

Guy Le Boterf

LIVRES OUTILS

Ressources humaines

DÉVELOPPER ET METTRE EN ŒUVRE LA COMPÉTENCE

Comment investir dans le professionnalisme
et les compétences



EYROLLES

DÉVELOPPER ET METTRE EN ŒUVRE LA COMPÉTENCE

La définition duale de la compétence et ses conséquences pratiques

Pouvoir compter sur des professionnels compétents est une demande sociale croissante. Guy Le Boterf montre comment les « approches par compétences » ou les projets d'investissement dans les compétences doivent, pour répondre à cette demande, faire la différence entre *avoir des compétences* et *être compétent*. Avoir des compétences est une condition nécessaire mais non suffisante pour être compétent.

Sur la base de cette distinction et s'inspirant de la dualité en physique quantique, Guy Le Boterf expose sa définition duale de la compétence : selon le point de vue adopté elle peut être définie comme une *ressource* à mobiliser ou comme un *processus* à mettre en œuvre.

Cette définition permet de répondre de façon pratique à des questions essentielles et d'actualité : comment élaborer des parcours personnalisés et concertés de formation professionnalisante ? Comment réussir des projets d'investissement dans les compétences ? Comment reconnaître et évaluer qu'un professionnel est compétent ?

Guy Le Boterf est directeur de Le Boterf Conseil (France). Expert internationalement reconnu et consulté, auteur de plus d'une trentaine d'ouvrages, il intervient comme conseil auprès d'entreprises, d'organisations très variées et d'établissements de formation pour les aider à mettre en place leurs projets et dispositifs de professionnalisation et d'investissement dans les compétences. Docteur d'Etat en lettres et sciences humaines et docteur en sociologie, il est également professeur associé à l'université de Sherbrooke (Canada). Son site : www.guyleboterf-conseil.com

Développer
et mettre en œuvre
la compétence

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018
ISBN: 978-2-212-56941-4

Guy LE BOTERF

Développer et mettre en œuvre la compétence

Comment investir dans le professionnalisme
et les compétences

EYROLLES



DU MÊME AUTEUR
(En version originale, hors traductions)

- Enquête-participation et animation*, Culture et Développement, 1970.
- Formation et autogestion*, Éditions ESF-EME, 1974.
- Formation et prévision*, Éditions ESF-EME, 1974.
- Pratique de la formation des adultes* (en collaboration avec P. Caspar et divers auteurs), Éditions d'Organisation, 1975.
- Métiers de formateur* (en collaboration avec F. Viallet), Éditions de l'Épi, 1976.
- Le Centre éducatif et culturel d'Istres* (en collaboration avec J. Ader), OCDE, Collection « Collectivités, Équipements, Écoles », Paris, 1978.
- L'Enquête participation en question*, Edilig, Paris, 1981.
- Où va la formation des cadres ?*, Éditions d'Organisation, Paris, 1984.
- Pour une formation d'animateur-formateur issus de la migration*, B.I.T. et Cedefop, Berlin, 1985.
- L'Audit des systèmes de formation* (en collaboration avec F. Viallet et P. Dupouey), Éditions d'Organisation, 1985.
- Le Volcan nicaraguayen* (dir. M. Duflo, F. Ruellan), La Découverte, 1985.
- L'Ingénierie des projets de développement*, Éditions Agence d'Arc (Montréal) et Paidela (Paris), 1986.
- La Formation continue des dirigeants des PME : comment innover ?* (en collaboration avec Y. Chataigner), La Documentation française, 1987.
- Le Schéma directeur des emplois et des ressources humaines*, Éditions d'Organisation, 1988.
- Comment investir en formation* (en collaboration avec P. Durand-Gasselien et J.-M. Pechenart), Éditions d'Organisation, 1989.
- Comment manager la qualité de la formation* (en collaboration avec S. Barzuchetti et F. Vincent), Éditions d'Organisation, 1993.
- De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*, Éditions d'Organisation, 1994 (mention spéciale du grand prix 1994 du livre de management et de stratégie).
- Quelle ingénierie et formation pour identifier, développer et anticiper les compétences ? Contribuer à la réussite de la gestion de ressources humaines dans l'Éducation nationale* (ouv. coll.), Éd. Z'éditions, 1996.
- Professionaliser, construire des parcours personnalisés de professionnalisation*, Éditions d'Organisation, 1997, 7^e édition 2016.
- L'Ingénierie et l'évaluation des compétences*, Éditions d'Organisation, 1998, 1999, 2001, 2002, 2006, 2011.
- Approches participatives pour un développement durable* (en collaboration), Karthala, 1998.
- Traité des sciences et des techniques de la formation* (ouv. coll., direction P. Carré et P. Caspar), Dunod, 1999, 2011, 2017.
- Quel avenir pour les compétences ?* (ouv. coll., C. Bosman, coord. F.M. Gérard, X. Roeglens), de Boeck université, Bruxelles, 2000.
- Ingénierie des dispositifs de formation à l'international* (ouv. coll. coord. : Maragnani) EDUCAGRI, 2000.
- Former pour performer* (ouv. coll., coord. D. Bouteiller), édit. Racines du savoir, Montréal, 2000.
- Construire les compétences individuelles et collectives*, Éditions d'Organisation, 2000, 2001, 2004, 2006, 2010, 2013, 2015.
- Transmettre en éducation, formation et organisation* (ouv. coll. direct. J. C. Ruano-Borbalan), Les éditions Demos, 2003.
- Travailler en réseau et en partenariat*, Éditions d'Organisation, 2004, 2010, 2013.
- Se former à l'ingénierie de la formation*, (ouv. coll. direct. G. Pineau), L'Harmattan, 2005.
- Repenser la compétence*, Éditions d'Organisation, 2008, 2010.
- Développer les compétences au travail*, ouvrage collectif, coord. Dominique Bouteiller et Lucie Morin, HEC Montréal, 2012.

