

Le Boterf Guy (2015), *Agir et coopérer: deux exigences du professionnalisme*, CRF Compas Info Magazine, n°1, novembre 2015, pp.8-11

GUY LE BOTERF

AGIR ET COOPÉRER : deux exigences du professionnalisme

À l'occasion du 20^e anniversaire du Conseil régional de la Formation, le professeur Guy Le Boterf, expert de la gestion des compétences, nous a proposé un nouveau scénario en la matière. Le CRF fait le point avec ce spécialiste.

CRF : La gestion des compétences et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) sont maintenant sur toutes les lèvres. Pourquoi, selon vous, cet intérêt nouveau pour ce concept?

GUY LE BOTERF : En fait, l'intérêt n'est pas nouveau. Dès le courant des années 1970/80 j'ai conseillé des entreprises et des organisations qui souhaitaient s'engager dans la mise en place d'un tel dispositif. La encore le contexte économique a été déterminant. Dans un environnement dont la complexité et la "turbulence" s'accroissait considérablement, il est apparu qu'il fallait mieux anticiper et prévenir des évolutions que d'avoir à subir sur le coup leurs conséquences. Comment anticiper l'évolution des emplois et des compétences pour mieux préparer le personnel à s'y adapter et pour maintenir son employabilité? Cette question est de plus en plus d'actualité.

CRF : Dans votre ouvrage "Construire les compétences individuelles et collectives" vous mentionnez que le concept de compétence doit être en accord avec les contextes et les situations de travail. Pouvez-vous nous en dire un peu plus?

GUY LE BOTERF : Les entreprises sont de plus en plus dans un état d'instabilité permanente. L'époque est terminée où une personne pouvait espérer occuper le même poste de travail durant toute sa vie professionnelle ou du moins pendant une grande partie de celle-ci. Il devient nécessaire, au sein même d'une entreprise, de raisonner en termes d'employabilité et non plus seulement d'emplois. Ce qui devient déterminant c'est non pas uniquement les compétences d'une personne à l'instant t mais sa capacité et les conditions à réunir pour qu'elle puisse les faire évoluer et en construire de nouvelles.

Guy Le Boterf est Directeur de Le Boterf Conseil (France) et professeur associé à l'Université de Sherbrooke (Canada). Expert internationalement reconnu, il aide les entreprises et les organisations à mettre en place ou à améliorer leurs dispositifs de gestion des compétences et de professionnalisation. Il est le créateur de l'approche compétence en termes de "savoir agir et interagir en situation". Dernier article paru: "Pas de compétence individuelle sans compétence collective", in "Personnel, revue de l'ANDRH, Paris, juin 2015. Web: www.guyleboterf-conseil.com





« Ce qui devient déterminant ce n'est plus uniquement les compétences d'une personne à l'instant T mais sa capacité et les conditions à réunir pour qu'elle puisse les faire évoluer et en construire de nouvelles »

CRF : Quelles sont les conditions à réunir dans une organisation pour que les personnes qui y travaillent agissent avec compétence ?

GUY LE BOTERF : Vous soulevez là une question essentielle et d'actualité. Je constate malheureusement dans de nombreux cas la déficience du management à créer un environnement motivant. Je suis persuadé que la performance d'une entreprise ou d'une organisation dépend pour une large part du plaisir que les personnes ont à y travailler. Plusieurs conditions peuvent être réunies : donner du sens au travail à réaliser et aux objectifs à atteindre, reconnaître et valoriser les contributions, les progrès et les bonnes initiatives, respecter les collaborateurs, ne pas diviser les personnes les unes contre les autres, encourager la convivialité et la solidarité, organiser le travail en fonction des talents et des vulnérabilités, faire des retours constructifs sur le travail effectué, organiser la concertation non seulement sur la qualité de vie au travail mais sur la qualité du travail, veiller à l'équité, reconnaître le droit à l'erreur tout en exigeant la communication immédiate de celle-ci...

CRF : Pensez-vous qu'il y ait une manière d'envisager les compétences qui soit propre à la génération Z dont parlait Pierre Petit lors du 20ème anniversaire de CRF ?

GUY LE BOTERF : L'intervention de Pierre Petit a été très importante. Cette génération demande du sens au travail, ne supporte pas la hiérarchie fondée sur le seul statut hiérarchique, est avide d'initiatives et de coopération, cherche à évoluer et à effectuer des parcours professionnels, a le goût du travail en réseau, maîtrise les outils numériques et digitaux, demande à être reconnue... Ce qu'il faut faire évoluer c'est la façon de manager et d'organiser le travail pour qu'ils puissent prendre des initiatives, apporter tout leur potentiel et coopérer. Bref, non seulement leur demander d'exécuter mais leur donner la possibilité d'agir et de progresser.

CRF : Dans vos ouvrages, vous mentionnez que la coopération ne se développe pas spontanément dans une organisation, qu'elle est toujours à construire. Pour vous, quelles sont les conditions que les dirigeants doivent réunir pour favoriser cette coopération ?

