

# De l'approche compétences à la création d'un référentiel prospectif



**Aline SCOUARNEC**  
Professeur des  
Universités



**Franck BRILLET**  
Inspecteur Général de  
l'Éducation, du sport et de  
la recherche

# L'approche Compétences





## Agenda

Visions prospectives : Voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'Homme. Gaston Berger

01

Une  
"Orientation  
Compétences"



02

Le référentiel  
des  
compétences



# Un rappel historique

L'histoire des nouveaux marchands....

Compétences  
individuelles

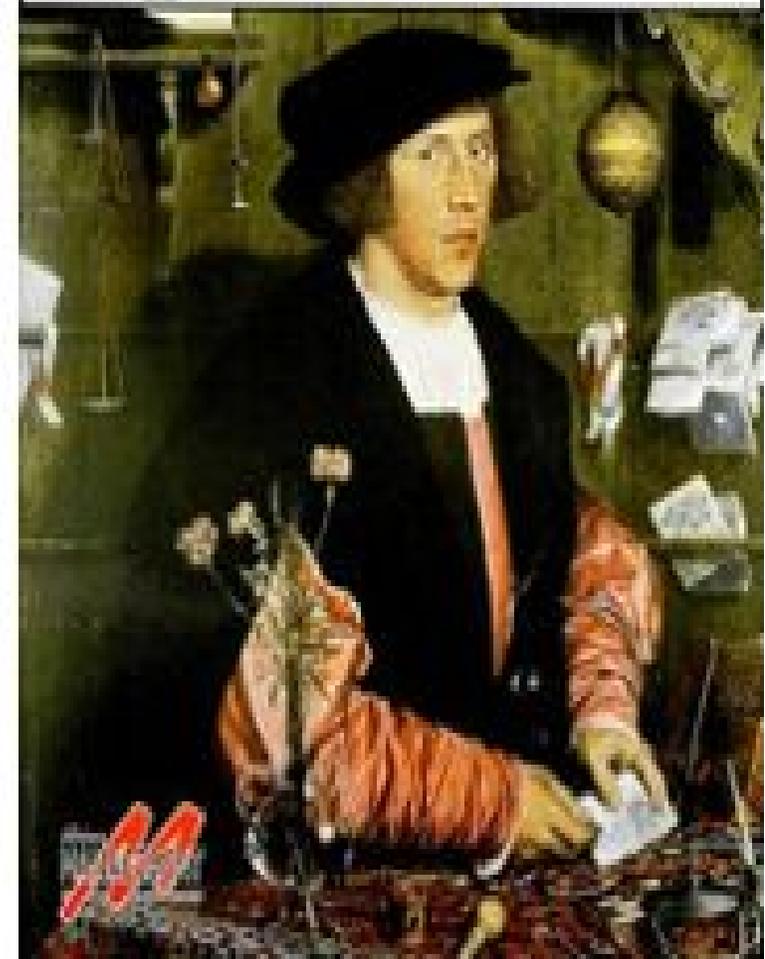
De l'époque  
antique à la fin  
du 19<sup>o</sup>s.

Des années 80  
à aujourd'hui

1850-1980 Compétences collectives et  
organisationnelles

Luc Boyer et Aline Scouarnec

## Les Nouveaux Marchands





1971.....2019.....

## Reprendre les dates clés de l'Orientation Compétences



LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE  
EN FRANCE



Jacques Delors - 1988

Consulter la Loi n° 71-575 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente

16 JUILLET 1971

## LOI DELORS DU 16 JUILLET 1971

Cette loi instaure les fondements de la Formation professionnelle continue (FPC). Basée sur le principe d'un financement privé, elle entraîne la création d'un véritable marché de la formation. Les entreprises de plus de 10 salariés doivent ainsi participer à la formation de leurs salariés et le plan de formation fait son apparition ainsi que les premiers organismes collecteurs : les FAF et les ASFO. Le Congé individuel de formation (CIF) est créé.



LOI RIGOUT DU 24  
FÉVRIER 1984

**2000 : Adaptation des salariés à l'évolution de leurs emplois**

La loi Aubry 2 du 19 janvier 2000 consacre le principe jurisprudentiel de l'obligation pour l'employeur d'adapter les salariés à l'évolution de leurs emplois. Toute action de formation dans ce cadre constitue du temps de travail effectif.