TABLE DES MATIÈRES

Avertissement	1
Envoi	3
Un constat.....	3
...conduisant à un changement de raisonnement et donc de paradigme.....	4
...en ayant recours à des analogies et métaphores	5
Alors, quelle structure pour le présent ouvrage?	6
Chapitre 1. Quels facteurs explicatifs de l'intérêt croissant pour le professionnalisme et la professionnalisation?	7
Les entreprises et les organisations à la recherche de professionnels compétents	8
<i>L'instabilité et la complexité croissante des situations de travail ...</i>	8
<i>Les exigences de réactivité</i>	10
<i>L'enjeu de l'innovation</i>	11
<i>Les situations d'incertitude et non seulement à risques</i>	12
<i>La tertiarisation de l'économie.....</i>	14
<i>La révolution numérique</i>	16
<i>L'évolution du concept de productivité</i>	18
<i>Le développement d'une économie du savoir</i>	18
<i>L'évolution de l'organisation du travail</i>	19
<i>L'exigence d'un management fondé sur la confiance.....</i>	22
<i>L'exigence de coopération.....</i>	22

Les clients, les patients, les usagers, les consommateurs veulent avoir affaire à des professionnels compétents.....	23
<i>Une exigence croissante de confiance</i>	23
<i>Les apports et les limites du recours aux procédures</i>	24
<i>L'exigence des métiers relationnels</i>	29
Le développement de la mobilité professionnelle	29
<i>L'employabilité : une responsabilité partagée</i>	33
Les défis de l'évolution démographique	34
<i>Après les générations X et Y, l'arrivée de la Z</i>	38
La fragilité des tissus professionnels.....	38
Synthèse des principales caractéristiques attendues du professionnalisme.....	39
Chapitre 2. Les apports, limites et risques de dérive des approches par les compétences	43
Les origines des démarches compétences en France : un bref rappel.....	44
<i>L'impulsion des années 1970</i>	44
<i>L'évolution récente de la législation sur la formation professionnelle et continue</i>	46
<i>Une grande variété d'approches</i>	47
Les approches par compétences : des apports indéniables	48
<i>L'émergence d'une « logique compétence »</i>	49
Les « approches par les compétences » : trop souvent un grand écart entre les intentions et la réalité.....	52
<i>Un déficit managérial</i>	52
<i>...et en particulier une faiblesse de raisonnement</i>	53
<i>Attention au « tout compétences »!</i>	53
Changer de mode de raisonnement	55
Une définition duale de la compétence	57
Chapitre 3. Qu'est-ce qu'un professionnel compétent en qui l'on peut avoir confiance ?	59
Les principes directeurs d'une définition.....	59
<i>Préciser la relation entre le métier et le professionnalisme</i>	60
<i>Distinguer « être compétent » et « avoir des compétences »</i>	60
Positionner sur un curseur ce que signifie « être compétent ».....	61

