

## La formation en perspectives

*Par RH info pour Kiosque PME*

Dans les rapports étroits entre connaissances et compétences, il est toujours délicat d'identifier les éléments d'évolution que l'entreprise entend privilégier pour construire sa politique de formation.

Si le triptyque connaissances-compétences-performance est en effet assez facile à concevoir intellectuellement, il n'en est pas de même lorsqu'on essaie de le mettre en perspective pratique. Car les connaissances ne sont transférables en termes de compétences que dans des situations concrètes, faisant intervenir à la fois la mémoire des connaissances acquises, l'adaptation à des circonstances actuelles et le développement de potentiels pour faire face aux besoins émergents.

Comme nous l'avons déjà évoqué, il nous semble important de relier les compétences recherchées aux domaines sur lesquels on veut agir pour pouvoir les identifier, les décrire et les évaluer.

Il est possible de le faire de manière transverse, en combinant plusieurs approches complémentaires :

- Une approche par les connaissances où la compétence est assignée à un objectif de formation. Le référentiel de compétences est établi en termes de contenus de savoir ; il est utilisé comme outil d'évaluation pour l'entrée en formation mais aussi pour mesurer les apprentissages au cours ou à l'issue de la formation.
- Une approche par le potentiel, où l'on reconnaît comme compétence toute caractéristique individuelle, dès lors qu'elle permet d'augurer une performance élevée. Ce potentiel est souvent apprécié à travers des compétences génériques (d'action, d'assistance, d'influence, de management, d'efficacité personnelle...).
- Une approche par les savoir-faire opérationnels dont l'expression est étroitement liée aux compétences mises en œuvre dans une situation de travail déterminée. Dans cette approche on ne s'attache qu'à ce qui a été ou ce qui est manifesté : la capacité prouvée.
- Une approche par les démarches intellectuelles – ou approche cognitive –, qui s'intéresse à la manière dont sont structurés les savoirs opérationnels et aux mécanismes qui en déclenchent la mise en œuvre. Cette approche permet surtout de repérer les compétences transférables, les stratégies de conceptualisation et de raisonnement qui pourront être réutilisées dans d'autres situations professionnelles que celles initialement observées.

Cette manière de procéder permet d'obtenir une taxinomie des compétences en fonction des domaines d'action auxquels elles s'appliquent et des finalités recherchées par l'entreprise.

Dès lors, la politique de formation peut intégrer des lignes de convergence qui ne répondent pas une définition globale des compétences mais à une souplesse de mise en œuvre qui se traduit plus directement en termes de performances.