

DES COMPÉTENCES AU PROJET, UN DILEMME À PRENDRE EN COMPTE POUR S'ORIENTER¹

Jean-Pierre Boutinet

Professeur à l'Université Catholique de l'Ouest – Institut de Psychologie et Sociologie Appliquée d'Angers - Institut de Recherche Fondamentale et Appliquée d'Angers (France)

Les itinéraires de carrières jeunes et adultes dans nos environnements post-modernes apparaissent sous des formes de plus en plus chaotiques. Or comme outils susceptibles d'aider à la régulation de ces carrières, se sont imposés ces dernières années les bilans de compétences et les aides au projet. Par delà ces outils, les deux concepts familiers de compétence et de projet sont porteurs de logiques existentielles à la fois opposées et complémentaires. Ce sont ces logiques de l'expérience et de l'anticipation qui sont appréhendées ici dans leurs contrastes, permettant au praticien d'opérer à la fois un lien et une distinction entre des compétences à faire reconnaître et une capacité à s'orienter. De telles logiques à articuler renvoient au dilemme de l'héritage et de l'innovation ; par-delà ce dilemme c'est à une suture problématique que le praticien est convié pour aider la personne concernée à organiser un itinéraire de vie qui garde inévitablement dans un environnement incertain sa part mobilisatrice d'incohérence.

L'orientation aux différents âges de la vie sacrifie aujourd'hui à maintes bifurcations plus qu'elle n'obéit à l'une ou l'autre forme de linéarité. Ainsi face aux profils chaotiques pris par bons nombres d'itinéraires de carrière, les conseillers d'orientation éprouvent souvent une grande perplexité pour suggérer un avis. Ces profils chaotiques ne sont plus réservés à des groupes marginaux mais touchent désormais des publics jeunes et adultes de plus en plus nombreux et diversifiés : diversification liée à l'âge, à la culture d'appartenance, au niveau de formation, à l'expérience professionnelle acquise. Comment donc aider des jeunes plus ou moins scolarisés voire des adultes avançant en âge privés d'emploi ou en mobilité professionnelle incertaine ? Comment les aider à se construire un itinéraire pertinent ? En se posant de telles questions, les conseillers d'orientation en arrivent par lassitude, par dépit ou par recherche de la solution de la dernière chance à trébucher sur cette ultime question qu'ils se posent à eux-mêmes : finalement existe-t-il une compétence à s'orienter ? En se formulant ainsi cette interrogation, ils évoquent sans peut-être le savoir, deux grandes préoccupations actuelles, celle d'une compétence qui témoigne d'un minimum de maîtrise acquise dans l'art de se gouverner soi-même, celle d'un projet qui assure le devenir d'une orientation possible. Mais dans leur questionnement, ils marient malgré eux le froid et le chaud, le froid d'une compétence acquise, gage d'un contrôle technique dans l'exercice de la tâche, le chaud d'un projet porteur de dynamisme prospectif. D'un côté nous enregistrons la détermination d'une réalisation, de l'autre nous sommes sensibles à

l'ouverture d'un possible. Que dire donc de ces deux préoccupations à la fois actuelles et contradictoires et à quelles conditions pouvoir les articuler au sein d'une pratique d'orienteur ?

DEUX CHAMPS SÉMANTIQUES FLOUS MAIS CONTRASTÉS

Avec la compétence et le projet, nous sommes en présence de deux concepts actuellement pivots des pratiques d'orientation, que l'on va retrouver dans les champs professionnels connexes de cette orientation, notamment la gestion du personnel et la formation permanente. Les pratiques subsumées par ces concepts ont d'ailleurs donné lieu à législation à une époque récente : ainsi le début des années 1990 en France tant pour le bilan de compétences que pour le projet personnalisé a vu la parution d'une réglementation sur la nécessité pour les jeunes et adultes en formation de se doter d'un projet ; à cette nécessité était associée la possibilité de bénéficier d'un bilan de compétences en vue d'une reconnaissance ou d'une validation des acquis.

Chacun de ces deux concepts de compétence et de projet peut revendiquer pour le moins une double origine sémantique :

- pour la compétence une lointaine origine juridique médiévale renvoie à un pouvoir de juridiction conféré à un individu ; cette première origine sémantique de type juridique se double d'une seconde plus récente, celle-là psychologique sur laquelle travaille la psychométrie qui lie compétence à capacité ou aptitude à faire, reconnue du fait de l'expérience ou d'apprentissages antérieurs.
- pour le projet une origine philosophique issue du Siècle des Lumières associe deux idées, l'une de maîtrise rationnelle et technique de l'œuvre à faire, l'autre de recherche de sens caractéristique de toute existence humaine menacée de dérégulation et d'absurdité ; à cette première origine s'en superpose une seconde assez récente attachée à une psychologie de l'acte créateur à travers l'intention d'un acteur d'anticiper une action singulière et inédite qu'il entend vouloir réaliser.