<i>Disposer d'une représentation pertinente du processus mis en œuvre pour agir avec pertinence et compétence en situation.....</i>	63
<i>Conjuguer professionnalité et personnalité.....</i>	63
Une modélisation du processus du « savoir-agir en situation »	64
Les composants du processus et leur articulation.....	65
<i>Il s'engage dans une situation.....</i>	66
<i>Il agit en prenant en compte des performances à atteindre et les critères sur la façon d'agir souhaitable pour les obtenir</i>	68
<i>Le professionnel compétent dispose pour agir d'un ensemble de ressources personnelles et de support</i>	71
<i>Il choisit et met en œuvre des pratiques professionnelles pertinentes.....</i>	90
La conception d'un référentiel métier/compétences.....	105
Chapitre 4. Quelles fonctions de guidage du processus « agir avec pertinence, compétence et éthique en situation » ?	107
Un guidage émotionnel.....	108
Un guidage cognitif	110
<i>Des représentations pour comprendre et agir.....</i>	110
<i>Les schèmes opératoires : des dispositions à agir plus ou moins complexes.....</i>	116
<i>Le contrôle exécutif de la pensée</i>	121
<i>La mémoire</i>	124
<i>L'attention.....</i>	126
<i>Les connaissances conditionnelles.....</i>	126
Un guidage corporel.....	127
Un guidage professionnel	129
<i>Les règles concernant l'erreur.....</i>	131
Un guidage éthique	132
<i>De l'éthique des ordres professionnels... ..</i>	132
<i>...à l'éthique des professionnels.....</i>	133
<i>Un agir professionnel orienté par l'éthique.....</i>	134
<i>Des fonctions de guidage en interrelations.....</i>	135
<i>Une typologie des ressources et des fonctions de guidage personnelles.....</i>	137

Un guidage par rétroaction.....	139
<i>Des retours d'expérience pour transférer ou transposer</i>	139
Chapitre 5. Les niveaux de professionnalisme.....	143
Chapitre 6. La capacité de réflexivité : une dimension du professionnalisme	149
La capacité de réflexivité	149
L'intérêt d'un recul réflexif	150
<i>Avoir une meilleure intelligence des situations</i>	150
<i>Mieux connaître ses schèmes opératoires</i>	151
<i>Transférer ou transposer ses façons d'agir et ses combinatoires de ressources</i>	152
<i>Gérer son patrimoine de ressources</i>	152
<i>Gérer ses ressources émotionnelles.....</i>	152
<i>Acquérir une plus grande confiance dans sa capacité à bien utiliser ses ressources</i>	152
<i>Transmettre à d'autres les leçons de son expérience</i>	153
<i>Satisfaire aux exigences de traçabilité</i>	154
<i>Contribuer aux processus de partage et de capitalisation des pratiques.....</i>	154
<i>Construire une identité professionnelle</i>	155
Le processus réflexif	155
<i>Les moments du processus réflexif.....</i>	155
<i>Le processus de création de savoirs collectifs par le partage et la capitalisation des pratiques professionnelles.....</i>	162
Apprendre de ses pratiques professionnelles : trois boucles d'apprentissage.....	163
La réflexivité: une troisième dimension du professionnalisme	165
<i>L'axe de l'activité</i>	166
<i>L'axe des ressources disponibles.....</i>	167
<i>L'axe de la réflexivité.....</i>	167
<i>Un rôle « d'étayage »</i>	171
<i>Un rôle de « soutien »</i>	171
<i>Un rôle de « monitoring »</i>	171
<i>Un rôle de « facilitation » de la distanciation</i>	172
<i>Un rôle de « mise en confrontation »</i>	172
<i>Un rôle de « bridging »</i>	172

Des retours d'expérience pour transférer	173
<i>Transférer n'est pas transporter</i>	173
<i>Transférer n'est pas appliquer</i>	175
<i>Décontextualiser pour recontextualiser</i>	175
<i>Faire l'apprentissage de la transférabilité</i>	176
Chapitre 7. Le développement et la mise en œuvre du professionnalisme : une responsabilité partagée ou conjointe	179
La contribution et les limites de la formation	180
Une responsabilité partagée.....	180
<i>On ne peut forcer personne à agir en professionnel compétent</i>	181
Le recours au « management jardinier » : vers une écologie du professionnalisme dans une unité de travail	182
<i>Agir en professionnel compétent et responsable : une résultante</i>	183
<i>Une exigence managériale</i>	188
Le schéma directeur de développement et de mise en œuvre du professionnalisme.....	188
<i>Les principes directeurs</i>	189
<i>Une approche fiabiliste</i>	191
Chapitre 8. L'évaluation du professionnalisme	193
Les enjeux	193
<i>Dis-moi comment tu cherches et je te dirai ce que tu cherches</i>	194
Le choix d'un dispositif approprié d'évaluation.....	196
<i>Mesurer un écart ou attribuer une valeur?</i>	198
Quatre entrées pour évaluer le professionnalisme.....	200
<i>L'entrée par les performances</i>	201
<i>L'entrée par les pratiques professionnelles</i>	202
<i>L'entrée par les ressources</i>	209
<i>L'entrée par la capacité de réflexivité</i>	209
L'évaluation du professionnalisme : une responsabilité partagée	211

