

Comment construire un Système de Preuves Verbales des Compétences.

Franck Damée – mars 2014

LE SPVC : POURQUOI ?

En décembre 2009 je publiais un article¹ présentant un concept nouveau dans le paysage de l'analyse des compétences : le Système de Preuves Verbales des Compétences (SPVC). Après avoir formé durant cinq années les conseillers emploi et conseillers bilans de compétences de nombreuses structures² à l'utilisation de cet outil, il m'a semblé opportun de revenir sur la mise en œuvre concrète du SPVC. A l'origine, j'ai développé cette approche pour dépasser l'insuffisance du discours descriptif développé dans les démarches de bilans de compétences, les dossiers de validation des acquis et de l'expérience (VAE) ainsi que dans les fiches préparatoires à l'entretien annuel d'évaluation... Insuffisance car décrire une compétence, même de manière détaillée et contextualisée, ne prouve en rien qu'on la possède. J'avais observé dans le cadre de mon activité de conseiller bilans que le travail d'identification des compétences et aptitudes professionnelles et personnelles imposé par le décret 92-1075 du code du travail se résumait souvent à faire un copier-coller de la fiche de poste ou du contrat de travail.

Or ce qui sépare le travail réel (celui qu'il convient de décortiquer pour l'analyse des compétences du travailleur) du travail prescrit (celui qui est décrit dans la fiche de poste ou verbalisé par la hiérarchie) varie dans des proportions qui s'échelonnent du simple fossé qui borde nos chemins de campagne au Grand Canyon en Arizona. Rappelons que le travail réel est ce que l'on fait mais dont on ne parle pas forcément parce que ça ne correspond pas toujours à ce qui est prescrit. Ne pas faire la différence entre travail prescrit et travail réel peut aboutir à s'attribuer des compétences que l'on n'a jamais développées ou au contraire à taire celles que l'on maîtrise. Ainsi il n'est pas rare que des travailleurs du BTP hésitent à parler de certaines compétences parce qu'elles ont été capitalisées dans le cadre de chantiers « personnels » non déclarés ! En dehors de ce cas de figure, l'écart observé entre le travail réel et le travail prescrit peut résulter :

- de ce qui est demandé implicitement par l'entreprise mais qui ne peut être formalisé parce que c'est illégal (la pratique de soins infirmiers par les aides-soignantes...) ou politiquement incorrect (dépassements d'horaires systématiques...)
- de la dérive de l'activité initiale qui n'a pas été actée par l'entreprise (évolution des process de travail, dilution des tâches individuelles dans un travail d'équipe, intégration de nouveaux outils, nouvelles missions individuelles, aménagements thérapeutiques de postes...)
- de l'action du salarié (qui délaisse certaines activités qu'il méprise ou s'attribue une tâche qui ne lui a pas été prescrite)
- d'activités non directement liées au poste de travail (activité syndicale, comité d'entreprise, commission sécurité...)

¹ <http://www.conjugeursdetalents.com/cdtPdf/artiSysPreuVerbComp.pdf>

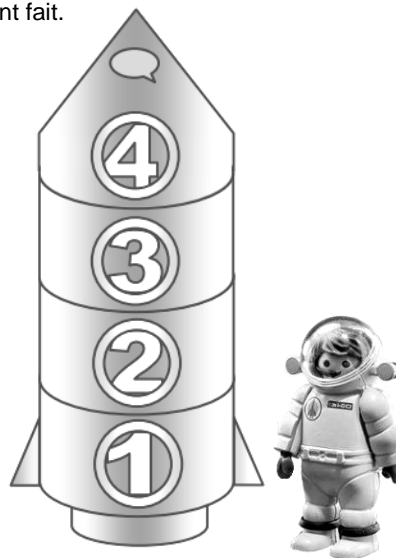
² Depuis le développement de l'outil SPVC en 2009, nous avons formé plus de 500 professionnels de l'accompagnement pour le compte des Missions Locales, associations d'insertion, centres de bilans, services d'orientation, services RH d'entreprises, etc.

