

## DOSSIER LES COMPÉTENCES, DE L'INDIVIDUEL AU COLLECTIF

# De quel concept de compétence avons-nous besoin ?

■ *le concept de compétence est actuellement très utilisé, tant dans le domaine de la gestion des ressources humaines que dans celui de la formation.* ■ *Quelle est la nature de ce concept ?* ■ *De quel type de compétences, les entreprises ont-elles besoin ?* ■ *L'article explore les facettes d'une notion aujourd'hui incontournable.*

Guy Le Boterf

### MOTS CLÉS

- Compétence
- Gestion des compétences
- Management
- Organisation du travail
- Ressources

La gestion et le développement des compétences sont à l'ordre du jour des grandes entreprises et des organisations. Ce constat ne doit cependant pas faire oublier que ces dernières n'ont pas attendu les années 80 ou 90 pour se préoccuper des compétences de leurs employés. Ce qui est nouveau, et donc ce qui explique, en partie, la récente mise en avant de la notion de compétence et le débat social auquel elle donne lieu, c'est que le contenu qui est donné à cette notion de compétence n'est plus « évident » et pose question. Etre compétent dans une situation de travail en l'an 2000 ne signifie pas la même chose qu'être compétent en 1959 ou 1970. C'est bien là l'objet du débat : de quel concept de compétence les entreprises et les organisations ont-elles aujourd'hui besoin ?

### Un «savoir agir»

Les organisations ont besoin de pouvoir utiliser un concept en accord avec l'évolution des contextes et des organisations de travail. Plus l'employé se trouve dans un contexte d'organisation du travail taylorien et de situation professionnelle à prescription stricte d'application de consignes, plus la compétence qu'il est censé mettre en œuvre pourra être définie en terme de «savoir-faire en situation». Il doit savoir exécuter une

opération prescrite et appliquer ses instructions. Plus il se situe dans une organisation du travail faisant appel à la polyvalence, à la prise d'initiative, à la prise de risques, et où la prescription est «ouverte», plus la compétence requise pourra être définie en termes de «savoir agir en situation». L'employé doit «savoir quoi faire» et quand. Il doit procéder à des arbitrages. On attend de lui qu'il soit capable d'agir de façon efficace dans des situations où il ne dispose pas de toutes les informations nécessaires. Pour être reconnu comme compétent, il ne suffit plus seulement d'être capable d'exécuter le prescrit, mais d'aller au-delà du prescrit.

La définition de la compétence requise et la nature des compétences qui peuvent effectivement être mises en œuvre dépendent donc étroitement des situations et des organisations du travail. De ce point de vue, il n'existe donc pas une seule définition pertinente.

La distinction précédente ne doit pas conduire à une vision manichéenne des emplois : la plupart de ceux-ci comporte et combine divers savoir-faire. Ce qui importe – et il faut insister sur ce point – c'est de considérer qu'une politique de gestion et de développement des compétences dans une entreprise doit nécessairement veiller à la cohérence entre l'organisation du travail et

la définition des compétences requises. Ne pas être attentif à cette conjugaison, c'est s'exposer au risque de créer de nouvelles difficultés et de mettre les employés en situation « d'injonction paradoxale » : on exigera des employés des compétences que leur contexte de travail ne leur permettra pas de mettre en œuvre, ou on limitera dans des compétences qui ne sont pas suffisantes pour affronter les exigences des situations complexes qu'ils auront à gérer et qui supposent qu'ils sachent prendre des initiatives pertinentes. L'incohérence sera alors source de complications.

«La» compétence d'un professionnel se reconnaît à sa capacité à gérer efficacement un ensemble de situations professionnelles. Pour cela, il devra savoir combiner et mobiliser plusieurs compétences ou ressources.

### Un «savoir combiner»

Les organisations doivent aussi utiliser un concept qui permette de raisonner en termes de « combinatoire » et non plus seulement en termes d'addition. La compétence ne peut plus être considérée comme une somme de savoir, de savoir-faire et de savoir être. Cette approche en termes d'addition a certainement été utile dans les dernières décennies. Mais aujourd'hui, elle se révèle insuffisante pour rendre compte de la compétence requise dans les organisations du travail et ne permet pas d'appréhender, de comprendre ce qui se passe lorsqu'un employé « agit avec compétence ». Pour faire face à un événement, pour résoudre un problème, pour prendre une initiative, un employé doit savoir non seulement sélectionner et mobiliser des ressources (connaissances, capacités, attitudes, capacités cognitives...), mais il doit aussi savoir les organiser. Il doit construire une « combinatoire » particulière de multiples ingrédients. Prenons un exemple simple et familier : savoir rouler à bicyclette suppose de savoir pédaler, de savoir freiner, de savoir accélérer... Il est possible de décomposer ces savoir-faire élémentaires, mais la compétence globale ne se réduit pas à cette addition. Il existe une dynamique interactionnelle entre ces éléments. Les mêmes éléments peuvent donner lieu à des configurations diverses. Il n'existe pas une seule façon de rouler en bicyclette, il peut y avoir des styles particuliers, même si les lois communes d'équilibre existent. La compétence est organisée en système : elle