Avec compétence et projet nous sommes en présence de deux concepts actuellement transdisciplinaires qui traversent pour le moins les champs psychologique, pédagogique, sociologique et méthodologique. De ce fait ils ne peuvent être appréhendés l'un et l'autre que par une approche pluridimensionnelle qui fait de chacun d'eux un espace sémantique complexe. À côté de ce premier caractère commun de complexité il faut en identifier un second, celui de la singularité à laquelle chacun des deux termes renvoie : projet et compétence sont associés à un acteur individualisé porteur d'une histoire, aux prises avec un environnement lui-même bien particulier : le projet est personnalisé par l'acteur qui se l'approprie ; par ailleurs au-delà, de

certaines éléments génériques détachables des compétences, chaque compétence est l'expression de qualités personnelles. Enfin évoquons un troisième caractère, celui d'une même ambivalence qui rend problématique le recours à la compétence et au projet et traverse donc leur mode d'utilisation, rendant ce dernier toujours équivoque :

- tantôt projet et compétence se voient octroyer une signification ouverte; on parlera alors dans un cas de projet existentiel pour signifier cette quête incertaine et tâtonnante de sens qu'un acteur cherche à conférer à son itinéraire de vie; dans l'autre cas on évoquera une compétence unificatrice pour saisir le sens que l'on veut conférer à une expérience personnelle bien identifiée, expérience jugée porteuse d'un savoir-faire caractéristique.

- tantôt projet et compétence en sont réduits à une perspective instrumentale et directement opératoire : la pluridimensionnalité du projet se trouve alors ramenée à l'unidimensionnalité d'objectifs couplés à des moyens jugés appropriés ; la compétence de son côté peut se laisser enfermer dans le cadrage d'un bilan conduisant à un portfolio d'aptitudes.

Une telle ambivalence que nous venons de souligner ici est incontournable² si nous admettons que projet et compétence comportent chacun une double lecture risquée, une lecture d'une part en termes de finalités, de dispositions, d'autre part en termes de capacités opératoires et de souci d'efficacité ; pour chacun de ces deux concepts pragmatiques nous nous trouvons donc en présence de deux lectures qui peuvent le cas échéant entrer en conflit l'une avec l'autre, telle-ment la seconde apparaît actuellement dominatrice par rapport à la première.

UN MÊME EFFET DE MODE SYMPTOMATIQUE

Si le mode d'utilisation du projet et de la compétence nous situe dans l'équivoque c'est bien parce qu'en recourant à des tels concepts, on entend succomber à l'utilisation d'une mode. Cette mode dans notre culture postmoderne entend conjurer la crise profonde de l'action et du travail, d'une action déréglementée, délégitimée, à commencer par l'action professionnelle ; d'où cette avidité de nos institutions à vouloir recourir à un vocabulaire pragmatique. Ce recours se pose comme un déni de la crise de l'action puisque projet et compétence nous renvoient à deux processus psychologiques qui s'inscrivent l'un et l'autre dans le registre de l'action.

Dans le contexte de la société postindustrielle marquée par le flou, l'aléatoire et l'incertain, les projets doivent être impérativement déclinés pour que l'individu justifie sa légitimité à exister ; de ce point de vue les sans-papiers de notre société, ce sont d'abord les sans-projets, ceux qui

ne peuvent développer une quelconque attitude offensive vis-à-vis de leur propre devenir, qui de ce fait se laissent ou se font marginaliser, voire exclure. Quant aux compétences, elles sont le gage d'un souci lancinant de professionnalisation ; qu'il y ait ou non de l'emploi, il devient d'abord indispensable pour l'individu de mobiliser ses compétences en commençant par un travail de validation de ses acquis. La compétence aujourd'hui deviendrait le sésame permettant d'accéder au nouvel univers quelque peu mythique de l'insertion professionnelle. Nous mesurons donc l'emprise que l'individualisation exerce à travers projets et compétences sur les pratiques sociales qui souffrent d'un arrimage institutionnel déficient. De ce point de vue projets et compétences sont des régulateurs psychologiques et culturels qui semblent devenir de plus en plus indispensables dans le contexte de nos environnements postmodernes : ceux-ci n'ont de cesse de s'individualiser et ce faisant de faire porter à l'individu l'exclusive responsabilité de son devenir dans la reconnaissance de ses compétences et la détermination de son projet.

