

La difficile construction d'une culture certification dans une branche professionnelle

Stéphane Balas, Viviane Touzet

▶ **To cite this version:**

Stéphane Balas, Viviane Touzet. La difficile construction d'une culture certification dans une branche professionnelle. AREF 2019, 2019, Bordeaux, France. pp. 1022-1029. hal-04048068

HAL Id: hal-04048068
https://cnam.hal.science/hal-04048068

Submitted on 26 Apr 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

369 La difficile construction d'une culture certification dans une branche professionnelle

Stéphane Balas, Cnam, Hesam université (France)
Viviane Touzet, centre de formation et des expertises métiers de la branche de la retraite complémentaire et de la prévoyance (France)

Résumé

La branche de la retraite complémentaire et de la prévoyance tente depuis plus de dix ans de développer une politique de certification des compétences de ses 32 000 salariés exerçant des métiers divers et dans un contexte d'extrême transformation organisationnelle, technologique et réglementaire. Ce texte vise à saisir pourquoi ce secteur vit une situation paradoxale : de gros efforts sont faits pour construire des certifications professionnelles avec l'accord de tous, puis ces certifications sont faiblement mobilisées. Parmi les facteurs, la question de la place et du rôle des managers est interrogée dans ce texte, la certification professionnelle des salariés pouvant être perçue comme une remise en cause du pouvoir managérial.

Mots-clés : certification, acteurs, compétences, branche professionnelle, CQP

Contexte

Cet article se propose de présenter les difficultés rencontrées par la branche de la retraite complémentaire et de la prévoyance dans la mise en place d'une politique de certification des compétences des salariés. La branche étudiée se caractérise par une double activité : la gestion de la retraite complémentaire de l'ensemble des salariés du secteur privé (Agirc-Arrco) et la vente et la gestion de produits de prévoyance individuels ou collectifs. Les entreprises du secteur se répartissent en 13 Groupes Paritaires de Protection Sociale (GPS) qui emploient 95% des effectifs de la branche, mais aussi des institutions de Prévoyance non rattachées à ces groupes paritaires, la fédération Agirc-Arrco chargée de piloter la gestion de la retraite complémentaire et de développer le système d'information communautaire, le CTIP (Centre Technique des Institutions de Prévoyance) qui représente les institutions de prévoyance.

En 2017, ces entités regroupent 32 000 salariés exerçant plus de 66 métiers différents sur l'ensemble du territoire français.

Depuis dix ans, cette branche essaie de mettre en place une politique de certification.

La démarche a commencé par la création d'un CQP de conseiller retraite. Bien que cette première certification soit née sous les meilleurs hospices du fait d'une réforme législative imposant la mise en place d'un nouveau service d'information des clients sur la retraite, des évolutions d'outils nécessitant la reconversion de salariés d'une activité de gestion vers une activité d'information–conseil, d'une volonté partagée par les partenaires sociaux d'accompagner les évolutions pour garantir l'emploi, très vite les acteurs de la branche désinvestissent ce dispositif. Et ce qui était apparu comme l'expression « d'une volonté partagée par l'ensemble des acteurs de la branche » (Touzet et Cuvillier, 2016), est abandonné, pour ne pas écrire rejeté par ceux-ci.

L'association des employeurs de la branche a elle-même poursuivi le mouvement engagé en finançant une formation diplômante pour les cadres à « haut potentiel » dans le cadre d'un master de management à Sciences-Po. Là encore, ce qui avait suscité un engouement initial, ne trouve très vite plus son public.

Des certifications plus circonscrites[1] mais répondant à des besoins clairement identifiés (par exemple les certifications Voltaire ou Digitt[2]) sont aussi proposées et peu utilisées. La première session de certification/formation d'une licence de management du CNAM ouverte aux managers de proximité en 2019 débute avec un effectif de 11 personnes alors que 25 places étaient offertes et qu'une étude de l'observatoire des métiers de la branche avait révélé que plus de 40% des managers de proximité avaient un niveau de formation égal ou inférieur au BAC.