doit être pensée en termes de connexion, et non pas de disjonction, de morcellement, de fragmentation d'ingrédients. La compétence ne peut s'appréhender ou se comprendre au terme d'un découpage de ressources qui la constituent. Elle ne se découvre pas au bout d'un travail de dissection.

pour dispenser des soins curatifs, un infirmier combinera certaines connaissances techniques et scientifiques (anatomie, physiologie, pharmacologie...) avec des connaissances contextuelles sur le malade (historique, entourage...), des savoir-faire méthodologiques (raisonnement clinique...) et techniques (perfusion, pansements...) et tout en mettant en œuvre des qualités d'écoute.

Une telle approche n'est pas sans conséquences pratiques importantes : valider les compétences en situation de travail ne pourra plus se limiter à contrôler séparément l'acquisition de ressources (savoirs, savoir-faire, attitudes, raisonnement...), mais à s'assurer que le sujet est capable de les sélectionner, de les combiner et de les mobiliser de façon pertinente dans une situation de travail particulière. Une personne peut avoir acquis des connaissances et des capacités, elle ne pourra pas être reconnue comme compétente si elle ne sait pas les combiner et les mobiliser en situation de travail. Développer les compétences suppose alors que, non seulement les personnes acquièrent des ressources (connaissances, habiletés...) mais soient entraînées à construire, à partir de celles-ci, des « combinatoires » appropriées. La compétence est donc une « combinatoire » de ressources variées pouvant être mise en œuvre.

### Une compétence réelle

Le concept doit pouvoir rendre compte de la compétence réelle et non uniquement de la compétence requise. Cette distinction peut paraître évidente. Il faut bien constater, cependant, que compétences réelles et compétences requises sont trop souvent confondues.

La compétence requise est celle qui figure dans les référentiels de compétences. La compétence réelle est celle qui est construite par chaque personne. Ce que décrivent les référentiels, ce sont des points de repère par rapport auxquels les personnes vont constituer leurs propres compétences. Les référentiels ne décrivent pas les compétences réelles et singulières élaborées par chacun.

**Savoir rouler en bicyclette suppose de savoir pédaler, de savoir freiner, de savoir accélérer... Il est possible de décomposer ces compétences élémentaires, mais la compétence globale ne se réduit pas à cette addition.**

La compétence réelle est difficile à cerner : elle est, en effet, invisible et ne se manifeste que lorsqu'elle est mise en œuvre dans une activité. Elle n'est pas directement saisissable. « Combinatoire » de ressources, la compétence réelle correspond à ce que certains ergonomes, comme Jean Vergnaud, appellent un « schème opératoire ». En d'autres termes, il s'agit « d'une façon de s'y prendre » pour agir dans un certain type de situation, pour résoudre une famille de problèmes, pour faire face à un certain type d'évènements. Les compétences réelles appartiennent à l'individu, elles ne sauraient ni ne pourraient être la propriété de l'entreprise.

La compétence réelle est une disposition à agir dans une famille de situations. Cette disposition à agir est particulière à chaque personne et lui appartient en propre.

### Une double dimension, individuelle et collective

Le concept doit rendre compte de la double dimension, individuelle et collective, de la compétence. Les compétences se réfèrent toujours à des personnes. Il n'existe pas de compétences sans individus. Cette évidence « portabilité » des compétences ne doit cependant pas conduire à la conclusion erronée selon laquelle la compétence exclusivement une affaire individuelle. A l'image des deux faces d'une médaille, toute compétence comporte deux dimensions – individuelle et collective – indissociables. Deux raisons essentielles conduisent à ce point de vue.

■ **Pour agir avec compétence**, un employé devra de plus en plus combiner et mobiliser non seulement ses propres ressources (connaissances, savoir-faire, qualités, culture, expériences...), mais également des ressources de son environnement (réseaux professionnels, collègues, réseaux documentaires, banque de données, manuels de procédures...). Un infirmier combinera ses propres connaissances avec les savoirs contenus dans les protocoles, les documents d'orientation pour les diagnostics, les guides du service infirmier.