Face à cette inflation de projets et de compétences nous sommes là en présence d'un même effet symptomatique, celui d'une société encore en recherche de son nouveau statut postindustriel à travers bien des mutations tâtonnantes. Compétences et projets nous introduisent dans le même doute, la même incertitude d'un acteur amené à se questionner sur ce qu'il capitalise de son expérience et sur l'orientation qu'il doit donner à cette capitalisation ; cet acteur en vient à s'interroger sur lui-même quand les cadres de référence autour de lui s'estompent et l'engagent à penser pour lui-même l'éphémère et la flexibilité qui constituent le paysage dominant de son environnement. Cet effet symptomatique c'est celui d'une transformation sociale qui s'opère à notre insu et dont nous ne pressentons pas encore les lignes de force ; l'insistance sur la compétence individuelle est à ce sujet le signe d'une désorganisation des sphères scolaire et professionnelle ; la centration sur le projet personnel indique que les cadres régulateurs de l'insertion font actuellement défaut, obligeant tout un chacun à penser par soi-même son propre devenir. Ces cadres qui s'estompent sont entre autres ceux des savoirs institués, ceux des qualifications reconnues, ceux des planifications organisées.

PROJET ET COMPÉTENCE, RÉVÉLATEURS D'UNE MUTATION CULTURELLE

Le chaud du projet et le froid de la compétence tirent leur grande actualité d'une mutation culturelle dans la signification et l'organisation du travail ; ils deviennent désormais des paramètres incontournables pour penser les espaces professionnels. L'un et l'autre traduisent une quadruple tendance :

- le renforcement des composantes mentales des activités professionnelles impliquant le développement de capacités intellectuelles d'abstraction exigées par la gestion de processus informationnels de plus en plus complexes.
- la crise des savoirs normés garants d'une bonne insertion professionnelle et le déplacement vers des savoirs-faire construits à partir d'expériences liées aux nouvelles exigences de l'employabilité.
- le changement de positionnement de l'individu dans le travail, raisonnant désormais plus en termes de trajectoires et de formes de mobilité que de statuts.
- l'organisation professionnelle par communication se substituant à l'organisation par fonction avec le développement de nouvelles formes de socialité davantage tributaires de l'horizontalité de la négociation et du réseau que de la verticalité hiérarchique.

À ces tendances sont associés un certain nombre de traits : la fluidité de l'organisation tant en interne au niveau des rôles tenus qu'en externe avec le développement de la sous-traitance, une compétitivité forte à un double niveau, organisationnel entre entreprises performantes concurrentes, individuel entre professionnels développant des compétences d'autant plus exigeantes qu'ils se sentent menacés par le chômage environnant ; la nouvelle culture autour de la qualité exprime bien cette compétitivité au double niveau qui vient d'être évoqué.

La compétence s'est progressivement imposée ces deux dernières décennies à travers différentes pratiques liées à la validation des acquis expérimentiels et professionnels, l'identification de compétences génériques à maîtriser par tous en opposition aux compétences spécifiques, les conditions de transférabilité des savoirs-faire maîtrisés. Le recours au projet a suivi un itinéraire parallèle avec le développement de la formation permanente occasion de mobilité choisie, les reconversions professionnelles associées à une mobilité obligée, la montée de l'individualisation des itinéraires professionnels imposant de recourir pour tout un chacun à une mobilité construite.

Les formes d'émancipation et d'aliénation dans le travail se sont ainsi déplacées ; à la stabilité d'antan succède une flexibilité problématique et souvent angoissante ; mais aux formes hiérarchiques de commandement et à la spécialisation des tâches s'est substituée une perspective plus individualisante et constructiviste qui lorsque certaines conditions se trouvent réunies peut être gage de plus grande autonomie.