Quelques acteurs de la branche -convaincus des enjeux que représenterait, d'ici quelques années pour les salariés, la certification de leurs compétences professionnelles- ont constamment porté, auprès des interlocuteurs auprès desquels ils pouvaient intervenir, une information sur la certification professionnelle (enjeux, évolutions législatives). Ceci a permis péniblement d'assurer « la survie » des dispositifs existants.

Une évolution récente se profile. La réforme de la formation impulsée par la loi du 5 septembre 2018 a été l'occasion de relancer le processus de mise en place de certifications. Et la conclusion d'un EDEC (Engagement Développement Et Compétences) avec l'Etat en octobre 2018 a favorisé l'établissement d'une réflexion autour du lien entre GPEC (gestion prévisionnelle des compétences) et certification. Tout ceci se « joue », dans un contexte professionnel très particulier, marqué par de profondes réformes en cours ou annoncées où les risques en matière de maintien de l'emploi se posent aujourd'hui, alors même que cet univers, depuis plus de 60 ans, vivait en dehors de ces problématiques.

Pour tenter de comprendre la difficulté de mobiliser l'ensemble des acteurs de la branche sur les enjeux de la certification des compétences des salariés, les auteurs ont initialement pensé, analyser en détail le quasi échec de la mise en place du premier CQP de branche, le CQP conseiller retraite. D'autant que la seule étude comparative qui pouvait être menée concernait le certificat délivré dans le cadre du cursus organisé par Science Po Paris, qui dans sa conception, ses finalités, son déroulement et son public ne présentait aucun point commun avec le CQP. Le seul lien unissant ces deux certifications étant le peu d'intérêt suscité par leur mise en place dans la branche après un enthousiasme initial, au moins dans les discours. A première vue, tout les opposait, mis à part leur destin funeste. Il est alors apparu aux auteurs que la mise en parallèle de ces deux certifications avec leurs différences marquées pourrait justement faciliter la mise à jour d'hypothèses de compréhension de leur rejet respectif. Après avoir retracé succinctement les étapes clés de la conception ou de la mise en place des certifications jusqu'à la délivrance des diplômes, en spécifiant les divergences et recherchant d'éventuelles similitudes, les auteurs livreront leur lecture des raisons multiples des difficultés rencontrées dans l'implantation d'une culture certification dans cette branche.

Divergences et similitudes

Les branches disposent de la possibilité de créer des certifications professionnelles via les CQP ou les CQPI (certification de qualification professionnelle interbranche). Le préalable à l'existence d'un CQP réside dans une volonté partagée des représentants des employeurs et des organisations représentatives des salariés de mettre en place un dispositif qui va permettre la reconnaissance des connaissances et des compétences des salariés. Dans la branche étudiée, un consensus nait en lien avec une première préoccupation autour de l'évolution d'un métier sensible du fait des évolutions réglementaires, de l'automatisation des process et du développement de l'intelligence artificielle. Le CQP conseiller retraite est créé pour

[1] Qui correspondent à des « certifications et habilitations » inscrites au répertoire spécifique.
[2] La première sur le niveau d'expression écrite, la seconde sur les usages outils numériques courants.

accompagner une évolution professionnelle d'un métier centrée sur le traitement des dossiers retraite vers un métier d'information et de conseil du client (actif ou futur retraité).

Le CQP est présenté aux acteurs de la branche comme un dispositif de formation et très accessoirement comme dispositif de certification des compétences des salariés. L'enjeu est clairement fixé par les partenaires sociaux, il faut former pour accompagner l'évolution d'un public en risque potentiel. Le dispositif propose 44 jours de formation sur un an. Ultérieurement la durée sera réduite et définie en fonction des besoins individuels évalués dans le cadre d'un bilan de positionnement. Les premiers référentiels sont élaborés à partir de la représentation que se font les acteurs des connaissances et compétences à maitriser pour exercer ce métier. La volonté d'enregistrer le CQP au RNCP emportera la nécessité de se rapprocher du travail réel des conseillers retraite et modifiera sensiblement la définition des compétences mobilisées.

