

Avant-propos

faire le point

La publication de mes divers ouvrages sur la gestion et le développement des compétences professionnelles¹ a entraîné une demande importante, non seulement d'interventions de conseil mais aussi de conférences. Depuis la parution de ces ouvrages, j'ai été ainsi conduit à réaliser plus d'une centaine de conférences auprès de publics diversifiés et dans des contextes très variés (grandes entreprises, associations professionnelles, ministères, organisations représentatives du patronat et des salariés, universités...) aussi bien en France qu'à l'étranger. Ces rencontres ont donné lieu à des débats souvent très riches autour des questions qui m'étaient posées.

J'ai noté systématiquement ces questions. En procédant à leur examen, il est apparu qu'elles pouvaient être regroupées autour de quelques thèmes principaux de préoccupation. J'ai relu également les canevas que je notais rapidement pour répondre aux questions. Ils m'ont confirmé dans l'idée que répondre à une question n'est pas ou très peu souvent sortir d'un tiroir une réponse toute faite. En construisant des réponses, on avance et on découvre. En explicitant un point de vue, on l'enrichit et on le fait évoluer. Les bonnes questions mettent à l'épreuve les hypothèses de travail. Comme tout dialogue, le débat fait avancer la recherche avec une certaine hésitation. Vouloir éliminer cette incertitude serait se réfugier dans l'immobilisme de la langue de bois.

On sait, depuis Roland Barthes, que « toutes les écritures présentent un caractère de clôture qui est étranger au langage parlé ». Ce « langage durci » si bien décrit par l'auteur du *Degré zéro de l'écriture* est toujours menacé du risque de devenir une

1. Cf. liste des publications en début de cet ouvrage : le lecteur peut se référer à ceux écrits entre 2004 et 2006.

langue de bois. La situation est différente dans les moments de discussion libre et de débat où « c'est tout un désordre qui s'écoule à travers la parole ».

Mais au temps du dialogue succède celui de l'écriture. Il est nécessaire pour réviser les hypothèses, prolonger et approfondir les propositions, mettre en relation avec les expériences menées entre-temps sur le terrain et qui occupent l'essentiel de l'agenda de travail.

Ce nouvel ouvrage reprend et développe les réponses faites aux questions posées dans les conférences. Il complète les ouvrages précédents et ne cherche pas à s'y substituer. Je ne reprendrai pas le développement fait dans ces ouvrages mais je les approfondirai et préciserai. *Le lecteur cherchant des outils ou des méthodes pratiques pour monter ou améliorer des dispositifs de gestion et de développement des compétences* (plan de formation, projets individualisés de développement des compétences, dispositifs d'évaluation des compétences, gestion prévisionnelle des compétences, etc...) *pourra se référer directement aux fiches techniques de l'ouvrage L'Ingénierie et l'évaluation des compétences*¹.

Le présent ouvrage, par ses réponses à cent questions posées, explicite les raisonnements qui sont à la base de ces outils techniques et qui fondent leur compréhension et leur recherche de fiabilité. Les chapitres proposés correspondent aux familles de questions qui ont pu être constituées.

Les besoins de création de savoir pour aider les entreprises et les organisations à traiter de façon rigoureuse et opératoire les questions de management et de développement des compétences sont considérables. Il faut beaucoup travailler pour arriver à des solutions simples et robustes. Dans une recherche pratique au long cours, il ne suffit pas d'être clair et déterminé sur le cap à suivre, il est fortement conseillé de faire régulièrement le point. *Construire des compétences individuelles et collectives* voudrait répondre à cette exigence de la navigation.

1. G. Le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Éditions d'Organisation, 5^e édition 2006.