

La certification des compétences transversales

Par Alain Kerjean

“Le caractère devient plus important que le CV”, analyse Alain Kerjean. Les compétences humaines et sociales qui, à diplôme égal, font la différence, sont de plus en plus recherchées, mais la VAE n’apporte pas de réponse et il n’existe pas encore de certification qui permettrait de les reconnaître, ni de formation pour les développer. Alain Kerjean présente un dispositif pour remédier à cette lacune, qu’il a expérimenté avec des jeunes et qu’il propose d’étendre aux salariés adultes.

Il a d’abord fallu admettre que les compétences immatérielles, d’ordre relationnel, comportemental et cognitif, représentaient la clé de la transformation et de l’efficacité de nos organisations¹. Puis, on a eu le réflexe très cartésien de lister ces attitudes et “compétences manageriales” qui ne s’enseignent pas. Quelle organisation n’a pas désormais son catéchisme de valeurs et comportements stratégiques sur papier glacé ? À l’aide de coûteux outils, on a cherché à identifier ces compétences parmi les candidats à un poste et le personnel en place, sans éviter parfois

les pièges de la typologie ou de la prédictibilité des comportements. Beaucoup en sont encore à se demander comment développer en peu de temps, dans un cadre professionnel, ces qualités de caractère reléguées jusqu’à présent dans la sphère privée, alors qu’un nouveau besoin apparaît : celui de la reconnaissance et de la certification de ces compétences transversales acquises par l’expérience. Il s’agit d’un thème très actuel au niveau international. La Commission européenne, l’Unesco et l’OCDE réalisent des études dont nous connaissons les résultats en 2008.

ils ne reflètent qu’une partie de la personnalité. Le plus souvent, le DRH, conscient que l’école et l’Université ne développent pas la personnalité, préférera un jeune avec de l’**expérience**, comme une assurance tous risques : “J’ai embauché un jeune, mais avec de l’*expérience*”, pourra-t-il dire si la collaboration se termine mal.

Ces spéculations suffisaient lorsque les qualités de caractère n’étaient attendues que de l’élite. Mais elles provoquent un grand gâchis dans un système où à tous les niveaux “le caractère est plus important que le C.V.”² Il nous faut donc réfléchir à un système de certification reconnu par tous, adapté à la formation initiale comme à la progression de carrière. Tout le monde aspire en effet à une plus grande reconnaissance de ses efforts et de ses résultats, qui ne passe pas seulement par une augmentation de salaire.

La VAE n’apporte pas de réponse

La VAE³ permet, depuis 2002, de reconnaître les “*comportements professionnels qui s’acquièrent sur le tas*”, comme disent beaucoup de DRH. C’est une victoire pour les tenants des deux voies d’accès à la connaissance : la transmission et la construction des savoirs. Mais paradoxalement, ce dispositif **ne reconnaît pas les compétences humaines sociales**, celles qui ne

Alain Kerjean, consultant en développement des comportements organisationnels, a fondé en 1986 en France le courant “expérientiel”, représenté par l’association Apprendre par l’expérience (éducation et insertion) et par le cabinet Expérientiel (formation des adultes et management). Il est l’auteur de dix ouvrages, dont *Le manager leader* (2002) et *L’apprentissage par l’expérience* (2006).
Mail : akerjean@numericable.fr ; site : www.experientiel.com

Comment repérer dans un CV les “compétences humaines” ?

Actuellement, les recruteurs s’en remettent à des spéculations pour apprécier ces compétences qui font la différence, à diplôme égal. Mais il faut se méfier, nous disent-ils, du critère “engagement dans la vie associative ou dans la politique”, car cela **dépend du poste visé**. Par exemple, pour un animateur de réseau, être chef scout pendant dix ans laisse supposer qu’il a des chances d’être un bon animateur, alors que s’il pratique le tennis, cela démontre son goût pour l’excellence personnelle, utile pour un poste opérationnel, commercial, avec des

exigences fortes de résultat, mais pas indispensable pour ce job.