La conclusion d'une convention avec Sciences-Po Paris, qui se réalise un an après la création du CQP conseiller retraite, ressort de motivations différentes et d'une décision unilatérale de l'association des employeurs (organe représentant les employeurs de la branche). Il s'agit là d'acculturer les cadres « à haut potentiel » sur des thématiques de la protection sociale pour les préparer à travailler demain, ensemble, à l'avenir des groupes de protection sociale de la branche. La constitution d'un vivier de ressources talentueuses à disposition des GPS de la branche préside donc à la décision de création de ce cursus. La mise en place de ce dispositif s'effectue dans la plus grande discrétion. Plusieurs années seront nécessaires pour que nombre d'acteurs dont les organisations syndicales apprennent l'existence de ce dispositif structuré autour de 14 jours de rencontres sur un an. Ces rencontres sont l'occasion pour les candidats d'acquérir des connaissances pointues sur les mécanismes de financement, de prise en charge et de gestion des risques sociaux mais aussi de se côtoyer entre pairs.

Rien ne semble commun à ces dispositifs au moment de leur création et de leur mise en place, mis à part la nécessité de trouver leur public et donc pour cela d'informer de leur existence. Le CFEM (centre de formation des expertises métier) de la branche et le service de communication de la fédération ainsi que de Sciences-Po sont fortement sollicités pour produire des livrets, vidéos, affiches, dessins animés, plaquette, flyers. Le CFEM propose même la mise à disposition d'intervenants pour présenter le CQP aux salariés, managers, organisations syndicales locales, sur le lieu de travail durant les heures de déjeuner ou les heures de travail. Un constat partagé doit être dressé : les supports produits sont plébiscités en CPNEF (Commission paritaire nationale emploi formation) mais ne sont pas diffusés. Les directions RH conservent avec certains services formation l'exclusivité de l'information sur ces cursus. Comment alors trouver les potentiels bénéficiaires de ces actions ? La réponse est clairement affirmée de manière réitérée : il appartient aux managers de désigner individuellement les bénéficiaires.

Le processus de sélection avait été explicitement formulé lors de la mise en place du cursus Sciences-Po. Les directions et ressources humaines désignent les « Elus » qui se voient proposer la formation et la certification. Evidemment, la sélection s'effectue en regard du « potentiel » et des évidents « talents » des professionnels sélectionnés. Il n'est pas envisageable pour les « hauts potentiels » de décliner l'offre, ce qui pour certains d'ailleurs s'avèrera coûteux en termes de motivation et d'implication dans ce cursus.

Du côté du CQP, les échos des débats des réunions de la CPNEF portant sur ce dernier et les consignes données pour l'ingénierie de la formation et de la certification permet de constater l'évolution du projet initial. Celui-ci n'a plus vocation à accompagner un volume important de salariés à développer de nouvelles compétences. Il ne s'inscrit pas dans une logique de formation tout au long de la vie, ni de valorisation des compétences professionnelles d'une

cohorte importante de salariés. Non, le dispositif s'adresse aux salariés dont les managers ont estimé qu'ils pourraient ensuite évoluer. L'inscription au parcours de formation préparant au CQP est donc réservé à certains. Dès l'ouverture de la première session, une dérive par rapport au projet initial d'accompagnement à la mobilité et à la sécurisation des parcours professionnels des salariés est mise en œuvre. La plupart des organisations syndicales ne s'opposent pas à cette dérive élitiste. La sélection préalable des candidats par la hiérarchie serait un moyen de défendre le niveau du CQP et une garantie de valorisation du métier. Et de fait, les personnes les plus fragiles sont exclues du dispositif, quel manager va prendre la décision d'inciter un salarié au parcours scolaire chaotique mais bon professionnel à s'engager dans un parcours présenté comme sélectif ? Un échec serait très dévalorisant pour le salarié et le manager serait interpellé sur la pertinence de son choix. Ceux qui s'y sont risqués ont, a posteriori, mesuré, et pour le candidat et pour eux même, le coût de leur décision.