Chapitre 9. Quelle ingénierie de parcours personnalisés de professionnalisation ?	213
Formation professionnelle ou formation professionnalisante : quelle différence ?	213
De l'ingénierie de dispositifs de formation collective à l'ingénierie de parcours personnalisés de professionnalisation	214
<i>L'ingénierie de formation collective</i>	214
<i>L'ingénierie de parcours personnalisés de professionnalisation</i>	215
Concevoir un dispositif de parcours personnalisés de professionnalisation : les principes directeurs	216
<i>Préparer à agir et à interagir en professionnel compétent en situation professionnelle et à effectuer des parcours d'évolution ou de mobilité professionnelle</i>	217
<i>Proposer une offre modulaire d'opportunités variées de professionnalisation</i>	220
<i>Concevoir des projets de parcours personnalisés et concertés de professionnalisation</i>	250
<i>Mettre en œuvre une alternance interactive</i>	258
<i>Mettre en œuvre des fonctions de tutorat et d'accompagnement de parcours</i>	261
<i>Assurer la qualité des parcours de formation professionnalisante</i>	268
<i>Assurer une coopération efficace entre les acteurs intervenant sur un parcours de professionnalisation</i>	273
<i>Évaluer et reconnaître les progrès en professionnalisation</i>	275
Index thématique	281
Index des auteurs	285
Tables des figures	289
Table des tableaux	291

AVERTISSEMENT

La reproduction totale ou partielle du contenu de cet ouvrage (schémas, concepts, méthodologie, titres et sous-titres, etc.) sous quelque forme que ce soit (formations, conseil et accompagnement, conférences, mémoires ou thèses, appels d'offres, sites Web, publications de toutes natures y compris sur Internet, etc.) ne peut être faite sans autorisation écrite de l'auteur et de l'éditeur.

Ce contenu fait partie du modèle déposé et protégé Le Boterf Conseil © « Agir avec pertinence et compétence en situation » et « Agir en professionnel compétent ».

Toute reproduction ou utilisation partielle ou totale sans ces autorisations pourra faire l'objet de poursuites, conformément à la réglementation sur la propriété intellectuelle et les droits d'auteur.

ENVOI

■ Un constat...

Le présent ouvrage est né d'un constat : d'une part, l'existence d'une demande croissante des employeurs, des clients, des patients, des usagers de pouvoir compter sur des professionnels compétents à qui ils peuvent faire confiance ; d'autre part une réponse à cette demande par ce qu'il est convenu d'appeler des « approches par compétences » ou « démarches compétences ». Les compétences professionnelles ne sont-elles pas considérées comme « la monnaie mondiale des économies du xx^e siècle¹ » ?

Ces démarches ou approches ont permis de faire progresser les politiques de gestion et de développement des ressources humaines, de doter les demandeurs d'emploi ou les candidats à des parcours d'évolution professionnelle de l'argumentaire d'un portefeuille de compétences. Elles ont cependant connu et connaissent encore trop souvent des échecs : combien de projets de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences se sont réduits à élaborer des référentiels métiers ou emplois/compétences sans avoir de suite !

Au-delà de ces réussites et échecs constatés, il m'est apparu qu'il existait dans ces démarches ou approches *un risque de faiblesse de raisonnement* qui les rendrait peu aptes à être à la hauteur du défi des demandes

1. OCDE, *L'Importance des compétences, Nouveaux résultats de l'évaluation des compétences des adultes*, Paris, OCDE, 2016.

actuelles et prévisibles de professionnalisme. Ce raisonnement, presque toujours implicite, suppose qu'il suffit d'avoir des compétences pour être un professionnel compétent. Comment ne pas constater pourtant qu'une personne peut avoir beaucoup de compétences et cependant n'être pas compétente face à une situation qu'elle doit traiter ? Avoir des compétences est une condition nécessaire mais aucunement suffisante pour être un professionnel compétent.

Savoir répondre à la question « Qu'est-ce qu'un professionnel compétent à qui l'on peut faire confiance » n'est-il pas un préalable absolument nécessaire avant de répondre à la question : « Qu'est-ce qu'une compétence » ?

■ ...conduisant à un changement de raisonnement et donc de paradigme...

C'est pour cette raison que, depuis plusieurs années, je me suis attaché, grâce aux nombreuses actions de conseil et d'accompagnement que je réalisais en France et à l'international, à chercher à *comprendre quel est le processus qu'un professionnel met en œuvre lorsqu'il agit avec compétence et pertinence en situation*. Avec la conviction que mieux on comprendra ce processus, mieux on pourra le décrire, préparer des professionnels ou les futurs professionnels à le mettre en œuvre, réunir les conditions (organisation du travail, management, dispositifs d'informations et de communication, environnements de travail, formation, accompagnement...) pour le rendre possible, l'évaluer et le faire progresser. *Toutes ces questions nécessitent que l'on ne raisonne plus seulement en termes de listes de compétences mais aussi et d'abord en termes de processus*.