Par des **questions ouvertes**, le recruteur apprend des choses non vues, non sorties. Par exemple, il peut demander à un candidat : “*Pourquoi avez-vous choisi Saint-Charles d’Athis-Mons (classe préparatoire aux écoles techniques) plutôt que Saint-Martin (préparatoire à Sciences-po) ?*” Sa réponse éclaire sur lui : “*Mon père voulait que je fasse Arts et métiers alors que j’en ai horreur.*” Ce n’est pas disqualifiant, mais c’est intéressant de le savoir. Les **tests de personnalité** sont l’arme fatale, mais

- 1 *Les nouveaux comportements dans l’entreprise*, Alain Kerjean. Éd. d’Organisation, Les Échos, 2000.
- 2 *Le caractère plus important que le CV*, Alain Kerjean. Éd. d’Organisation, 2003.
- 3 Validation des acquis de l’expérience.

sont pas reliées à un seul métier ou à un seul emploi, mais sont sollicitées dans tous les secteurs et à tous les niveaux de responsabilité. Ce dispositif ne nous apporte pas de réponse.

Certaines institutions ont voulu certifier ces compétences “soft” à partir de référentiels inspirés de ceux de la qualification professionnelle. Des Chambres de commerce et d’industrie⁴, par exemple, ont adapté le système britannique du *National qualifications framework* (NQF) de certification des “compétences clés” (communication, travail avec les autres, résolution de problème) en créant des **certificats de compétences en entreprise** (CCE), fondés sur l’évaluation par la preuve issue de situations de travail. L’ANPE, avec son programme de recrutement par simulation, adapte actuellement les *Assessment centers*, conçus également en Grande-Bretagne pendant la guerre. Vingt-cinq “habiletés” nécessaires à la tenue de postes proposées par les employeurs sont testées à l’aide de questionnaires et d’exercices de simulation. Par exemple répondre à la commande d’un client, disposer des pièces dans des casiers, vérifier une pièce de moteur en aveugle.

Ces initiatives attestent que, aux yeux des spécialistes du travail, les compétences reconnues par les diplômés ne sont plus les seuls critères de recrutement et d’évaluation. Le **comportement humain n’étant pas prédictible**, il reste cependant hasardeux d’affirmer qu’une compétence révélée lors d’une situation de travail ou une simulation dans un contexte donné sera reproduite dans l’avenir dans toute situation professionnelle, quelque soit l’environnement du moment.

Un système officiel de certification des compétences transversales, reconnu par l’État et les organisations professionnelles, reste à créer.

Avec la Croix-Rouge française⁵, nous proposons de commencer par

les jeunes, car l’enjeu de leur engagement dans la vie citoyenne et dans les entreprises est vital.

Forts de nos expériences précédentes et de celle de nos partenaires britanniques et allemands, nous avons choisi ce que l’on peut considérer comme la dernière géné-

ration de certification des compétences personnelles et sociales, bien qu’initiée voici plus de quarante ans dans leurs pays. Il s’agit à la fois d’un parcours de développement et de certification, en temps réel pourrait-on dire, à travers une série d’activités les plus variées.

Le certificat “Mérite des jeunes” et l’apprentissage expérientiel

Dans notre pays, on informe les jeunes et on accompagne financièrement leurs projets. De nombreuses activités leur sont proposées (“éducation informelle”), mais elles sont rarement sous-tendues par une pédagogie claire et reconnue (“éducation non-formelle”). Or, on le sait, **il ne suffit pas de vivre une expérience pour qu’elle soit formatrice**. Quelque chose doit être fait avec l’expérience. C’est le principe de l’apprentissage “expérientiel”, associé internationalement à l’“éducation non-formelle” et présent en France depuis vingt ans.

Qu’est-ce que le “Mérite des jeunes” ?