Ainsi le pli se prend : le même principe a été retenu lors de l'ouverture du cursus de certification des managers de proximité. Ceci a eu pour effet d'un démarrage d'une promotion en sous-effectif alors même que des demandes de salariés qui avaient eu connaissance du projet sont restées insatisfaites. Ainsi les employeurs préfèrent financer à perte les dispositifs que d'en faciliter l'accès.

La ligne patronale est arrêtée : les processus institués de développement des compétences et de leur reconnaissance sont réservés aux salariés perçus par les employeurs comme porteurs de potentiel. Le choix de se certifier n'appartient au salarié qu'en deuxième intention. Peut-on d'ailleurs évoquer une notion de choix ? Dans quelle mesure et avec quelles conséquences pour son futur professionnel, un salarié peut-il refuser la proposition qui lui est faite de s'engager dans un processus de formation /certification ?

La comparaison des processus de formation nécessaire à l'accès des certifications n'apporte que peu d'éclairage sur la compréhension des stratégies institutionnelles et des acteurs. Aussi les auteurs préfèrent se centrer sur l'analyse des processus de certification.

Les « épreuves » de certification dans le cadre du CQP et du certificat de Sciences-Po sont très différentes, ce qui est absolument cohérent compte-tenu des finalités et objectifs assignées aux certifications.

Dans le cadre du CPQ, les épreuves proposées, basées sur des mises en situation et l'exploitation d'un dossier professionnel élaboré par les candidats, s'approchent au plus près du réel des activités d'information et de conseil. La certification, est aujourd'hui ouverte par la voie de la VAE. Les candidats peuvent se présenter aux épreuves de certification sans qu'une formation préalable ne soit imposée. Un bilan de positionnement est réalisé avant leur inscription aux épreuves afin de leur permettre de repérer s'ils peuvent directement se présenter aux épreuves ou doivent bénéficier d'un parcours formatif défini et construit en fonction de leurs besoins. A l'issue des épreuves, dans la grande majorité des cas, une validation totale est prononcée. En cas de validation partielle ou non validation (situation exceptionnelle), des accompagnements sont proposés pour mener les candidats vers une validation totale, dans un second temps.

Dans le cadre du cursus Sciences-Po, le suivi du parcours de formation est impératif, la durée et le contenu sont communs à l'ensemble des candidats. Aucun accès à la certification par la voie de la VAE n'est possible. L'épreuve certificative de Sciences-Po consiste à faire réaliser aux candidats par groupe de 4 une recherche sur une problématique complexe dans le domaine de la protection sociale, rédiger un rapport synthétique commun de 10 pages puis d'en présenter ensemble une synthèse orale. La validation a toujours été accordée à l'ensemble des candidats.

Là encore, sous une apparence de divergence, un point essentiel est commun : l'absence de réflexion sur la question des compétences développées et de l'utilité de celles-ci à la réalisation des activités professionnelles.

Concernant le CQP conseiller retraite ? Il a fallu attendre la décision par la CPNEF d'enregistrer le CQP au RNCP pour pouvoir engager un travail sur l'identification des compétences mobilisées pour exercer le métier. Initialement les référentiels du CQP présentaient des contenus détaillés de formation et ciblaient deux ou trois « compétences » très génériques (par exemple « Savoir communiquer »). L'élaboration d'un référentiel de compétences a nécessité la mise en place d'analyse de l'activité (notamment par la méthode de l'instruction au sosie) afin de pouvoir identifier et nommer les compétences à certifier dans le cadre du CQP.

Concernant la certification Sciences-Po ? De la même façon, le descriptif du parcours ne fait aucune mention des compétences qui sont développées lors du cursus. Seul apparait sur le livret de présentation du dispositif les contenus abordés lors des journées d'échange programmées.

Ces deux dispositifs prévoient des évaluations très structurées, exigeantes, qui ne se contentent pas de vérifier simplement l'acquisition de connaissances. Les épreuves offrent la possibilité de démontrer les compétences acquises soit dans le cadre des activités professionnelles réalisées soit acquises dans le cadre d'un parcours formatif. Mais il semble que personne dans la branche ne soit sensible à cette question. Aucun membre de la CPNEF ne s'est intéressé lors de la mise en place du CQP à la question des compétences validées, seul importaient les connaissances acquises. De même, aucun membre de l'association des employeurs n'a exigé du prestataire qu'était Sciences-Po une analyse et une mise en mots des compétences validées dans le cadre du certificat.