C'est donc autour de ce raisonnement que l'on peut considérer comme un changement de paradigme, que j'ai construit le présent ouvrage. Il ne s'agit pas bien entendu de rejeter les projets consistant à investir dans la formation ou le développement des compétences, qui gardent toute leur utilité et leur importance, mais de montrer *comment les approches par compétences doivent être intégrées et optimisées dans une approche plus large du professionnalisme*.

La définition traditionnelle de la compétence en termes d'addition de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être peut être utile mais n'est plus suffisante pour répondre aux nouvelles exigences du professionnalisme et à la demande de confiance qui est adressée aux professionnels. Ce constat m'a conduit à créer une définition « duale » de la compétence qui constitue le fil directeur qui oriente les propositions méthodologiques exposées dans cet ouvrage¹.

■ ...en ayant recours à des analogies et métaphores

Développer et expliquer un nouveau paradigme, c'est non seulement conjuguer les apports conceptuels et les exemples concrets, c'est aussi faire appel à des sources d'inspiration diverses, souvent très éloignées du champ de la gestion des ressources humaines. C'est toute l'importance des analogies et des métaphores. Filer une métaphore ou avoir recours à une analogie donne à penser, fait surgir des idées ou des hypothèses nouvelles, peut consolider et rendre davantage compréhensible une nouvelle proposition de raisonnement, permet de percevoir des ressemblances là où l'on ne s'y attendait pas.

Raisonnement dans le champ clos des ressources humaines ou des approches par compétences ne favorise guère l'innovation. Celle-ci suppose la confrontation entre des modes de raisonnements provenant de disciplines ou de domaines fort divers, souvent très éloignés les uns des autres (composition et interprétation musicale, réalisations théâtrales, récits romanesques, recherche en biologie, physique quantique, inventions mathématiques, activités sportives...). C'est tout l'intérêt de cette « pensée inspirante » résidant dans « l'appariement d'une structure mentale avec une autre² ».

Je n'ai pas hésité à en faire usage dans cet ouvrage. J'ose espérer par ailleurs que le lecteur pourra y trouver des moments de respiration, d'ouverture en vue d'approches innovantes.

1. Cf. la définition page 57.

2. D. Hofstadter, E. Sander, *L'Analogie: cœur de la pensée*, Paris, Odile Jacob, 2013.

■ Alors, quelle structure pour le présent ouvrage ?

En cohérence avec le constat et le raisonnement précédemment évoqués, le lecteur pourra trouver dans ce livre les réponses que je propose concernant les questions suivantes :

- ▶ Comment expliquer et décrire la demande accrue des employeurs, des clients, des patients ou des usagers de pouvoir compter sur des professionnels compétents à qui l'on peut faire confiance et capables de mettre en œuvre les nouvelles exigences du professionnalisme ? (chapitre 1) ;
- ▶ Quels sont les apports et les limites des démarches par compétences mises en œuvre pour répondre à cette demande de professionnalisme ? Comment caractériser la nécessité d'un nouveau mode de raisonnement faisant la distinction entre « être compétent » et « avoir des compétences » ? Quelle définition « duale » de la compétence ? (chapitre 2) ;
- ▶ Comment décrire et modéliser le processus « agir avec pertinence, compétence et éthique en situation » et qui caractérise ce que signifie pour un professionnel d'être reconnu comme compétent et donc digne de confiance ? Comment, en particulier, prendre en compte les fonctions (cognitives, émotionnelles, corporelles, professionnelles, éthiques) qui guident un tel processus ? Quelle place donner à la capacité de réflexivité si importante chez un professionnel ? (chapitres 3, 4, 5 et 6) ;
- ▶ Comment assurer le développement et la mise en œuvre du professionnalisme par la mise en œuvre d'une responsabilité partagée dans une entreprise ou une organisation ? (chapitre 7) ;
- ▶ Comment évaluer chez un professionnel le niveau et la mise en œuvre de son professionnalisme ? (chapitre 8) ;
- ▶ Comment concevoir des parcours personnalisés de professionnalisation et assurer la qualité et l'efficacité d'une formation professionnalisante ? (chapitre 9) ;

Au terme de cet envoi, je tiens à remercier Sabrina Caviedes, Vanessa Le Boterf et Joël Bouchaud pour leur aide précieuse dans la confection de cet ouvrage.

QUELS FACTEURS EXPLICATIFS DE L'INTÉRÊT CROISSANT POUR LE PROFESSIONNALISME ET LA PROFESSIONNALISATION ?

