

**GUY LE BOTERF**

# **Construire les compétences individuelles et collectives**

**La compétence n'est plus  
ce qu'elle était**

**Troisième édition  
modifiée et renouvelée**

© Éditions d'Organisation, 2000, 2001, 2004  
ISBN : 2-7081-3046-3

**Éditions**  
  
**d'Organisation**

# Sommaire

---

Avant-propos : faire le point .....	7
<b>1 – Les facteurs explicatifs de l'intérêt actuel pour les compétences .....</b>	<b>9</b>
Au-delà de la mode .....	13
Des raisons objectives .....	17
<b>2 – De quel concept de compétence avons-nous besoin ? .....</b>	<b>39</b>
Le risque d'une notion faible pour des enjeux forts .....	44
Quelques idées reçues et leurs impasses .....	45
De quel concept de compétence les entreprises et les organisations ont-elles besoin ? .....	47
Comment définir et décrire les compétences ? .....	63
La compétence réelle n'est pas la compétence requise .....	78
<b>3 – Réflexivité et transférabilité .....</b>	<b>93</b>
Apprendre de l'expérience .....	97
La réflexivité : une troisième dimension de la compétence .	111
Une médiation nécessaire .....	116
Qu'est-ce que « transférer » ? Y a-t-il des compétences transférables ? .....	119
<b>4 – L'évaluation des compétences .....</b>	<b>125</b>
Quelle objectivité ? .....	129
Contrôler et/ou évaluer .....	132
Trois entrées possibles .....	133
Évaluation des compétences et responsabilité partagée .....	142
Évaluation, validation, certification des compétences	144
<b>5 – La contribution de la formation à la professionnalisation .....</b>	<b>147</b>
<b>6 – La compétence collective .....</b>	<b>163</b>
Une question d'actualité .....	167
Une réponse opératoire : la coopération .....	175
Une responsabilité partagée .....	204
Un management pour la coopération .....	204
Articuler la gestion des compétences individuelles et collectives .....	207

<b>7 – Métier, professionnalisation, qualification .....</b>	<b>211</b>
Ne pas opposer « métier » et « professionnalisme » .....	215
Ne pas opposer qualification et compétences .....	219
Ne pas opposer formation et professionnalisation .....	223
<b>8 – Vers un « schéma directeur » de la gestion et du développement des compétences .....</b>	<b>225</b>
Des approches variées et internationales .....	229
La gestion des ressources humaines et l'organisation du tra- vail revisitée par les compétences .....	231
Quelle « logique compétence » ? .....	233
Quelles conditions de réussite d'une « démarche compé- tence » ? .....	237
Un schéma directeur de la gestion et du développement des compétences : un outil de pilotage .....	241

### Liste des tableaux

1. Le curseur de la compétence .....	65
2. Agir avec compétence .....	71
3. Agir avec compétence. Exemple : chef de produit .....	73
4. Une situation professionnelle. Exemple : chef de produit .....	74
5. Agir avec compétence : Exemple : infirmier .....	75
6. Une situation professionnelle : Exemple : infirmier .....	76
7. Ressources et pratique professionnelle .....	89
8. La boucle d'apprentissage expérientielle .....	99
9. L'apprentissage en simple boucle .....	109
10. L'apprentissage en double boucle .....	109
11. L'apprentissage en triple boucle .....	110
12. Les trois dimensions de la compétence .....	111
13. Trois concepts à distinguer : évaluation, validation, certi- fication .....	145
14. Les leviers d'action pour développer la coopération entre les compétences .....	182
15. Le développement de la coopération : une responsabilité partagée .....	205
16. Deux axes de gestion des compétences .....	209
17. La politique des ressources humaines et de l'organisation revisitée par la logique compétence .....	234
18. Vers un schéma directeur de gestion et de développe- ment des compétences : un outil de pilotage .....	242
19. Un schéma directeur : quelques exemples de décisions cohérentes .....	244