# Les lois de modernisation sociale



- 2005..... Et si on re-définissait la GPEC....

**GP Effectif (1960-70)**

**GP Carrière (1970-80)**

**GP Emploi (1980-90)**

**.....et GPEC**

## Développement et Emploi (1993) C.Sauret et D.Thierry

“ La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents :

- visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés).
- et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ”.

La loi du 5 mars 2014

1. Le compte personnel de formation à partir du 1er janvier 2015
2. L'entretien professionnel est encadré
3. La qualité de la formation
4. Le nouveau "1% formation" modulable
5. Le 0,2% CPF (Compte personnel de formation)
6. Négociations supplémentaires dans trois branches professionnelles
7. Périodes de professionnalisation



CE QUI VA CHANGER POUR LES SALARIES

DIF

CPF

*Le compte personnel de formation (CPF) remplacera le DIF le 1er janvier 2015.*

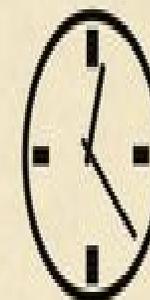
SEULS LES SALARIES ET  
LES FONCTIONNAIRES



BENEFICIAIRES

LES SALARIES,  
APPRENTIS  
ET CHOMEURS  
(A VENIR POUR LES  
FONCTIONNAIRES ET  
INDEPENDANTS)

120 HEURES  
SUR 6 ANS



NOMBRE  
MAXIMUM  
D'HEURES  
CUMULEES

150 HEURES  
SUR 8 ANS

# LE GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT 2018-2022

## 2. LES QUATRE AXES DU PLAN D'INVESTISSEMENT

### 1er axe : Accélérer la transition écologique

- Amplifier l'effort de rénovation thermique des bâtiments
- Développer des transports durables adaptés au quotidien
- Développer les énergies renouvelables et l'innovation environnementale

### 2e axe : Édifier une société de compétence

- Rendre l'accès à 2 millions de personnes
- Favoriser l'insertion des jeunes dans la vie active

### 3e axe : Ancrer la compétitivité sur l'innovation

- Faire de la France une économie de la connaissance et de la création
- Stimuler la transformation des filières agricoles et agroalimentaires

### 4e axe : Construire l'État de l'âge numérique

- Investir aujourd'hui dans l'action publique pour dépenser moins demain
- Accompagner la transformation du système de santé

## LE GRAND PLAN D'INVESTISSEMENT 2018-2022

RAPPORT AU PREMIER MINISTRE

#### L'IMAGE

Le Premier ministre Édouard Philippe reçoit le rapport de Jean Pisani-Ferry et présente le Grand plan d'investissement, le 25 septembre à l'Hôtel de Matignon.



# La loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel

5 septembre 2018

Une confirmation de « l'orientation Compétence »

Un accent mis sur la responsabilité de chacun à construire sa trajectoire professionnelle....

11



Présentation du projet de loi pour  
**la liberté de choisir son avenir professionnel**

“ Notre système de formation sera  
renové profondément en consacrant  
des droits plus importants et plus faci-  
lement accessibles pour les salariés  
et les demandeurs d'emplois. ”

Muriel Pénicaud / Ministre du Travail

Twitter Facebook LinkedIn @Minist\_Travail

LIBERTÉ • ÉGALITÉ • FRATERNITÉ  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DU TRAVAIL

- Dominique Castéra membre de la CNIL, ancienne DRH du groupe Safran, est membre de la section du travail et de l'emploi où elle représente le groupe des entreprises.
- Nicolas Gougain ancien responsable associatif, siège en tant que personnalité associée à la section du travail et de l'emploi.