De la comparaison des dispositifs évoqués dans cet article ressortent trois hypothèses de compréhension des difficultés rencontrées dans la mise en place d'une politique de certification dans la branche : une question autour du pouvoir de l'employeur dans la certification des compétences des salariés et une question autour du « serpent de mer » que représente la notion de compétence et de son utilité dans l'organisation actuelle du travail dans cette branche.

La certification des compétences professionnelles : un outil managérial ?

Des hypothèses sont émises pour tenter de comprendre les difficultés d'implantation d'une culture certification dans la branche : échec d'une tentative d'accompagnement à la mobilité d'un volume important de salariés, absence d'accompagnement au développement d'une culture certification, place des compétences dans des organisations où l'intelligence artificielle et les procédures sont censées supprimer les besoins en intelligence humaine.

1) Echec d'une tentative d'accompagnement à la mobilité de cohortes de salariés :

La raison initiale de la création du CQP et de la mise en place du partenariat avec Sciences-Po était de préparer un nombre important (au moins pour le CQP) de salariés à une mobilité proposée dans un premier temps à une mobilité probablement imposée dans un deuxième temps : mobilité vers des métiers différents, mobilité vers d'autres institutions.

Très vite, la raison de la mise en place de ces dispositifs a été relayé au second plan. Les partenaires sociaux qui devaient engager des réflexions très stratégiques sur comment annoncer aux salariés la nécessité d'évoluer et comment proposer une organisation de la montée progressive en compétences d'un volume important de salariés, ont occulté la question.

Ils se sont attachés, alors, à débattre des dimensions techniques de la certification et n'ont pu aborder la question très politique de l'évolution des métiers dans un secteur jusqu'alors très protégé. La formation/certification pouvait s'inscrire dans une véritable démarche de développement des compétences préparant aux enjeux futurs et favorisant une démarche GPEC de branche. Il s'agissait alors de réfléchir au volume de candidats potentiels, aux méthodes à mettre en œuvre pour évaluer les écarts entre les compétences acquises et les compétences à développer et certifier, définir les politiques d'accompagnement à mettre en œuvre et leur programmation dans le temps et modéliser une communication pour l'ensemble des salariés de la branche. Les freins à l'élaboration d'un tel projet sont probablement dus à l'absence d'intérêt à faciliter une mobilité inter-institutions, à un refus des partenaires sociaux de co-gérer un projet d'accompagnement à l'évolution des métiers et un souci partagé par ces acteurs de ne pas « trop » inquiéter les salariés[3]. La branche ne s'est pas donnée, à l'époque, la possibilité de porter un projet de montée en compétences de ses salariés. De ce fait, elle n'a pas saisi l'opportunité via la certification des compétences de ceux-ci de valoriser les métiers, et de leurs savoir-faire spécifiques. Ce qui est regrettable en termes d'image et dommageable pour l'avenir des salariés, aujourd'hui…

2) L'absence d'accompagnement à la mise en place d'une culture certification

A partir du moment où le projet initial a perdu son sens, la certification apparait comme un « OVNI ». Les acteurs de la branche se trouvent en fait assez démunis face à ce qu'ils ont créé. Comment s'en saisir, qu'en faire ? Ils se l'approprient, alors, comme un nouvel outil à intégrer dans leur logique de jeux d'acteurs institutionnels.

Du côté des organisations salariales, dès la mise en place du CQP apparaissent, des revendications salariales : application de primes mentionnées dans la convention collective que certains employeurs se dispensaient de verser, demande d'augmentations salariale pour les titulaires du CQP, demande d'évolution et de changement de postes immédiats après la certification. Alors que l'enjeu initial avait été la préparation à l'évolution des compétences rendue nécessaire par les changements de métier, les débats se recentrent sur des revendications salariales, plus « classiques », qui ont leur légitimé mais qui occultent l'essentiel à savoir la question de l'accompagnement de l'ensemble des salariés et de leur libre arbitre dans cette évolution. Les syndicats ont eu peur de tenir un discours inquiétant sur l'avenir des métiers, ils ont préféré agir sur le terrain plus connu et immédiatement opérationnel de la revendication salariale.