SAISIR SES COMPÉTENCES, D'ABORD À TRAVERS UNE LOGIQUE DE LA RÉTROSPECTIVE ET DE L'HÉRITAGE

Au-delà des caractéristiques communes que nous venons de souligner, nous pouvons facilement reconnaître ce qui spécifie le champ professionnel de la compétence par rapport à celui du projet. En ce qui la concerne, la compétence se décline spontanément à la forme passive : « on est » ou « on n'est pas » compétent. D'ailleurs la psychologie vulgaire dans sa spontanéité classe facilement les individus en deux catégories, les gens reconnus comme compétents, les gens dits incompetents. Aussi de la compétence on peut d'abord affirmer qu'elle échappe pour une large part à l'individu qui rétrospectivement en hérite à son insu ; trois formes de caprices contribuent à ce sujet à façonner un tel héritage, qui laisse finalement tout un chacun sans grande capacité d'initiative :

- Caprices de l'héritage précoce lié à la naissance, un héritage qui va se concrétiser en aptitudes, capacités, dispositions semblant apparaître dès les premières années sans que l'on puisse discriminer l'origine génétique, culturelle, générationnelle, voire épi-génétique de telles dispositions.
- Caprices des environnements fréquentés, notamment éducationnels, porteurs d'opportunités d'apprentissage, de familiarisation, de sensibilités diverses aptes à faire éclore des compétences, mais aussi caprices des environnements pauvres en opportunités, des environnements contraignants et sclérosés voire des environnements frustrants.
- Caprices d'une expérience constituée selon les cas à partir d'une logique de la linéarité, de la discontinuité, du zigzag, des ruptures liées à des crises, de la circularité, caprices aussi d'une expérience structurée à la faveur des événements vécus et plus ou moins bien intégrés au sein d'une histoire personnelle. Certains pans de cette expérience peuvent devenir mobilisables en possibilités d'élucidation et de transfert, d'autres rester obscurs ou tabous et constituer des abcès de fixation. C'est dire que certains itinéraires de vie adulte seront porteurs de développement de compétences même dans leur avancée en âge, d'autres au contraire malgré la diversité des opportunités se montreront pauvres quant à l'émergence de compétences nouvelles.

Une telle logique de l'héritage inscrit le concept de compétence dans un champ psychologique tout proche de ceux de capacité et d'aptitude avec lesquels il est souvent confondu. On pourrait en quelque sorte dire que la compétence est la lecture postmoderne de la capacité, expression elle-même moderne de ce qui était traditionnellement désigné sous le terme aptitude, ce dernier renvoyant surtout à une disposition naturelle. Cependant, signe des temps actuels qui avouent leur frilosité face à l'avenir, la compétence s'inscrit d'emblée dans une logique de

l'amont liée à des réalisations déjà effectuées puisqu'on l'associe spontanément à une forme de reconnaissance alors que la capacité, abondamment utilisée par les psychologues voici quelques décennies, nous projette vers l'aval de l'anticipation en nous suggérant l'ouverture de possibles exploitables.

SE METTRE EN PROJET, UNE LOGIQUE DÉLIBÉRÉMENT PROSPECTIVE ET VOLONTARISTE

En contraste avec la compétence tribulaire d'une logique de l'imposition expérientielle, le projet se décline essentiellement sous la forme pronomiale d'un acteur qui se détermine c'est-à-dire décide, choisit, oriente, rejette. Tourné vers des possibles à aménager, vers un futur à anticiper, cet acteur travaille continuellement sur une recherche de sens à conférer à son action ; il le fait en situant ce sens à un triple niveau :

- Le sens d'une direction à imprimer à ses entreprises, aussi bien dans l'horizon temporel à plus ou moins long terme que dans l'espace environnant fait de zones d'incertitude, d'inerties et de contraintes ; des échéances, des objectifs, des perspectives pourront aider à asseoir ce sens-direction de tout projet professionnel ou projet de formation.
- Le sens d'une signification à conférer à la direction, explicité par l'acteur en termes de motifs originels susceptibles de rendre compte des choix effectués ; les motifs fournissent des formes d'intelligibilité susceptibles de lier les choix entrevus à l'espace de familiarité de l'expérience déjà écoulée ; ces motifs tant intrinsèques attachés à des convictions intimes de réalisation de soi qu'extrinsèques associés à des paramètres d'opportunités de situation fournissent des formes de crédibilité à la direction souhaitée et choisie par l'acteur. Ce sont ces formes qui deviennent justement porteuses de signification et donc de motivation.
- Le sens d'une sensorialité qui met en éveil face à un environnement qui ne cesse d'interpeller et de provoquer ; il interpelle et provoque à travers les sollicitations variées qu'il propose comme autant d'occasions à saisir, de contraintes à surmonter, de zones d'incertitude à aménager, de relations à valoriser, les unes et les autres ouvrant vers de nouveaux possibles et des formes de créativité inédites.

La mise en projet professionnel ou de carrière souligne bien que l'acteur ne peut plus se contenter dans son environnement actuel de chercher à occuper une place. Il lui faut délibérément se construire un itinéraire et face à l'inéluctable flexibilité des organisations répondre par des stratégies de mobilité.