On le comprend bien, au fil des années, des évolutions techniques, des restructurations et des non-remplacements des départs en retraite, le travail réel finit par ne plus vraiment ressembler à celui qui est décrit dans le contrat de travail initial ! Identifier ses compétences et aptitudes professionnelles relève alors d'un double défi : faire un travail d'inventaire des tâches réellement assurées (dont certaines sont diluées dans un travail d'équipe) et démontrer que ces tâches ont abouti à la capitalisation de compétences (pour paraphraser Guy Le Boterf³, être compétent, ce n'est pas simplement « savoir faire » mais c'est démontrer que l'on sait faire)

LE SPVC : C'EST QUOI ?

De manière symbolique, le Système de Preuves Verbales des Compétences peut être représenté comme le quatrième étage d'une fusée destinée à mettre vos compétences sur orbite. Les trois premiers étages sont en général déjà mobilisés dans la plupart des process d'analyse des compétences...

Au 1^{er} étage, le sujet décrit les activités et les tâches qu'il a déjà réalisées en utilisant des verbes d'action (j'ai géré un stock de marchandises, j'ai managé une équipe de 10 vendeurs...). L'utilisation de la première personne du singulier (je) et de la voix active obligent le sujet à se mettre en scène et donc à ne parler que de ce qu'il a réellement fait.



Au 2^{ème} étage, le sujet évalue le niveau de développement de ses compétences en s'attribuant une note, un pourcentage d'expertise, etc. (j'ai développé la compétence « gérer un stock » au niveau 7/10, j'ai un niveau d'expertise en management d'équipes équivalent à 65%...). Cette autoévaluation est bien évidemment subjective mais l'enjeu n'est pas tant de valider un niveau que d'amener le sujet à s'interroger sur le chemin déjà

³ Guy LE BOTERF, *De la Compétence, essai sur un attracteur étrange*, 1994
« Décrire la compétence ne peut se limiter à établir une liste de connaissances ou de savoir-faire ni même à constater leur application. La compétence peut être comparée à un acte d'énonciation qui ne peut être compris sans référence au sujet qui l'émet, ni au contexte dans lequel il se situe [...] Il ne suffit pas de s'estimer compétent pour l'être, mais pour exister, toute compétence suppose le jugement d'autrui »



parcouru (lorsqu'il était débutant) et celui qui reste à faire (pour devenir expert).

Au 3^{ème} étage, le sujet hiérarchise les compétences liées à ces activités en fonction de l'importance qu'il leur accorde, du niveau d'intégration estimé, du nombre d'années passées à réaliser l'activité... (1^{er} manager une équipe, 2^{ème} gérer un stock...) A ce niveau, le sujet commence déjà à peser ce qui, dans son appréciation de ses propres compétences, relève de l'affect (j'aime faire) et ce qui relève de l'agir (je sais faire).

Au 4^{ème} étage enfin, celui du SPVC, le sujet est amené à élaborer un discours sur ses compétences en usant de termes intelligibles, vérifiables, et impactants. **Intelligible** signifie compréhensible par tous (sont donc à bannir le jargon trop technique et les références non partagées). **Vérifiable** implique que tout ce qui est dit est factuel et peut être prouvé (concret, objectif, validé). **Impactant** veut dire flagrant, incontestable, qui impose sa vérité et reste gravé en mémoire (il faut donc parler à mots comptés et choisis, avancer des chiffres, donner des exemples incontestables...). Ainsi, pour montrer que je sais gérer un stock de marchandises, je peux avancer que j'ai été chef d'un rayon produits laitiers durant 10 ans, que j'ai géré plus de 150 références avec un chiffre d'affaires mensuel moyen de 250 000 €, et que le taux de freinte de mon rayon était le plus bas du magasin, etc. A ce niveau, le sujet est amené à valoriser ses réalisations concrètes directement liées à la maîtrise de la compétence, car comme l'énonce Michel Parlier, on ne peut pas observer directement la compétence mais seulement ses manifestations⁴. Toutefois, il ne s'agit pas ici de tout dire mais de choisir d'éclaircir quelques zones particulièrement représentatives de la compétence, l'objectif étant de générer suffisamment de confiance pour être crédible.

LE SPVC : MODE D'EMPLOI.