Du côté des employeurs, la certification est génératrice de craintes.

Au niveau des directions des ressources humaines, l'objet certification doit être manipulé avec précaution car il est susceptible d'engendrer des revendications et des tensions. Il est très vite circonscrit comme outil de management à la discrétion du management, voir oublié volontairement.

Au niveau du management de proximité ?

En premier lieu, la certification est perçue comme venant remettre en cause les différentes expressions du pouvoir managérial.

Une atteinte au pouvoir d'évaluer : Les managers de proximité, qui n'ont bénéficié d'aucune information sur les raisons initiales de la mise en place des formations et des certifications perçoivent la certification comme une remise en cause de leur capacité à évaluer les

[3] On peut raisonnablement penser que les organisations représentatives des personnels ont voulu, dans ce domaine comme dans d'autres, combattre pour la préservation des emplois, plutôt que défendre les questions de travail. Clot (2010) fait le même constat pour ce qui est de la question de la gestion de la santé au travail.

compétences des salariés. Ils affirment donc haut et fort qu'il est inutile de procéder à des épreuves. Ils savent juger des compétences de leurs collaborateurs. L'enjeu de la visibilité des compétences attestées par un certificat leur échappe.

Par ailleurs, ils savent déterminer ceux qui seront capables d'évoluer, de changer, sur lesquels il est pertinent « d'investir » dans un dispositif de formation /certification. Et ceci ne doit pas être remis en cause par un accès plus facile à la certification.

La délivrance du certificat ne doit avoir qu'une fonction, elle doit confirmer le « dire » managérial, elle est le couronnement après l'adoubement. Il ne saurait en être autrement, l'échec partiel d'un candidat pose un problème institutionnel qui nécessite des interventions auprès du service certification du CFEM afin d'obtenir « des explications » !

Le pouvoir d'agir sur l'évolution professionnelle des salariés : La certification peut offrir aux salariés l'opportunité de démontrer leurs compétences et leur octroyer des arguments pour envisager une évolution professionnelle alors même que le manageur peut en avoir décidé autrement. La certification est vécue comme susceptible d'entraver la liberté managériale dans ses décisions de promotion ou du moins d'en rendre la justification plus complexe. Pour prévenir le risque qu'une certification vienne ainsi contrer l'appréciation managériale, il est préférable de refuser l'accès à la certification aux candidats non « élus ». Le refus prononcé par la hiérarchie d'inscrire un candidat dans le processus de certification/formation est bien perçu par le salarié pour ce qu'il est : la signification que sa hiérarchie estime qu'il n'a pas le potentiel pour évoluer.

La certification a donc été utilisée pour affirmer les pouvoirs managériaux.

Par ailleurs, dans une période de tension budgétaire, l'accès à la certification offre une alternative à l'octroi d'une augmentation rendue impossible et marque discrètement l'intérêt managérial porté au salarié.

La certification est devenue au fil du temps un simple outil au service du management, outil de sélection et d'affirmation du pouvoir de l'employeur. On est bien loin du projet d'accompagnement à la mobilité et en montée en compétences d'une cohorte de salariés.

La mise en place de dispositif de certification dans une branche relève d'un changement de culture. Comme tout changement, cette mise en place doit être accompagnée afin que les acteurs s'approprient ces dispositifs. Afin de créer une dynamique d'envergure favorable au développement professionnel des salariés et utiles aux entreprises. A défaut, la mise en place très chronophage de ces dispositifs est d'une faible utilité.

Les compétences ont-elles encore une place dans un univers où dominent les procédures et l'intelligence artificielle ?

Il a été précisé pour les deux dispositifs présentés dans cette note, que les acteurs décisionnaires sont uniquement préoccupés des questions portant sur les connaissances et leur modalité d'acquisition et n'ont porté que peu d'intérêt aux compétences validées. Pourquoi ?