Pourquoi cet appel croissant à la notion de *professionnalisme* ? Quelles sont les raisons qui poussent actuellement les responsables des entreprises et des organisations à rechercher des professionnels compétents et à mettre en place des dispositifs de professionnalisation ? Pourquoi de nombreux textes législatifs, réglementaires, interprofessionnels cherchant à réformer et même à transformer la « formation professionnelle » ? Comment expliquer cet effacement progressif de la figure de l'ouvrier qualifié ou de l'opérateur au profit de celle du *professionnel* ? Ces questions et cette évolution du langage sont-elles dues à des effets de mode passagers ou répondent-elles à de nouvelles exigences des situations de travail et des organisations et, plus généralement, de notre contexte social et économique ?

Il semble bien que cette référence croissante au professionnalisme ne soit pas une simple opération de *lifting* dans les discours managériaux. Cette recherche du professionnalisme confirme une longue évolution ayant marqué l'histoire de la formation continue en France. La remise en cause progressive de la formation comme dépense sociale et son remplacement par une approche en termes d'investissement n'a pas été sans conséquences. Les raisonnements en termes de production, de maintenance et de développement des compétences tendent à prévaloir sur ceux en termes de simple formation.

Plusieurs facteurs explicatifs sont à l'origine de cette demande croissante de professionnalisme. Nous proposons d'en explorer les principaux.

■ Les entreprises et les organisations à la recherche de professionnels compétents

Pour faire face aux exigences croissantes de compétitivité, de qualité, de sécurité et de réactivité qui s'imposent à elles dans une économie mondialisée, affrontée à l'arrivée d'une révolution numérique, les entreprises et les organisations sont à la recherche de professionnels compétents en qui elles peuvent avoir confiance. Quelles en sont les raisons ?

L'instabilité et la complexité croissante des situations de travail

Les entreprises sont entrées dans un mouvement permanent de changement dû aux impacts simultanés de multiples facteurs : technologiques, financiers, stratégiques, concurrentiels, culturels... Ne sont-elles pas toujours « en train de » se réorganiser ? Comme si, à l'image des funambules, elles ne pouvaient trouver leur équilibre que dans le mouvement. Le contexte d'une même situation de travail est soumis à de fortes évolutions, à des transformations parfois radicales.

C'est davantage en termes de « conjoncture fluide » ou d'« environnements turbulents » qu'en termes de conjoncture routinière qu'il convient de définir la plupart des situations professionnelles. Ces conjonctures se caractérisent par des situations complexes où interfèrent de multiples logiques d'acteurs, où les enjeux sont très mobiles, où les critères de définition des problèmes sont instables et où les confrontations de points de vue traversent les frontières habituelles des conflits.

Cette complexité est également due à la flexibilité permanente et à l'hétérogénéité de l'organisation du travail. Les fusions en cours, les délestages d'activités, les redéploiements, les redistributions de fonctions, les façonnages des réseaux d'exploitation ou de distribution influent en permanence sur la configuration des situations professionnelles. Des structures périphériques souples, sensibles aux opportunités conjoncturelles, peuvent voisiner avec des « noyaux durs » en vue d'obtenir des gains de productivité par économie d'échelle. Le management commercial peut entraîner la nécessité de faire coexister des structures simples à

communication formelle avec des structures plus souples, voire éphémères, dont les frontières sont plus réactives aux événements. L'organisation d'une entreprise est appelée à évoluer fréquemment afin de s'adapter aux changements de technologie et des données de la concurrence. Les structures en pyramides hiérarchiques classiques coexistent ou alternent avec des projets transversaux ou des organisations matricielles. Des structures croisées mettent en relation des fonctions spécialisées (marketing, comptabilité, finances, recherche-développement) avec des groupes porteurs de projets et d'activités qui sont transitoires. Confrontées à ces exigences permanentes de changement, les entreprises et les organisations doivent disposer de professionnels capables d'affronter *l'inédit, le changement permanent, la complexité*. La performance d'une entreprise, de ses unités (atelier, service, équipe...) ou de ses projets relève de l'ensemble des microdécisions d'actions portées par la compétence de ses professionnels. À chaque échelon de l'entreprise, chacun doit contribuer à la fonction d'utilité mise au service du client.

On attend des professionnels qu'ils soient capables de prendre en compte une grande variété de critères (productivité, qualité, sécurité, développement durable...) et d'acteurs dans le traitement d'une situation professionnelle.