Le “Mérite des jeunes”, sous-tendu par cette pédagogie active, est un certificat conçu pour reconnaître, encourager et accréditer les activités dans lesquelles des jeunes sont déjà engagés. Il s’agit des activités proposées aux jeunes par les organismes accrédités pour mettre en œuvre le programme (les opérateurs).

Le **parcours d’activités** comprend quatre étapes d’engagement progressif, chacune comportant plusieurs défis d’au moins 15 heures chacun :

- stage résidentiel de cinq jours : confiance en soi et cohésion ;
- exploration et changement (certificat niveau 1) ;
- équilibre (certificat niveau 2) ;
- vision (certificat niveau 3).

Le parcours est **individuel et non compétitif** et peut durer de six mois à trois ans, suivant le temps disponible.

Le participant au programme est membre d’un groupe d’une douzaine de jeunes qui s’apportent un soutien mutuel. Chaque groupe est accompagné par un facilitateur sachant réunir les conditions d’un **auto-apprentissage** : apprendre par l’expérience.

Les évaluateurs locaux et nationaux délivrent le certificat de chaque étape au vu d’un carnet de bord et d’un portfolio. Mais le participant et son groupe sont les premiers évaluateurs. Ils se sont entraînés à transformer une activité en apprentissage. C’est essentiellement la progression et la capacité de développer des compétences transversales qui sont ainsi reconnues, quelque soit le point de départ du jeune.

Quel genre d’activités sont possibles ?

Les défis sont choisis par le participant, en accord avec son groupe, dans les domaines du service aux autres, de la découverte des métiers et du sport/aventure. Par exemple, participer à une formation de secouriste (niveau 1), apporter une aide à une personne en difficulté (niveau 2), organiser une petite expédition (niveau 3).

Avec la **Croix-Rouge française**, nous avons expérimenté ce système de certification en 2006 pour un premier groupe de jeunes de 16 à 21 ans, avec l’approbation du ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative, et en partenariat avec le **Comité national olympique et sportif français**. Nous préparons l’intégration du Mérite des jeunes dans le dispositif du “service civique”.

4 Valenciennes, puis Lille depuis 1998. 300 certificats délivrés en 2003.

5 Philippe Da Costa, directeur de la vie associative.

Quelle implication des entreprises ?

Dans d'autres pays européens, les entreprises se sont très tôt appuyées sur de tels programmes pour la formation de leurs jeunes employés, mais aussi de la jeunesse locale, au titre de leur politique de responsabilité sociale. Prenons l'exemple d'une entreprise engagée dans un programme de parrainage de jeunes défavorisés. Ne pourrait-on pas imaginer que les **tuteurs**, employés de l'entreprise, soient entraînés à l'art de combiner les expériences proposées de telle sorte qu'elles soient réellement transformées en apprentissage profond et durable ? Ne serait-ce pas une motivation supplémentaire pour les jeunes si ce parcours leur permettait d'**ajouter à leur CV un certificat** apprécié des recruteurs nationaux ? Les opérateurs locaux de ces programmes, associations ou établissements de formation, sont des organisations à but non lucratif qui auront besoin de l'appui des entreprises de la région.

Ce dispositif a une valeur d'**éducation au choix professionnel**. Les 500 000 jeunes qui participent chaque année à de tels Youth Awards en Grande-Bretagne, avec nos partenaires, ont une conscience plus réaliste de leurs talents et de leur vocation et aussi une toute autre vision de l'entreprise. Les entreprises partenaires proposent aux jeunes participants des activités de découverte de leurs métiers et de leur savoir-faire. Il permet aux jeunes comme aux entreprises partenaires de donner et de recevoir. Apporter un concours en compétences, logistique et financement, c'est aussi avoir un accès privilégié à un moyen de développer et de **reconnaître les compétences humaines** de ses collaborateurs et de ses cadres. Dans un esprit de philanthropie stratégique, encourager ses collaborateurs à soutenir cette initiative, c'est aussi

donner un supplément de sens à sa propre activité et disposer d'un levier de cohésion et de transformation culturelle de son organisation. Le dispositif ne s'ajoute pas à d'autres initiatives en faveur des jeunes, mais il les optimise.

