

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
1 – Les facteurs explicatifs de l'intérêt actuel pour les compétences	9
Au-delà de la mode	13
Des raisons objectives	17
2 – De quel concept de compétence avons-nous besoin ?	39
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
3 – Réflexivité et transférabilité	93
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
4 – L'évaluation des compétences	125
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
5 – La contribution de la formation à la professionnalisation	147
6 – La compétence collective	163
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

7 – Métier, professionnalisation, qualification	211
Ne pas opposer « métier » et « professionnalisme »	215
Ne pas opposer qualification et compétences	219
Ne pas opposer formation et professionnalisation	223
8 – Vers un « schéma directeur » de la gestion et du développement des compétences	225
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