La réponse compétente devra être chaque jour davantage une réponse de réseau et pas seulement une réponse individuelle, même si l'interface avec un client, un usager ou un patient est assurée par une seule personne. Agir avec compétence suppose donc de savoir interagir avec autrui.

■ **L'analyse des situation de travail** fait apparaître la nécessité pour un professionnel de pouvoir se référer aux normes et règles de son milieu professionnel d'appartenance pour construire, avec sécurité et pertinence, sa propre « façon de s'y prendre », sa propre « façon d'agir ». Chaque collectif de travail (atelier, service, équipe...), grâce aux leçons tirées de ses expériences passées, élabore ses propres règles du métier. Elle définissent ce qui correspond aux « règles de l'art ».

Les situations de travail se définissent de plus en plus comme des évènements auxquels il faut savoir faire face, comme des situations-problèmes où il faut agir efficacement sans disposer de toutes les informations nécessaires. L'aléatoire, l'inédit et l'incertitude les caractérisent. Dans de tels contextes, il est important pour un professionnel de pouvoir se référer à ce que feraient ses collègues à sa place, de prendre l'avis le plus expérimenté, de tirer parti des leçons de l'expérience acquise par le collectif auquel il appartient. Sans cette possibilité de référence collective, le professionnel est renvoyé à sa solitude et aux risques qu'elle entraîne sur les initiatives qu'il prendra et sur les résultats qu'il obtiendra.

La compétence individuelle comporte toujours une dimension collective. Elle peut donc être définie comme un « savoir agir et interagir » en situation professionnelle.

### Une dimension de réflexivité

Une personne ne pourra vraiment être reconnue comme « compétente » que si elle est capable, non seulement de réussir une action, mais aussi de comprendre pourquoi et comment elle s'y prend pour agir. Le savoir faire ou l'activité ne peuvent suffire pour identifier une compétence réelle. C'est d'ailleurs la limite souvent rencontrée dans la description des compétences en terme d'« être capable de... » : on risque de confondre la compétence avec l'activité. Une action peut être réussie par tâtonnements, par essais et erreurs, par hasard, et –à la limite-, par « bidouillage ». Elle ne signifie pas que la personne qui l'a réalisée possède la compétence correspondante. Réussir ne signifie pas nécessairement être compétent. Être compétent, c'est également agir avec autonomie, c'est à dire être capable d'auto-réguler ses actions, de savoir compter sur ses propres ressources, mais également de rechercher des ressources complémentaires, d'être en mesure de transférer, c'est

## BIBLIOGRAPHIE

**Guy Le Boterf**

■ **Compétence et navigation professionnelle**  
3<sup>e</sup> éd., Les Editions d'organisation, 2001

■ **Ingénierie et évaluation des compétences**  
3<sup>e</sup> éd., Les Editions d'organisation, 2001

■ **Construire les compétences individuelles et collectives**  
2<sup>e</sup> éd., Les Editions d'organisation, 2001

## L'AUTEUR

### **Guy Le Boterf**

consultant, directeur  
de Le Boterf Conseil  
expert en management  
et développement,  
Celle-St-Cloud (78)  
[guyleboterf@wanadoo.fr](mailto:guyleboterf@wanadoo.fr)

à dire de réinvestir ses compétences dans des contextes distincts. C'est, en effet, paradoxalement, en comprenant comment on s'y prend pour agir efficacement dans un contexte particulier que l'on se prépare à agir dans un contexte différent.

En connaissant ses propres ressources, le professionnel règle la confiance qu'il a en lui-même et peut mieux apprécier ce qu'il est capable de faire et de ne pas faire. C'est aussi ce qui permet au client ou au patient de lui faire confiance.

Etre compétent, c'est non seulement être capable de faire ou d'agir, mais c'est aussi pouvoir analyser et expliquer sa façon de faire ou d'agir.

## Conclusion

Face aux enjeux forts que les entreprises et les organisations poursuivent au travers de leur politique de gestion et de développement des compétences, il est important que celles-ci disposent d'un concept de compétences qui soit suffisamment robuste. La définition des compétences comme une somme de savoir, de savoir-faire et de « savoir-être » apparaît comme une notion trop faible pour faire face aux nouveaux défis de la compétitivité et des organisations du travail.

Prendre le temps de redéfinir ce concept, tout en évitant les pièges des interminables discussions sémantiques, devient une condition d'efficacité, de fiabilité des dispositifs de management des compétences professionnelles. Un détour qui peut parfois permettre de gagner du temps... ■