L'hypothèse est la suivante : les acteurs prennent des décisions à partir des représentations des métiers qu'ils se font. Et aujourd'hui dans ce secteur professionnel, la plupart des métiers sont présentés comme mobilisant des connaissances réglementaires, des connaissances procédurales et des outils. L'essentiel de l'activité des salariées consisterait à appliquer des procédures. De ce fait est-il cohérent de prétendre que les salariés mobilisent des compétences professionnelles, qu'ils sont en possession de qualifications professionnelles élevées ?

Cette question appelle deux réponses. D'une part, les démarches d'analyse du travail menées dans la branche pour identifier les compétences mobilisées dans le cadre de l'exercice du métier de gestionnaire de dossier de retraite ont permis d'établir que malgré les mises à disposition d'outils et le suivi des procédures, la singularité des situations professionnelles qui se présentent dans l'étude des dossiers mobilisent toujours des compétences. Les compétences s'expriment notamment dans les situations où le prescrit est pris en défaut par les aléas du réel. Dès lors, les salariés, pour agir efficacement, ne peuvent que transgresser des procédures présentées pourtant comme intangibles et infaillibles !

D'autre part, comme l'ont montré Mayen et Savoyant

> L'application de procédures ne peut s'entendre comme simple réponse préconstruite à un stimulus univoque ; elle comporte toujours un choix qui lui-même implique une identification de la situation qui ne peut être fondée que sur une conceptualisation de celle-ci, plus largement ceci signifie que l'application de procédures constitue une activité à part entière qui ne peut pas être réduite à ses aspects d'exécution (1999).

Dans la branche, l'application des procédures est considérée comme une simple tâche d'exécution qui ne mobilise pas de compétence particulière. Dans ce contexte, quel sens donner à la certification des compétences ? Comment mobiliser les partenaires sociaux et décideurs sur les enjeux de la certification ?

Pour conclure

La solution mise en place aujourd'hui dans la branche passe par une analyse du travail de l'ensemble des métiers de la branche pour identifier et nommer les compétences réellement mobilisées par les activités des professionnels.

Ce projet réalisé avec une équipe de recherche du CNAM, soutenu par l'Etat dans le cadre de l'EDEC va permettre d'apporter une vision plus fine de l'activité réelle des salariés. Dans le cadre de ce même EDEC, des actions d'informations/sensibilisation sont menées pour acculturer les acteurs de la branche sur la certification et son lien indispensable avec une véritable politique GPEC de branche. Ceci devrait garantir l'élaboration d'une véritable dynamique compétences afin de faciliter les mobilités indispensables liées aux évolutions structurelles de ce secteur d'activité.

Bibliographie

Belas, S. (2018a). Les dispositifs éducatifs et le « tout certification » : enjeux et contradictions. *Jeudi de l'AFREF* du 15 février 2018 – Certification : marché, contrôle, reconnaissance. Paris.

Balas, S. (2018b). Quelle compétence pour quels usages en formation professionnelle ? Séminaire du *Groupe de Recherche et de Production « certification, construction et évaluation des compétences »* du CEREQ. Marseille, 27 septembre 2018.

Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La découverte.

Coulet, J.-C. (2011). La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences. *Le travail humain* 1(74) : 1-30.

Jobert, G. (1993). Editorial : les formateurs et le travail, chronique d'une relation malheureuse. *Education Permanente* 116(3) : 7-18.

Mayen, P. & Savoyant, A. (1999). Application de procédures et compétences. *Formation Emploi* 67 : 77-92.

Touzet, V. & Cuvillier, B. (2016). La mise en place d'une première certification de branche : du mirage à la réalité. *Education Permanente AFPA* 8(HS).

Ullern-Weitte, I. (2010). « Défaire » la compétence : l'histoire de la formation sociale pédagogiquement relue comme histoire politique inachevée. *¿ Interrogations ?* 10. Consulté le 2 avril 2018. URL : http://www.revue-interrogations.org/Defaire-la-competence-l-histoire