## Un enjeu central

- Pour la personne
- Pour l'organisation



# Adoptons une approche globale et dynamique

14

**Compétences requises**

**Compétences mobilisées**

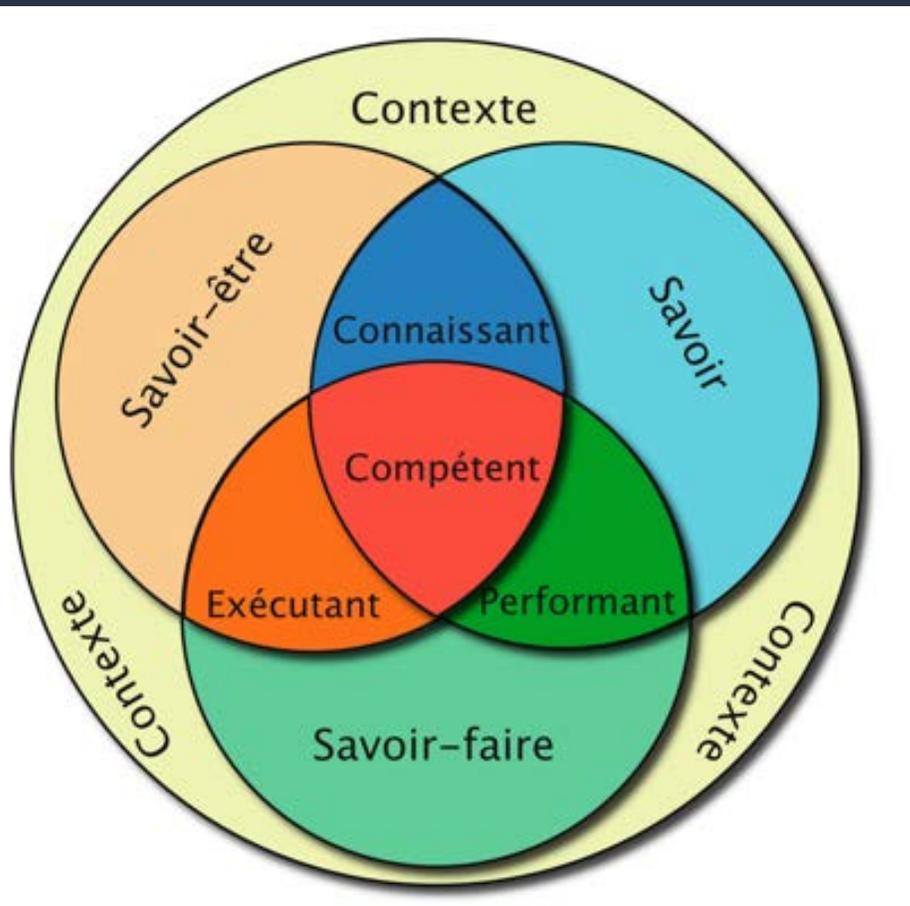
**Compétences disponibles**

- Une logique de compétences, de talents, de métiers

career success  
 training  
**TALENT**  
**MANAGEMENT**  
 employee  
 business  
 learn  
 goals

SOB





“ La compétence se manifeste par une série de comportements qui sont le révélateur des caractéristiques personnelles dont quelques-unes sont directement observables, tandis que les autres sont latentes ” (Mc Clelland, 1973).<sup>16</sup>

En 1959, White cherchant à développer une théorie explicative du comportement et de la motivation, avait défini la compétence comme étant “ la capacité d’un organisme d’interagir de manière efficace avec son environnement ”.

En sciences cognitives : la compétence d'un individu est la capacité de mémoriser, traiter et interpréter les informations de l'environnement en fonction de sa personnalité (position, activité mentale, représentation, attitude, etc.).

- **l'invariant personnel** : la compétence est relative à un individu, à ses capacités cognitives, adaptatives à sa personnalité, ses aptitudes ;
- **l'invariant du savoir** : la compétence nécessite un niveau de connaissances et une dynamique d'apprentissage.

La définition de la compétence présente dans Acap 2000 : la compétence y est définie comme un savoir-faire opérationnel validé.

Le savoir-faire correspond aux connaissances et à l'expérience d'un individu.

Prise en compte de la **dimension cognitive** mais aussi **personnelle de la compétence.**

Parler de savoir-faire revient à interroger le salarié sur ses connaissances, sa qualification mais aussi sur son expérientiel, sa maîtrise de certaines activités, son degré d'expertise.