LIRE LA SUITE >

GUY LE BOTERF : Les relations de coopération dans une organisation sont toujours fragiles et doivent sans cesse être maintenues et renforcées. Par ailleurs, on ne peut pas, et heureusement(!), forcer les personnes à coopérer. Ce que peut faire le management est de réunir les conditions pour maximiser la probabilité que les personnes coopèrent entre elles de façon efficace et au bon moment. C'est pour cela que j'ai créé le "modèle" qui consiste à identifier et réunir les conditions pour non seulement développer le "savoir coopérer" (former à la coopération, faire acquérir des langages commun, faire des retours d'expérience sur la coopération,...) mais aussi pour "pouvoir coopérer" (organisation de la délégation de responsabilité, mise en évidence des exigences de coopération dans les fiches de postes ou d'emploi, mise en place d'indicateurs de performances collectives, mise en place d'un dispositif d'information facilitant la communication pour coopérer, organisation de plateformes collaboratives...) et pour "vouloir coopérer" (explicitation de la valeur ajoutée de la coopération, reconnaissance des progrès en coopération, facilitation des relations de solidarité et de convivialité, introduction des objectifs de coopération dans les entretiens professionnels annuels...).

CRF : Vous êtes intervenu, dans le cadre du vingtième anniversaire du CRF, en nous proposant un "nouveau scénario" de gestion des compétences. Pourriez-vous en quelques mots expliquer à nos lecteurs qui n'ont pas assisté à cette conférence de quoi il s'agit?

GUY LE BOTERF : Difficile «en quelques mots»! Mais je peux indiquer le fil directeur de mon approche. Le message que j'ai voulu faire passer est le suivant: ce qu'exige de plus en plus les clients, les patients, les usagers, les citoyens c'est de pouvoir compter sur des professionnels compétents en qui ils peuvent avoir confiance.

La question à traiter est donc: qu'est-ce qu'un professionnel compétent? Je réponds à cette question en constatant qu'un tel professionnel n'est pas celui qui seulement possède des compétences mais qui sait agir avec compétence dans des situations professionnelles qu'il doit traiter, dans lesquelles il doit intervenir.

J'ai pour cette raison développé une approche qui fait la différence entre "avoir des compétences" et "être compétent". Une personne peut avoir beaucoup de compétences et n'être pas compétente. En d'autres termes, elle peut posséder une somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être et n'être pas compétente.

C'est pour cela que j'ai mis au point une méthodologie faisant la différence entre le "savoir agir en situation", c'est-à-dire les "pratiques professionnelles, " et les "ressources" (savoirs savoir-faire, savoir être) qu'il faut mobiliser dans ce savoir agir. Je ne peux entrer ici dans le détail de cette méthodologie mais elle entraîne la nécessité de changer de façon de raisonner: ne plus raisonner en termes de listes de compétences mais en explicitant le processus que doit mettre en œuvre un professionnel pour agir avec compétence dans les situations professionnelles où il doit intervenir.. Les questions suivantes pourront alors être traitées: comment former les personnes pour qu'elles soient capables de mettre en œuvre ce processus? Comment réunir les conditions dans une organisation (entreprise, pouvoir local, administration, hôpital, administration publique...) pour que ce processus puisse effectivement être mis en œuvre? Comment évaluer la bonne réalisation de ce processus? Pour répondre à la demande croissante de confiance, il ne fait pas raisonner seulement en termes de liste de compétences mais en termes de professionnalisme. Et cela va plus loin que l'établissement de listes de compétences.

« La performance d'une entreprise ou d'une organisation dépend pour une large part du plaisir que les personnes ont à y travailler »

CRF : Que peuvent faire les pouvoirs locaux pour stimuler le professionnalisme ?

GUY LE BOTERF : Pour les pouvoirs locaux tout comme pour d'autres organisations, je conseille d'élaborer et de mettre en place ce que j'appelle "un schéma directeur de développement et de mise en œuvre du professionnalisme". D'après ma méthodologie, il s'agit d'un ensemble cohérent de décisions à moyen terme à prendre sur un ensemble de composants de l'organisation (recrutement, formation, mobilité, organisation du travail, évaluation, management...) pour maximiser les chances que les membres du personnel agissent et coopèrent comme des professionnels compétents. C'est à chaque organisation, avec son contexte spécifique et ses contraintes particulières, de construire "sur mesure" son propre schéma directeur.

(2) Guy le Boterf : "Construire les compétences individuelles et collectives", 7ème édition augmentée, Paris, éditions Eyrolles, 2015.

(3) "Construire les compétences individuelles et collectives" (7ème édition 2015) et "Travailler en réseau et en partenariat", 3ème édition 2013, Editions Eyrolles, Paris.

(4) Guy Le Boterf : "Repenser la compétence", 3ème édition 2010 éditions Eyrolles.

(5) Méthodologie labellisée sous la marque ©Le Boterf Conseil.



QU'EST-CE QUE LA GEN Z ?

La génération Z désigne les moins de 20 ans qui sont nés aux alentours de 1995 et qui vont bientôt faire leur apparition dans le monde du travail. Cette génération se caractérise par son exigence et le fait qu'elle est connectée en permanence. Elle est aussi marquée par l'auto apprentissage.

Les z sont débrouillards, pragmatiques et se construisent eux-mêmes. En plus de l'équilibre entre vie professionnelle et privée, ils cherchent à s'épanouir et s'amuser dans leur travail.