

GUY LE BOTERF

Construire les compétences individuelles et collectives

**Agir et réussir
avec compétence**

**Quatrième édition
revue et augmentée**

© Groupe Eyrolles, 2000, 2001, 2004, 2006
ISBN : 2-7081-3705-0

Éditions

d'Organisation

Sommaire

Avant-propos : faire le point	9
1 – Les facteurs explicatifs de l'intérêt actuel pour les compétences	11
Au-delà de la mode	15
Des raisons objectives	19
<i>Les nouveaux défis de la compétitivité</i>	19
<i>La tertiarisation de l'économie</i>	27
<i>L'évolution des analyses stratégiques en termes d'avantages compétitifs : les savoir-faire collectifs</i>	29
<i>L'instabilité des situations et des contextes de travail</i>	30
<i>Le développement d'une économie du savoir</i>	33
<i>Les défis de l'évolution démographique</i>	35
<i>L'intérêt croissant des individus pour les compétences</i>	41
<i>Les limites des démarches de gestion individuelle des compétences</i>	43
2 – De quel concept de compétence avons-nous besoin ?	45
Le risque d'une notion faible pour des enjeux forts	50
Quelques idées reçues et leurs impasses	51
De quel concept de compétence les entreprises et les organisations ont-elles besoin ?	53
<i>Un concept qui soit en accord avec l'évolution des contextes et des situations de travail</i>	53
<i>Un concept qui rende compte de la double dimension individuelle et collective de la compétence</i>	61
<i>Un concept qui rende compte de la nécessité de considérer la compétence non seulement comme une disposition à agir mais également comme un processus</i>	65
<i>Un concept qui permette de raisonner en termes de combinatoire et non plus seulement en termes d'addition</i>	70
<i>Un concept qui permette de distinguer et de traiter la différence entre la compétence requise et la compétence réelle</i>	72
<i>Un concept qui fasse appel à la responsabilité partagée</i>	88
<i>Un concept qui rende possible une évaluation des compétences</i> .	93
<i>Un concept qui permet de travailler sur la compréhension de l'action</i>	95

3 – Réflexivité et transférabilité	113
Apprendre de l'expérience	117
La réflexivité : une troisième dimension de la compétence .	130
Une médiation nécessaire	138
Qu'est-ce que « transférer » ? y a-t-il des compétences transférables ?	140
4 – L'évaluation des compétences	147
Quelle objectivité ?	151
Contrôler et/ou évaluer	154
Trois entrées possibles	156
Évaluation des compétences et responsabilité partagée ...	165
Évaluation, validation, certification des compétences	166
5 – La contribution de la formation à la professionnalisation .	169
6 – La compétence collective	185
Une question d'actualité	189
Une réponse opératoire : la coopération	198
<i>Quelques indicateurs de coopération</i>	200
<i>Les leviers d'action ou conditions à réunir pour favoriser la coopération</i>	205
Une règle d'or	229
Une responsabilité partagée	229
Un management pour la coopération	231
Les savoir-faire collectifs	234
Articuler la gestion des compétences individuelles et collectives	235
7 – Métier, professionnalisation, qualification	239
Ne pas opposer « métier » et « professionnalisme »	243
Ne pas opposer qualification et compétences	247
Ne pas opposer formation et professionnalisation	251
8 – Vers un « schéma directeur » de la gestion et du développement des compétences	253
Des approches variées et internationales	257
La gestion des ressources humaines et l'organisation du travail revisitée par les compétences	259
Quelle « logique compétence » ?	261
Quelles conditions de réussite d'une « démarche compétence » ?	264
Un schéma directeur de gestion et de développement des compétences : un outil de pilotage	269

Liste des tableaux

1. Le curseur de la compétence	60
2. Agir avec compétence : des conditions à réunir	90
3. Le processus « agir avec compétence »	98
4. Agir avec compétence : un chef de produit	100
5. Chef de produit : une situation professionnelle à gérer ..	101
6. Agir avec compétence : un infirmier	102
7. Infirmier : une situation professionnelle à gérer	103
8. Agir avec compétence : dessinateur de carrosserie auto- mobile	104
9. Dessinateur de carrosserie automobile : une situation pro- fessionnelle à gérer	105
10. Le guidage du savoir agir	110
11. La boucle d'apprentissage expérientielle	119
12. L'apprentissage en simple boucle	129
13. L'apprentissage en double boucle	129
14. L'apprentissage en triple boucle	130
15. Les trois dimensions de la compétence	131
16. L'expression de la compétence	137
17. Trois concepts à distinguer : évaluation, validation, certi- fication	168
18. Créer un environnement favorable à la coopération	206
19. Le développement de la coopération : une responsabilité partagée	230
20. Les leviers du management pour favoriser la coopération .	233
21. Deux axes de gestion des compétences	237
22. La politique des ressources humaines et de l'organisation revisitée par la logique compétence	262
23. Vers un schéma directeur de gestion et de développe- ment des compétences : un outil de pilotage	270
24. Un schéma directeur : quelques exemples de décisions cohérentes	271