Ce qui toutefois est caractéristique du projet d'orientation des années 2000 par rapport à son précédent des années 1980, c'est le fait qu'il repose sur des horizons temporels prospectifs de

moins en moins reculés pour anticiper un itinéraire ; délaissant les perspectives à court ou moyen terme, les projets de carrière deviennent des formes de bricolage du moment présent et d'aménagement séquentiel d'un avenir quasi immédiat.

DE QUELLE SINGULARITÉ, DE QUELLE PLURALITÉ PROJET ET COMPÉTENCE SONT-ILS PORTEURS ?

Nous venons de situer les concepts de compétence et de projet dans leurs convergences et leurs contrastes. Que se passe-t-il maintenant lorsque nous les plaçons au regard du couple oppositionnel singularité-pluralité ? Jusqu'ici nous avons en effet utilisé indifféremment le singulier et le pluriel à propos de nos deux termes ; singulier et pluriel sont-ils donc si facilement interchangeables ?

La compétence exprime certes dans la façon par laquelle elle se laisse identifier au sein d'une expérience la marque d'une singularité ; cette dernière se trouve révélatrice d'une expérience qui s'organise et constitue le présupposé de base à partir duquel pourra se déployer toute réflexion sur la compétence³ ; mais en analysant ce qui la compose on repère très vite un mixte de facteurs psychologiques et de facteurs situationnels ; au-delà donc du présupposé singulier que nous venons d'évoquer, la compétence gagnera à être saisie à travers une déclinaison plurielle et ce d'un triple point de vue :

- d'une part l'acteur professionnel soucieux de maintenir son insertion ou d'opérer l'une ou l'autre forme de mobilité doit témoigner d'un ensemble de compétences génériques d'adaptation et de communication auxquelles vont s'ajouter des compétences spécifiques liées au contexte professionnel précis.
- par ailleurs chaque compétence ne saurait se laisser appréhender dans son uni-dimensionnalité ; elle est au contraire toujours une combinaison d'un ensemble d'éléments structurés entre eux de façon complexe : savoirs, expériences, capacités d'adaptation, attitudes, mise en réseaux, nature des environnements fréquentés... ;⁴ La compétence à commander ou à animer ou encore à analyser est faite déjà d'un ensemble complexe de traits psychologiques interdépendants.
- enfin l'individu se fragilise singulièrement à s'identifier à une seule compétence ; c'est bien toujours un ensemble de compétences plus ou moins voisines voire contrastées qu'il s'agit de mobiliser, des compétences qui le cas échéant seront objets de transferts entre elles. C'est en fonction de cette pluralité de compétences à décliner que l'adage garde toute sa pertinence : *avoir plusieurs cordes à son arc.*

Le projet inversement s'inscrit d'emblée dans un espace pluriel, celui de l'acteur, de son histoire et de ses intentions, aux prises avec une situation grosse de contraintes, de ressources et d'opportunités ; aussi cet acteur doit-il tenir compte constamment d'une diversité d'éléments dans l'élaboration de son projet y compris en se montrant capable de faire cohabiter son propre projet avec une diversité d'autres entreprises environnantes. Mais plusieurs projets ne sauraient cohabiter au sein d'une même subjectivité ; cette dernière à travers la priorité unificatrice qu'elle se donne, cherche à éviter les pièges d'une trop grande diversité d'initiatives ; sa visée garde le souci d'unification. Si donc la conduite de projet présuppose un espace pluriel, elle renonce à se laisser décliner au pluriel pour ne pas écarteler l'acteur en plusieurs directions opposées. Tout projet dans la singularité qu'il essaie de faire émerger travaille sur une réorganisation et une dynamisation de l'histoire personnelle qui demeure une histoire idiosyncrasique. Son havre est donc davantage celui de la singularité aux prises avec une pluralité soit à conjurer soit à aménager, donnant raison à un autre adage tout aussi pertinent : *ne pas courir plusieurs lièvres à la fois*.

C'est dire que nous sommes ici en présence d'une sorte de chiasme pour rendre compte des paramètres de singularité et de pluralité au sein des espaces psychologiques liés à la compétence et au projet : si la compétence présuppose une singularité existentielle, elle ne se décline que dans la pluralité ; à l'inverse l'espace du projet présuppose la pluralité d'acquis et de perspectives pour n'accepter de se laisser décliner que sur le mode de la singularité. Au vu de cette double opposition que nous venons de mettre en évidence, pour affermir l'autonomie de l'individu dans l'organisation de son itinéraire de carrière il devient opportun de travailler dans une perspective dialectique combinant en tension :

- d'un côté une pluralité de compétences actualisées à faire émerger au regard de la compétence singulière à exister exprimée par la trajectoire personnelle d'un acteur.
- d'un autre côté la pluralité identifiée d'éléments qui structurent une situation à projets en contraste avec un projet qui ancre dans une position singulière.