Un système national de reconnaissance et de certification

L'étape suivante serait d'adapter un tel programme de développement et de certification des compétences transversales aux entreprises et aux administrations, et **pas seulement pour les jeunes**.

Contrairement à la VAE, il ne s'agit pas de valider des compétences acquises dans le passé, mais des compétences révélées et acquises en temps réel, ici et maintenant, dans le même contexte. C'est pourquoi cette reconnaissance a valeur de certificat. Certes, après le stage résidentiel commun à tous, les activités servant de support au parcours de développement personnel et social sont différentes d'une organisation à l'autre, mais le processus d'apprentissage par l'expérience est identique, ainsi que le système d'évaluation.

Nous ne sommes pas ici dans l'illusion qu'une attitude ou un comportement repéré à un moment donné lors d'un test ou d'une simulation sera reproduit à l'avenir dans un autre contexte. Le système est plus profond et plus subtil : il s'agit de **reconnaître qu'une personne a la capacité de progresser** dans le domaine flou des compétences humaines transversales, quelque soit son point de départ. Par-dessus tout, c'est une compétence cognitive qui est certifiée : la capacité à apprendre de l'expérience, à construire son propre savoir, à trouver sa propre solution quelque soit l'environnement. C'est d'abord cette capacité qui est

attendue des employeurs.

Ce système de certification reconnaît une **victoire sur soi**, et non sur les autres. Il n'y a aucune compétition et si le groupe a un rôle, c'est celui de miroir et de facilitateur de la progression de chacun. Certains y reconnaîtront les trois maîtres en éducation de Jean-Jacques Rousseau : soi, les autres et les choses (l'environnement). La réalisation de soi est enfin compatible avec les exigences de compétitivité des organisations. Ce changement de paradigme dans les organisations justifie d'inventer un dispositif officiel pour le reconnaître.

Il y a mille prix pour les beaux discours, et aucun pour les belles actions, constatait l'auteur de *L'Émile* en 1762...

Par Alain Kerjean

Il s'agit de reconnaître qu'une personne a la capacité de progresser dans le domaine flou des compétences transversales

L'apprentissage Expérientiel ©

C'est un processus inductif par lequel un formé construit un savoir, des compétences et des valeurs au moyen d'expériences directes, le plus souvent en extérieur¹. Il place les participants dans une position d'acteur dans des situations de résolution de problèmes accessibles à tous, sollicitant toute la personne notamment les émotions. Cette approche révèle les points forts et les limites, sans jugement ni compétition, et permet de tester d'autres manières de travailler ensemble et d'affronter la complexité. Elle permet d'apprendre à transformer l'expérience en enseignement (expérience réflexive). En effet, les activités ne représentent que 30 % des résultats. 70 % des résultats dépendent du savoir-faire des facilitateurs certifiés et de leur art de combiner action et réflexion. Adaptation européenne aux jeunes et aux adultes des pédagogies actives de l'école primaire, l'Experiential learning est aujourd'hui très influent dans de nombreux pays dans l'éducation, l'insertion, la formation continue et le management. Ce courant, reconnu depuis dix ans par l'UE comme "une voie d'avenir en éducation-formation", est généralement associé aux thèmes de l'éducation non-formelle et de la formation tout au long de la vie. Il est par exemple un "must" dans la formation des dirigeants et des managers² ou sur les campus des plus prestigieuses business schools.



1

"Apprendre par l'expérience", article d'Alain Kerjean dans *Actualité de la formation permanente* n°148, mai-juin 1997.

L'apprentissage par l'expérience, Alain Kerjean. Éd. ESF, 2006.

2

Le manager leader, Alain Kerjean. Éd. d'Organisation, 2002.