

Guy Le Boterf

REPENSER LA COMPÉTENCE

Pour dépasser les idées reçues :
quinze propositions

Deuxième édition

© Groupe Eyrolles, 2008, 2010
ISBN : 978-2-212-54727-6

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

Introduction	11
Proposition 1	
Traiter la compétence comme un processus et non comme une somme de ressources	15
En finir avec les débats sémantiques.....	15
Éviter les raisonnements piégés.....	16
Conjuguer être et avoir.....	20
Proposition 2	
Distinguer activité prescrite et pratique professionnelle réelle 27	
Ne pas confondre référentiels et travail réel	27
Ne pas confondre pratiques professionnelles personnelles et référentiels.....	29
Au-delà des savoir-faire, des « savoir-y-faire »	30
Distinguer la partition de l'interprétation	31
Proposition 3	
Ne pas confondre pratiques professionnelles et schèmes opératoires	35
Sous la pratique : le schème opératoire	35
Des schèmes pour guider	36
Proposition 4	
Manager des personnes, et non seulement des savoirs, savoir-faire et savoir être	39
Faire appel à des ressources personnelles variées.....	40
Organiser les ressources plutôt que les empiler.....	49
Manager des personnes, pas seulement des employés.....	50
Les ressources de support	51

Proposition 5

Prendre en compte la réflexivité et pas seulement les pratiques et les ressources	55
Considérer le recul réflexif comme une dimension du professionnalisme	55
L'intérêt d'un recul réflexif.....	56

Proposition 6

Privilégier la sélectivité plutôt que l'exhaustivité	63
L'exhaustivité: une tentation explicable	63
La sélectivité: un risque à prendre.....	64

Proposition 7

Concevoir le transfert des compétences comme une construction et non comme un transport	69
Le transfert des compétences: une préoccupation légitime.....	69
Peut-on transmettre à d'autres ses compétences ?	70
Transférer: un processus de co-transformation	72
Transférer ses propres apprentissages dans des situations nouvelles	74
Le particulier avant le général.....	75

Proposition 8

Adopter une démarche probabiliste plutôt qu'une démarche mécaniste	79
Les limites de la formation	79
On ne peut forcer personne à agir avec compétence.....	80
Le recours au « management jardinier»: vers une écologie de la compétence.....	80
Mettre en œuvre un raisonnement probabiliste.....	81
Construire un schéma directeur de gestion et de développement des compétences	83
Une approche fiabiliste	85

Proposition 9

Penser « employabilité » et pas seulement « emploi »	87
Les raisons d'un concept	87
Un concept ambigu	90
L'employabilité: une responsabilité partagée.....	91

Proposition 10

Traiter la compétence collective en termes de coopération et non pas d'addition	95
Gagner en performance par une meilleure gestion des interfaces	95
La compétence collective n'est pas la somme des compétences individuelles.....	96
Une approche opératoire : raisonner en termes de coopération ..	97

Proposition 11

Ne pas évaluer les compétences, mais ce que l'on nomme compétences	101
« Dis-moi comment tu cherches, je te dirais ce que tu cherches »	101
Faire le choix d'un dispositif approprié d'évaluation	103

Proposition 12

Estimer la pertinence et non pas seulement évaluer des écarts	107
Évaluer une pratique professionnelle.....	107
Savoir estimer la pertinence : une exigence croissante	109
Varier les modalités d'évaluation des ressources.....	110

Proposition 13

Anticiper au lieu de prédire ou d'extrapoler	113
La GPEC : espoirs et déceptions	113
Anticiper : de quoi s'agit-il ?	114

Proposition 14

Adopter une ingénierie de parcours plutôt qu'une ingénierie de programme	121
Des dérives certaines.....	121
... mais aussi des effets appréciables et reconnus	122
L'apport et les limites des démarches qualité	123
Faire évoluer l'ingénierie séquentielle de cursus collectifs	123
Raisonner en termes de navigation	127

Proposition 15

Adopter des démarches itératives plutôt que linéaires	131
Raisonner en termes de boucles d'apprentissage.....	131
Raisonner en termes de progression en spirale.....	133

Liste des figures	141
--------------------------------	-----