Exemples

- Sur un processus de conception de véhicules automobiles, les dessinateurs en carrosserie qui deviennent des concepteurs numériques doivent concevoir des pièces ou des ensembles de pièces en négociant des compromis avec divers métiers (moteurs, design, équipements intérieurs, architectes de véhicules...) et divers critères (qualité, sécurité, coûts...) qui défendent tous légitimement leurs points de vue mais qui sont en tension les uns par rapport aux autres.
- Dans un atelier de tôlerie automobile, l'automatisation d'opérations cognitives complexes va multiplier les causes de pannes et d'aléas. La part des tâches prescrites va avoir tendance à diminuer au profit de l'engagement subjectif des professionnels qui devront arbitrer et décider.
- Le conducteur d'une installation robotisée est porté à exercer des compromis en arbitrant entre des impératifs de production, des exigences de qualité et des normes de sécurité. Il doit naviguer entre les critères de réactivité (réduire les lots pour répondre à la demande)



- et ceux de productivité (allonger les lots pour réduire les temps de changement).
- Une collectivité territoriale (conseil général, conseil régional...), surtout si elle s'oriente vers une gouvernance de proximité, doit en permanence prendre en compte une variété d'acteurs de terrain (allant jusqu'aux particularités des « pays ») et une multiplicité de critères (économiques, sociaux, politiques, environnementaux...) qu'il convient de combiner avec justesse. Les décisions prises dans un domaine (logement, transport, développement économique, éducation, formation professionnelle...) auront inévitablement des effets croisés sur chacun des autres secteurs.
 - Le métier d'enseignant évolue. Il se professionnalise. Il ne se définit plus simplement par rapport à une simple diffusion de savoirs, mais comme devant pouvoir gérer des situations d'apprentissage complexes : l'enseignant doit être un professionnel capable de prendre ses distances par rapport à ses pratiques, de les formaliser, de résoudre des problèmes, de faire face à des situations inattendues ou atypiques, de choisir, d'élaborer ou de modifier des stratégies pédagogiques.

Les exigences de réactivité

Elles ne sont plus à démontrer. L'entreprise gagnante est celle qui saura faire non seulement mieux que les autres mais avant les autres. Celui qui gagne est celui qui arrive en premier et qui dispose de capacités d'accélération. La réactivité suppose autonomie, marge de manœuvre et donc la confiance. Faire face aux exigences croissantes de variété des produits et des services n'entraîne pas la nécessité de multiplier les prescriptions et les descriptions des postes, tâche qui se révélerait vite irréaliste et contre-productive. Là encore, la confiance est nécessaire pour que les employés ou les salariés agissent et réagissent en professionnels compétents, dotés d'agilité, sachant inventer en temps opportun des réponses variées, s'adapter en permanence et mettre en œuvre des pratiques professionnelles simultanément fiables et rapides. Leur capacité à percevoir rapidement les signaux faibles émis par l'environnement devient essentielle pour anticiper les changements avant qu'ils n'impactent l'entreprise.

L'enjeu de l'innovation

Elle est en passe de devenir l'enjeu premier de la compétitivité. La qualité ne sera plus et n'est déjà plus un avantage compétitif. Garantir un produit ou un service de qualité fait maintenant partie de la « ligne de flottaison » en dessous de laquelle toute entreprise est vouée au naufrage. Pour se maintenir dans la course, il faut aujourd'hui concevoir plus vite, au moindre coût, avec une garantie de qualité des produits innovants et en effectuant des progrès continus et des sauts en innovation.

Deux types d'innovation deviennent nécessaires :

- ▶ Les innovations par amélioration continue des productions et des modes de production. Elles supposent des professionnels s'engageant dans de tels processus en sachant tirer les leçons de l'expérience.
- ▶ Les innovations dites « de rupture » Elles sont souvent financées par du capital-risque. Elles supposent des professionnels hautement novateurs et ayant souvent l'expérience des start-up. L'intelligence artificielle, les nano et biotechnologies, l'ordinateur quantique, les neurosciences, le stockage de l'énergie, la création de plates-formes d'application, les véhicules autonomes constituent des domaines propices à ce type d'innovation.

L'attention croissante portée par les entreprises aux activités de conception est là pour en témoigner : le suivi et le développement des entreprises vont dépendre de plus en plus de ses activités de conception et non plus seulement de ses activités de production et de distribution.



Exemples

- L'entreprise allemande Klöckner a créé en 2016 une plate-forme de commande permettant aux utilisateurs de ses produits métallurgiques de gérer eux-mêmes leurs commandes et au meilleur prix existant.
- Les grands groupes (Airbus, Air Liquide, BTP, Vinci, Pernod Ricard...) se dotent de laboratoires d'innovation. Ces « lab » accueillent des « jeunes pousses », souvent originaires de mondes différents (ingénierie, sciences humaines, sciences exactes, design, gestionnaires...), pour faire émerger de nouvelles idées, proposer des prototypes, élaborer des « preuves de concept » (*proof of concept*). L'innovation ne naît plus avec des ingénieurs isolés dans leurs laboratoires, comme au xx^e siècle, mais dans des dispositifs d'échanges, de partage de confrontation¹.