	Amont	Aval
Singulier	<i>compétence à exister</i>	<i>projet existentiel</i>
Pluriel	<i>dispositifs à projet</i>	<i>compétences à actualiser</i>

Le chiasme des relations compétence-projet

DANS LE CONTEXTE INDIVIDUALISÉ DE LA COMPÉTENCE ET DU PROJET, L'ÉPREUVE DE LA VALIDATION

Les pratiques individualisées n'ont de sens social que si tôt ou tard elles acceptent de se laisser saisir par des normes sociales d'authentification et de reconnaissance ; nous abordons ici l'épreuve de la certification ou de la normalisation, processus inverse et contradictoire avec celui engageant l'auteur dans une mobilisation de compétences ou de conduite de projet.

Nous serions bien présomptueux de proposer ici des modèles plus ou moins définitifs de validation ; nous voudrions plutôt questionner l'individualisation au regard de la validation en insistant sur le fait que compétence et projet, processus par nature individualisants, sont confrontés l'un et l'autre à un même enjeu inéluctable de reconnaissance sociale ; or les réponses qui sont apportées face à cet enjeu ne semblent pas toujours être à la hauteur du défi de l'individualisation. Ces réponses convergent la plupart du temps vers un déni d'individualisation en érigeant subitement une norme implicite en référence explicitée pour juger d'une démarche individuelle : du côté des compétences cette référence occulte soudainement explicitée par l'une ou l'autre autorité de tutelle constituera l'aune à laquelle sera appréciée la validation des acquis ; en ce qui concerne le projet, elle déterminera l'acceptabilité ou le rejet d'un projet à l'issue de sa validation.

Pour sortir d'une telle contradiction individualisation-validation on peut tout d'abord poser l'hypothèse que plus les logiques d'individualisation seront poussées suffisamment loin dans l'acquisition d'une compétence ou la réalisation d'un projet, plus sauvages seront ensuite les logiques de validation terminale. En revanche plus ces logiques d'individualisation seront tôt socialisées par un accompagnement approprié, plus supportable, facilement aménageable et donc dépassable sera l'opposition frontale que nous venons de souligner entre individualisation et validation. D'où la question posée d'explorer les formes d'accompagnement adéquates dans les démarches de bilans de compétences comme dans celles de conduites de projet qui vont assurer une transaction entre démarche individualisante et validation sociale.

LA FONCTION CONSEIL AUX RISQUES DU PROJET ET DE LA COMPÉTENCE

En tentant de conjurer les effets de mode perturbateurs évoqués plus haut ou pour le moins en cherchant à les neutraliser, le praticien-orienteur dans son rôle de conseil se trouve aujourd'hui face à deux instruments utilisables pour faciliter les développements de carrière, la pratique de

bilan de compétence et l'aide à la conduite de projet. Au-delà des contrastes qui les différencient voire même les opposent, ces deux instruments peuvent gagner à être utilisés simultanément sur un mode paradoxal dans la mesure où ils génèrent entre eux de secrètes convergences qu'il nous faut maintenant inventorier :

- Une question de temporalités à articuler

Les compétences travaillent davantage sur l'amont des trajectoires personnelles ; les pratiques de bilans de compétence en sont une bonne illustration ; le projet quant à lui se positionne délibérément sur l'aval anticipé d'une possible trajectoire au regard de la situation momentanée. Tout l'art du praticien-conseiller sera donc de favoriser chez le consultant une continuelle suture entre l'amont de l'histoire personnelle à métamorphoser en mémoire vive et l'aval d'un avenir à transformer en devenir réalisable ; en d'autres termes le conseiller devra aider à établir un lien problématique entre des compétences à actualiser et une capacité à s'orienter.

