

**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

---

<b>Introduction</b> .....	11
Proposition 1	
<b>Traiter la compétence comme un processus et non comme une somme de ressources</b> .....	15
En finir avec les débats sémantiques.....	15
Éviter les raisonnements piégés.....	16
Conjuguer être et avoir.....	20
Proposition 2	
<b>Distinguer activité prescrite et pratique professionnelle réelle</b> 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	
<b>Ne pas confondre pratiques professionnelles et schèmes opératoires</b> .....	35
Sous la pratique : le schème opératoire .....	35
Des schèmes pour guider .....	36
Proposition 4	
<b>Manager des personnes, et non seulement des savoirs, savoir-faire et savoir être</b> .....	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

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

## Proposition 6

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

## Proposition 7

<b>Concevoir le transfert des compétences comme une construction et non comme un transport</b> .....	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

<b>Adopter une démarche probabiliste plutôt qu'une démarche mécaniste</b> .....	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

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

## Proposition 10

<b>Traiter la compétence collective en termes de coopération et non pas d'addition</b> .....	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

<b>Ne pas évaluer les compétences, mais ce que l'on nomme compétences</b> .....	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

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

## Proposition 13

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

## Proposition 14

<b>Adopter une ingénierie de parcours plutôt qu'une ingénierie de programme</b> .....	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

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

<b>Liste des figures</b> .....	141
--------------------------------	-----