Comment faire émerger ce discours structuré ? Première remarque : les années d'expérience nous⁵ ont montré qu'il était difficile d'attaquer directement le quatrième étage de la fusée sans être passé par les 3 étages du dessous, et cela même avec des sujets qui prétendent parfaitement maîtriser l'inventaire de leurs compétences. Cet empressement a souvent vu la démarche s'embourber dans une tentative improbable de justification de compétences non acquises car reliées à un travail prescrit et non réel. Deuxième remarque : un travail en autonomie totale du sujet aboutit rarement à un résultat satisfaisant. J'ai à plusieurs reprises tenté l'expérience avec des groupes de sujets et j'ai constaté que de les amener à se questionner les uns les autres était beaucoup plus probant qu'un travail individuel sur table. C'est donc bien à travers cette communication dialogique, pour reprendre l'expression d'Alexandre Lhotellier⁶, que peut émerger le SPVC.

⁴ Pour Michel PARLIER, responsable du département « compétences, travail et emploi » de l'ANACT, la compétence est *opératoire et finalisée* (elle est indissociable d'une activité) elle est *apprise* (on devient compétent par construction personnelle ou sociale) elle est *structurée* (elle combine des savoir agir, vouloir agir et pouvoir agir) enfin elle est *abstraite et hypothétique* (on ne peut pas observer directement la compétence mais seulement ses manifestations) (In « *Compétences* », ANACT, 2006)

⁵ Les professionnels de l'accompagnement avec qui j'ai partagé les retours d'expérimentation.

⁶ Alexandre LHOTELLIER, *L'acte de tenir conseil*, 2003

Ainsi le conseiller accompagne le sujet en le questionnant : « Qu'est-ce qui me prouve que vous possédez cette compétence ? Qu'est-ce qui se serait passé si vous n'aviez pas eu cette compétence ? Depuis combien de temps développez-vous cette compétence ? Cela représente quelle quantité d'activité ? Etc. » Toutes ces questions sont particulièrement pertinentes pour amener le sujet à mettre de la concrétude dans son discours, à s'interroger aussi sur le niveau d'intégration de cette compétence. Le conseiller a également un rôle de recadrage : il valide que ce qui est avancé par le sujet est bien intelligible, vérifiable et impactant, il rappelle les consignes lorsque le sujet s'égaré dans un discours descriptif (ce qui arrive régulièrement... et qui peut être une étape nécessaire à la formulation du SPVC).

LE SPVC : ECHANTILLONS.

Quelques exemples valent mieux qu'un long discours... J'ai donc balayé mes archives pour reprendre quelques SPVC développés par des sujets que j'ai personnellement accompagnés dans leur démarche.

1- Je sais manager une équipe : Ces 17 dernières années, j'ai géré des équipes variant de 10 à 45 personnes. Depuis que j'ai pris en main mon équipe actuelle, le taux d'absentéisme a diminué de moitié et j'ai fait évoluer 4 collaborateurs vers des fonctions supérieures.

2- Je sais fidéliser une clientèle : Depuis que j'ai pris les fonctions de commercial pour cette société de développement de logiciels, je n'ai pas perdu un seul client et j'ai même augmenté de plus de 30% le portefeuille. Le mois dernier, deux clients m'ont dit qu'un concurrent était passé les voir avec une offre moins chère, mais qu'ils préféraient rester chez nous car ils savaient qu'ils pouvaient toujours compter sur moi.

3- Je sais conduire des bilans de compétences : J'ai déjà réalisé plus de 300 bilans pour un total de 7000 heures. 97% de mes clients ont indiqué qu'ils étaient « très satisfaits » sur l'enquête de satisfaction et 2% « satisfaits ». Aujourd'hui, près d'un tiers de mes nouveaux clients sont envoyés par des anciens qui me recommandent.

4- Je sais poser du placo : Depuis 7 ans, j'ai déjà posé plus de 80 000 m² de placo, aussi bien en neuf qu'en rénovation. C'est arrivé seulement 2 fois en 7 ans que je doive revenir sur un chantier parce que mon travail n'était pas correct. Le chef de chantier dit toujours qu'avec moi, il n'y a pas de gâchis parce que je calcule bien mes découpes.

5- Je sais gérer les conflits : Depuis 4 ans, j'assure en moyenne 3 jours par semaine la permanence à la caisse centrale où les clients viennent quand ils ont un problème. Le responsable du magasin dit souvent que quand je suis là, il n'y a pas d'éclats de voix. Depuis l'année dernière, je suis sollicitée par le groupe régional pour co-animer les formations des caissières sur le thème de la gestion de l'agressivité.