- Le métissage du volontaire et de l'héritage

La démarche de projet ne peut être comprise que si la part de volontaire qu'elle comporte est tempérée par l'impact de tous les effets non prévus générés à l'insu de l'acteur par l'environnement et qui conditionnent largement la mise en projet ; le volontaire du projet n'a à ce sujet de sens que s'il accepte d'identifier cette part d'involontaire qui le façonne. A l'opposé les compétences ne peuvent être totalement rangées dans une logique de l'héritage ; il appartient en partie à l'engagement volontaire de l'individu de chercher à les mobiliser et à les développer car les compétences héritées ne sauraient ignorer la place à donner aux compétences apprises. Il reviendra donc au praticien le soin d'aider le consultant à reconnaître, dans ses compétences mobilisées comme dans son projet formulé, cette part de volontaire et d'involontaire que compétences et projet comportent. Une telle reconnaissance qui implique une sorte de dessaisissement de soi devrait être gage pour le consultant de modestie, de pragmatisme et de détermination.

- Un même espace virtuel à rendre rapidement concret

Compétences et projets sont des constructions mentales, des abstractions finalement inquiétantes et d'autant plus insaisissables voire absurdes que le consultant se trouve la plupart du temps démuné et dans une situation de grande fragilité ; à trop agiter ces abstractions, on remue des épouvantails, sans changer grand chose au réel. Le praticien de l'orientation doit donc

encourager le consultant à sortir au plus vite de cet espace virtuel, abstrait et langagier en l'incitant à embrayer compétences et projet sur le réel, c'est-à-dire dans telle ou telle forme de performance ou de réalisation qui se concrétisera par un processus de personnalisation : l'acteur ne parlera plus en termes de compétences acquises mais évoquera ses propres compétences identifiées ; de même il ne sera plus question pour lui de projet à construire mais de son projet personnel dans lequel il a décidé de s'engager.

- Une interaction structurante gage de sociabilité à aménager

Les procédures de validation formelle tant des compétences que du projet ont besoin d'être préparées par un ensemble de validations informelles favorisées par le conseiller auprès du consultant dans son questionnement, ses renforcements, ses confrontations ; une telle préparation consiste d'un côté à faire reconnaître dans les compétences évoquées leur cohérence et leur pertinence au double regard de l'histoire personnelle de l'acteur et de la conjoncture situationnelle dans lequel cet acteur évolue ; d'un autre côté cette préparation est indispensable pour aider cet acteur à entrevoir dans son projet une possible adéquation entre des compétences reconnues et des opportunités environnementales à saisir.

- Une tension nécessaire entre compétence et projet pour maintenir une vigilance

Logique des compétences et logique du projet gagneront à entretenir entre elles une tension mobilisatrice ; les compétences identifiées constituent une opportunité au service d'un projet ; quant au projet dans la façon par laquelle il se réalise, il révèle une actualisation d'une certaine forme de compétence. N'empêche que le point de vue porté soit sur les compétences ne saurait coïncider avec celui dirigé vers le projet. Chacun de ces deux points de vue reste spécifique et engage une façon toute particulière de réorganiser le champ psychologique du consultant.

ENTRE COMPÉTENCES RECONNUES ET CAPACITÉ À S'ORIENTER, UNE SUTURE TOUJOURS PROBLÉMATIQUE

Ainsi compétences et projet sont-ils des constructions mentales qui revêtent aujourd'hui une grande actualité dans nos contextes professionnels faits d'individualisation et de flexibilité ; l'un et l'autre de ces concepts pragmatiques désignent des démarches caractéristiques visant à l'explicitation des potentialités d'une expérience et à l'élaboration de trajectoires individuelles garantes d'une orientation satisfaisante. Ces trajectoires professionnelles et personnelles dans

leur constitution ont pour rôle de favoriser le passage incessant des compétences au projet, passage d'une approche plus démultipliée vers une approche plus unificatrice. Car de telles trajectoires dans notre nouveau contexte culturel de la communication sont désormais privées d'appuis objectifs sur des cadres de référence bien identifiables.

De ce point de vue il ne saurait y avoir un simple arrimage de la capacité à s'orienter sur les compétences expérientielles. Vouloir trop facilement réintroduire de la cohérence là où les décisions d'orientation sont traversées par de nombreuses incohérences, c'est éviter un itinéraire de vie de tout ce qu'il peut receler dans le meilleur des cas de surprise dans ses bifurcations, d'initiative dans ses reprises et donc de l'une ou l'autre forme de créativité dans sa trajectoire. Ces deux ensembles des compétences et des projets ne sont jamais en phase l'un avec l'autre ; au contraire toujours en décalage l'un par rapport à l'autre, ils gagnent à le rester, l'espace des possibles se donnant comme une façon de subvertir l'espace des réalisations. Aussi le réalisme d'un projet benoîtement appuyé sur des compétences *ad hoc* ne saurait être jugé satisfaisant car peu enclin à affronter les inévitables imprévus des situations.