C'est mettre en exergue la différenciation qui s'opère en fonction de la **personnalité.**

# Définir la compétence

*Dimension personnelle*



*Dimension cognitive*



*Dimension sociale*



Définition de la compétence

**Savoir - Faire opérationnel Validé**

**(But-Objectif)**

# De la qualification.....à la compétence

Parcours fragmenté de formation	Parcours de développement continu
Centré sur la qualification	Centré sur les compétences
Capacités acquises et reconnues par l'appareil éducatif formel sanctionnées par des examens et un diplôme	Ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être Savoir faire opérationnel validé
Contrôle des connaissances	Evaluation des compétences
Homogénéité des acquis	Hétérogénéité des acquis
Aspect collectif, processus identique pour tous	Aspect individuel, parcours personnalisé
Centré sur la connaissance des matières, des disciplines	Centré sur le développement de son employabilité
Des lieux d'enseignement formalisés	Une diversité de lieux d'apprentissage
Des modalités pédagogiques standards	Une exigence d'innovations pédagogiques
La durée d'apprentissage est définie à priori	Une formation tout au long de la vie
Prise en compte et reconnaissance de l'expérience et des connaissances utiles pour le diplôme	Prise en compte et reconnaissance de la globalité des compétences acquises et disponibles
Problème de transfert à un contexte professionnel (problème de l'utilisation des connaissances)	Adaptation au contexte professionnel : Logique de co-construction
Dimension collective via les classifications professionnelles	Valorisation de sa singularité dans une logique de Métier
<b>AVOIR</b>	<b>ETRE</b>

# IMPACT SUR LE MONDE DE LA FORMATION

<b>Paradigme</b>	<b>Qualification</b>	<b>Compétence</b>
<b>Reconnaissance</b>	Diplôme	Employabilité
<b>Validation</b>	Contrôle des connaissances	Evaluation des compétences techniques et « transversales »
<b>Pédagogie</b>	Standardisée, plutôt théorique et de masse	Innovante, contextualisée et personnalisée
<b>Programme</b>	Liste de matières et parcours standards	Blocs de compétences et personnalisation des parcours de développement de compétences
<b>Etudiant- Apprenant</b>	En recherche d'un diplôme	Acteur de son parcours professionnel
<b>Equipe pédagogique</b>	Centrée sur les enseignements	Orientée innovation et professionnalisation



## Agenda

Visions prospectives : Voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'Homme. Gaston Berger

01

Une  
"Orientation  
Compétences"



02

Le référentiel  
des  
compétences



# Développer les Compétences manageriales



Oui mais de quelles compétences parlons nous ?

22



Un référentiel : Oui mais au service de l'évaluation...