1. F. Pisani, « L'avenir de l'innovation : chroniques digitales d'un tour du monde », Netexplo.org, 2016.

- Avec son Biodesign Center, l'université de Stanford favorise les échanges et le travail collaboratif entre des professionnels de disciplines très diverses : informaticiens, médecins, chimistes, biologistes...
- Generali mise sur la capacité d'innovation de ses salariés en créant des « cellules créatives » où chaque collaborateur peut proposer de participer à des projets transversaux et constituer pour leur réalisation des groupes de douze personnes travaillant durant trois mois pour produire des propositions à la direction.

L'innovation ne s'obtient pas sous la pression des instructions, des consignes et des seules procédures ! Elle suppose de pouvoir faire confiance à des professionnels capables de coopérer entre eux, de travailler en pluri et interdisciplinarité, d'adopter et d'expérimenter de nouveaux modes de raisonnement, de savoir arrêter à temps un projet en cas de risques d'échec. Dans son *Portrait de l'ingénieur 2030*, l'Institut Mines-Télécom estime que pour l'ingénieur du futur « créativité et innovation ne sont plus des options mais des compétences de survie ».

Les situations d'incertitude et non seulement à risques

Les professionnels ne doivent pas seulement faire face à des situations à risques mais aussi à des situations d'incertitude. Face aux risques, il est possible de prendre des décisions rationnelles et d'élaborer des scénarios fondés sur la probabilité d'occurrence des événements. Dans un univers incertain, le risque zéro n'existe pas. L'incertain ne peut donner lieu à aucune distribution de probabilités. Devant l'incertitude, « on sait que l'on ne sait pas, mais c'est à peu près tout ce que l'on sait ». En situation d'incertitude, les entreprises recherchent des professionnels capables de travailler dans l'univers du plausible, de naviguer dans les calculs et modèles quantitatifs du probable, de contribuer à faire en sorte qu'elles puissent prendre des décisions majeures en situation d'incertitude.

Face à la montée de la complexité et de l'événementiel dans les situations professionnelles, il n'est plus demandé à un professionnel de savoir dépanner mais de savoir « gérer » des pannes, des aléas, des processus. Dans des situations de plus en plus fréquentes il ne sait pas d'avance ce qu'il faut faire et comment. Il doit inventer, reconstruire, innover. Il doit construire et mobiliser sur place et en instantané une combinaison nouvelle de « ressources » appropriées (connaissances, savoir-faire, qualités relationnelles,



Le risque zéro n'existe pas

Pour un praticien, le risque zéro n'existe pas. Selon Jean Paries, expert reconnu dans le domaine de la sécurité aérienne, ancien rapporteur général de la commission d'enquête sur l'accident d'avion du mont Sainte-Odile en France, une bonne gestion des risques suppose de reconnaître le principe de responsabilité des professionnels des équipes de pilotage. Si les avions décollent chaque seconde dans le monde en offrant un bon niveau de sécurité, ce n'est non pas par peur d'un procès pénal mais parce que des millions de personnes se responsabilisent dans leur travail : « On attend d'eux, à proportion de leurs compétences, une certaine intelligence de la situation et des conséquences de leurs actes, des jugements basés sur une éthique de la sécurité inscrite dans les valeurs profondes du métier. La pénalisation des défaillances prétend renforcer la conscience de ces responsabilités. Elle obtient exactement le contraire. La priorité de chacun n'est plus de gérer le risque en conscience et professionnellement, mais de minimiser son risque personnel d'inculpation¹. »

Il en va de même en médecine : un renforcement de la judiciarisation des relations entre patients et médecins risque d'aboutir à des effets pervers. Le taux d'accouchements par césarienne qui est déjà de 20 % aujourd'hui continuera de progresser, les médecins faisant tout pour éviter les cas difficiles. La sécurité dépend davantage du souci des professionnels de la santé de faire tout ce qu'ils peuvent pour leurs malades que de la recherche de la meilleure façon de se protéger juridiquement.

savoirs capitalisés...) pour faire face à l'événement. Un professionnel doit savoir « naviguer dans la complexité » en fonction de repères plutôt que d'exécuter un plan préconçu, prendre des initiatives et des décisions, négocier et arbitrer, faire des choix, prendre des risques, réagir à des aléas, des pannes ou des avaries, innover au quotidien et prendre des responsabilités. Il ne doit pas seulement savoir traiter un incident mais également l'anticiper. Face à l'indéterminé et à l'imprévu, il doit pouvoir être « l'homme de la situation ». On demande de plus en plus à un professionnel non seulement de travailler dans un contexte particulier mais aussi de créer ou de faire évoluer son contexte de travail.

1. J. Paries, « Pas de procès pour les erreurs de pilotage ! », *Le Monde*, 10 novembre 2006.