A travers un écart jouable entre compétences reconnues et capacité à s'orienter il s'agit donc pour la personne de se donner constamment les moyens de s'assurer tant bien que mal son propre devenir en ancrant ce dernier dans son histoire personnelle. En d'autres termes l'enjeu est de conférer à une histoire individuelle toujours plus ou moins malmenée une dynamique et une direction qui puissent être doublement compatibles avec des dispositions motivationnelles et des opportunités situationnelles. Une telle orientation séquentielle par les compétences et les projets semble être actuellement le mode le plus approprié pour favoriser la construction d'itinéraires de vie émancipés des contraintes assujettissantes de la désaffiliation et de la disqualification sociales.

Jean-Pierre Boutinet enseigne dans le champ de la psychosociologie à l'Institut de Psychologie et Sociologie Appliquées dans le cadre de l'Université catholique de l'Ouest. Il est par ailleurs professeur associé à l'Université de Sherbrooke, chercheur associé à l'Université de Paris et récemment professeur invité à l'Université de Genève. Ses travaux de recherche portent principalement sur les conduites et cultures à projet, sur la psychologie de la vie adulte au regard des nouveaux repères qu'elle se donne dans la gestion de ses itinéraires de formation, de vie professionnelle et de vie personnelle et familiale ; enfin il s'intéresse aux nouvelles formes de temporalités que fait émerger notre culture postmoderne. Courriel : jean-pierre.boutinet@wanadoo.fr

NOTES

- ¹ Une première version de ce texte est parue dans *Carriérologie*, 7,3-4, 1999 sous le titre « Compétences individuelles et projets personnalisés en convergences et en contrastes »
- ² Dans nos différents travaux, notamment dans *Anthropologie du projet*, Paris P.U.F. 1990, nous avons souligné une telle ambivalence à propos du projet. M. PARLIER n'affirme-t-il pas la même chose en ce qui concerne la compétence lorsqu'il écrit que cette dernière possède un double caractère, opératoire et finalisé. Cf. « La compétence au service d'objectifs de gestion » in *La compétence mythe, construction ou réalité*, Paris L'harmattan 1994 p.99.
- ³ L. BOLTANSKY et E. Chapello reviennent sur la dimension singulière de la compétence en indiquant que dans cette dernière les qualités de la personne et les propriétés de sa force de travail sont indissociablement liées. Cf. leur récent ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris Gallimard 1999.
- ⁴ G. LE BOTERF parle à ce sujet de modèle combinatoire de la compétence.

In the post-modern world, the careers of young people and adults take increasingly chaotic paths. In recent years, skills assessment and project assistance have taken the lead as tools for regulating careers. Contained in these tools, the concepts of skill and project entail existential systems that are both contradictory and complementary. These systems of experience and expectation are apprehended in their contrasts, enabling practitioners to make links and distinctions between skills to be recognized and abilities to be shaped. Articulating such systems brings us to the difficult dilemma of heritage and innovation. Practitioners are asked to construct a bridge between these two factors to help individuals make life plans, which inevitably retain, in these unpredictable times, an element of motivating ambiguity.

RÉFÉRENCES

- AUBRET, J. (1989). Bilan de compétences et gestion de la ressource humaine, *Humanisme et entreprise*, 300.
- BOLTANSKY, L., CHAPELLO, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris Gallimard
- BOUTINET, J-P. (1990). *Anthropologie du projet*, Paris. P.U.F.
- BOUTINET, J-P. (1998). *L'immaturation de la vie adulte*, Paris. P.U.F.
- BRANGIER E., TARQUINO, C. (1998). La compétence, modèles et usages, *Connexions*, 70, pp. 13-30.
- CASTEL, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris. Fayard.
- CLAVIER, D. (1993). La relation bilan de compétences, projet professionnel et client, *Carriérologie*, 5, pp. 63-98.
- COLLECTIF (1991). « Bilan et orientation », *Education permanente*, 108.
- FRANÇOIS, P.-H., LANGELIER, B. (1998). Bilan de compétences et développement dans la perspective de l'apprentissage expérientiel, *Connexions*, 70, pp. 109-119.
- Le BOTERF, G. (1997). *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris. Les Éditions d'Organisation
- MINET, M. et ALII (1994). *La compétence, mythe, construction ou réalité*, Paris. L'Harmattan. Les Éditions d'organisation.
- PARLIER, M. (1994). *La compétence, mythe, construction ou réalité ?* Paris. L'Harmattan