# Etude : RH 7.0

Les scénarii prospectifs des métiers des ressources humaines

AGRH



**Aline SCOUARNEC**  
Directrice scientifique



**Franck BRILLET**  
Directeur scientifique

# Qu'est-ce que la prospective ? Et la prospective des métiers ?

## LES CHIFFRES-CLÉS



**+ 500** références

Une étude documentaire nationale et internationale



**221** entretiens

Analyse par double codage-manuel et via un logiciel d'analyse qualitatif



**469** questionnaires

obtenus grâce à une enquête en ligne administrée par l'ANDRH



**16 000** offres d'emploi relatives aux fonctions RH

Mise en perspective avec l'analyse rétrospective



➔ **7** tendances - **21** scénarii

➔ Des territoires RH repensés

➔ **7** compétences et postures clés

➔ **4** configurations RH

**AGRH**

**7.0**  
**ANDRH**  
Association Nationale des DRH  
1947-2017

## **21 scénarii**

**Scénario 1 : "RH Transformer", où l'accompagnement des transformations organisationnelles**

**Scénario 2 : "RH Conseiller personnel", où l'accompagnement des personnes et de leur trajectoire professionnelle**

**Scénario 3 : "RH territorial", où le développement du réseautage territorial**

**Scénario 4 : "RH développeur de la marque employeur"**

**Scénario 5 : "RH pilote de communautés"**

**Scénario 6 : "RH veilleur de tendances"**

**Scénario 7 : "RH résistant aux sirènes du digital"**

**Scénario 8 : "RH pilote d'une digitalisation apprivoisée"**

**Scénario 9 : "RH 3.0 où le règne de la Data"**

**Scénario 10 : "RH dynamiseur des relations humaines"**

**Scénario 11 : "RH garant de la santé et sécurité des personnes"**

**Scénario 12 : "RH promoteur de la RSE"**

**Scénario 13 : "RH expert administratif"**

**Scénario 14 : "RH normatif"**

**Scénario 15 : "RH contrôleur de gestion sociale"**

**Scénario 16 : "RH stratège"**

**Scénario 17 : "RH en partage avec les managers"**

**Scénario 18 : "RH garant de la performance globale"**

**Scénario 19 : "RH Vigie des risques"**

**Scénario 20 : "RH expert juridique"**

**Scénario 21 : "RH criminologue"**

## **7 tendances**

**Un monde en transformation permanente**

**Le développement des communautés**

**Un environnement de plus en plus numérique**

**Une bienveillance attendue**

**Un enracinement administratif revisité**

**Une quête de pilotage stratégique et performant**

**Une maîtrise des risques exigée**

**AGRH**

**7.0**  
**ANDRH**  
Association Nationale des DRH  
1947-2017



**7 compétence** et postures attendues demain

 **VEILLER**

 **PILOTER**

 **TRANSFORMER**

 **ACCOMPAGNER /CONSEILLER**

 **ECOUTER**

 **RESPECTER**

 **MESURER**

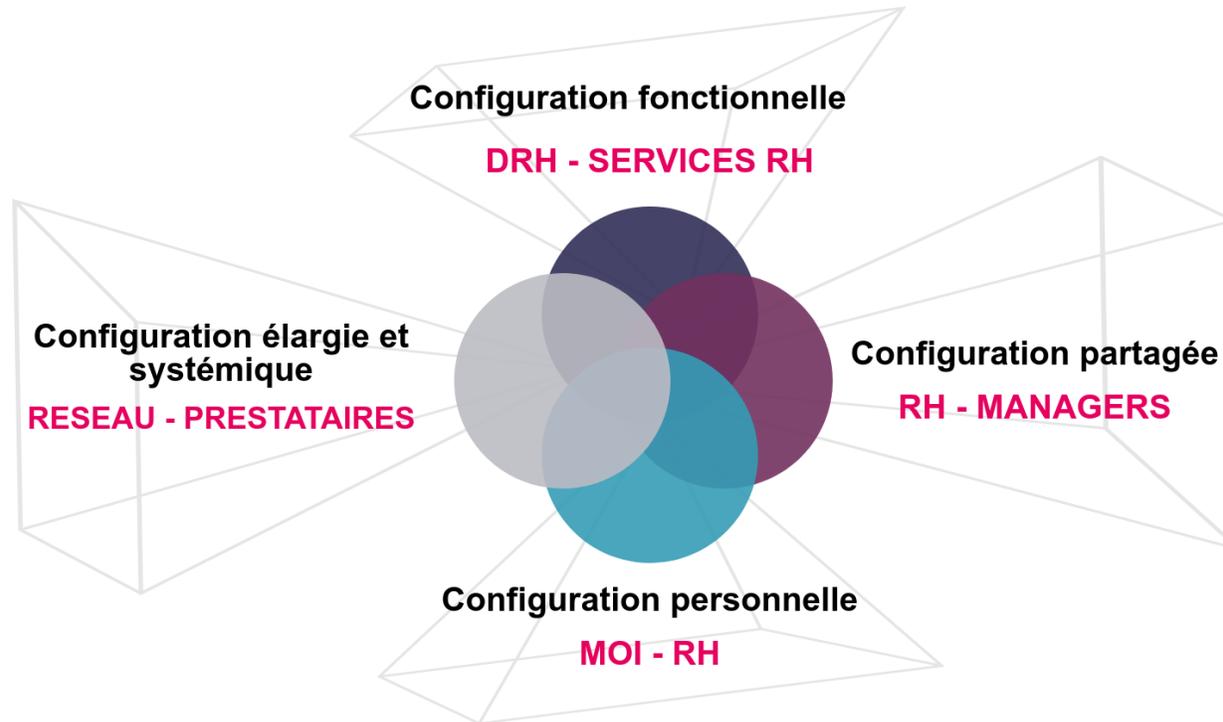


**Des territoires RH repensés**

En **interne** et en **externe**  
aussi bien sur le plan  
**thématique** que **géographique**



**4 configurations RH** enrichies dans des contextes divers



Dans des environnements organisationnels divers  
(Start-up, TPE, PME, ETI, GE, etc. - privé/ public-)

Pour des personnes à statuts multiples (Salariés mono ou multi-employeurs,  
Auto-entrepreneurs, prestataires, etc. )

**AGRH**

**7.0**  
**ANDRH**  
Association Nationale des DRH  
1947-2017



[ANDRH\Wbr\\_ext ANDRH RH 7.0 VF.pdf](#)

**Aline Scouarnec et Franck Brillet**  
avec la participation de Clémence Joffre, Rémi Keuleyan,  
Sébastien Payre et Mohamed Tissioui



# LES COMPÉTENCES DE DEMAIN : « MANAGEMENT ET GESTION DES AFFAIRES »

Référentiel prospectif des compétences  
en hommage à Thierry Garrot.

Juin 2019

Sous la direction du professeur  
**Aline Scouarnec (IAE - Université Caen Normandie),**  
avec les participations de Franck Brillet (IGÉSR), Sébastien Payre  
et Mohamed Tissioui (MCF, Université - Caen Normandie)  
et Michèle Vincent (Past-DRH).

**AUNEGe**  
L'université numérique  
Economie Gestion

**FNEGE**  
Fondation Nationale pour l'Enseignement  
de la Gestion des Entreprises



Une méthodologie innovante et rigoureuse

Un référentiel simple et opérationnel

Une approche prospective

Une déclinaison des compétences dans les domaines du management et des affaires

# Compétences transversales du 22/01/19 au 24/04/19

## Bloc 2 (17,5h)

### CONNAISSANCE DE MOI



- 1.1 Présence
- 1.2 Esprit d'entreprendre
- 1.3 Confiance
- 1.4 Motivation
- 1.5 Audace



- Trouver ou retrouver les leviers de sa personnalité.
- Identifier ses passions, ses points forts et ses marges de progrès face aux autres.
- Apprendre à mieux se connaître pour mieux se positionner dans un environnement professionnel.

## Bloc 2 (17,5h)

### APPRÉHENSION DU MONDE DU TRAVAIL



- 2.1 Souplesse cognitive
- 2.2 Curiosité
- 2.3 Pensée critique
- 2.4 Ouverture d'esprit
- 2.5 Esprit d'analyse



- Appréhender un monde en transformation globale.
- Comprendre les impacts possibles sur le travail des mutations en cours.
- Veiller et détecter des transformations en cours afin de s'y préparer et d'y trouver une place au regard de ses compétences.

## Bloc 3 (17,5h)

### MOI ET LES AUTRES



- 3.1 Intelligence émotionnelle
- 3.2 Écoute active
- 3.3 Gestion des équipes
- 3.4 Culture du service
- 3.5 Esprit collaboratif



- Développer ses relations avec les autres.
- Acquérir les attitudes et comportements clés permettant de construire dans la durée une relation client de qualité.

## Bloc 4 (17,5h)

### MOI AU TRAVAIL



- 4.1 Jugement et prise de décisions
- 4.2 Résolution de problèmes complexes
- 4.3 Créativité
- 4.4 Communiquer
- 4.5 Négociation



- Développer une posture d'innovation telle qu'attendue aujourd'hui dans le monde du travail.
- Favoriser des comportements au travail en lien avec l'esprit de service et de besoin d'adaptation permanente aux transformations du travail.

P1.1 : G1 le 22/01 & G2 le 23/01  
P1.2 : G1 le 29/01 & G2 le 30/01

P2.1 : G1 le 26/02 & G2 le 27/02  
P2.2 : G1 le 08/03 & G2 le 14/03

P3.1 : G1 le 11/03 & G2 le 12/03  
P3.2 : G1 le 21/03 & G2 le 22/03

P4.1 : G1 le 07/03 & G2 le 15/03  
P4.1 : G1 le 25/03 & G2 le 26/03

JEU

(clôture le 24 avril 2019)

# Les enjeux d'un référentiel prospectif

Objectif :

DEVELOPPEMENT DES  
COMPETENCES EN  
MANAGEMENT ET  
AFFAIRES



OUTIL DE REFERENCE



OUTIL PROSPECTIF



OUTIL  
OPERATIONNEL  
POUR SOI, POUR LES  
EQUIPES RH ET LES  
MANAGERS



## POUR CONCLURE..... PROVISOIEMENT.....

32

Les quatre vertus cardinales d'Aristote et de Thomas d'Aquin :

- prudencia : avoir le sens de ce qui est possible
- justicia : avoir le sens de ce qui est bon
- fortitudo : avoir le sens du tout
- temperentia : avoir le sens des limites

Pour aller plus loin :

Franck Brillet : [franck@brillet.org](mailto:franck@brillet.org)

Aline Scouarnec : [scouarnec.aline@gmail.com](mailto:scouarnec.aline@gmail.com)

A votre disposition