

## Guy Le Boterf

expert en gestion et développement de la compétence et du professionnalisme,  
directeur du cabinet Le Boterf Conseil (France) et professeur associé à l'université de Sherbrooke (Canada).

Guy Le Boterf répond aux questions du CarifOref Midi-Pyrénées (labellisé Cris VAE) sur le thème de la compétence dans la validation des acquis de l'expérience bénévole.

### La compétence est-elle aussi facilement identifiable dans le cadre d'une activité bénévole que rémunérée ?

De mon point de vue, il n'y a pas de différence dans la façon d'aborder la compétence des bénévoles et celle des professionnels. Dans l'approche que j'ai créée et mise au point il y a déjà plusieurs années<sup>1</sup>, la question principale à se poser n'est pas « qu'est ce qu'une compétence ? » mais « qu'est-ce qu'un professionnel compétent à qui on peut faire confiance ? ». Dans le cas qui nous intéresse du bénévolat, la question devient « qu'est-ce qu'un bénévole compétent à qui on peut faire confiance ? ». La demande de confiance exige de ne pas confondre bénévolat et amateurisme. Je considère en effet qu'il faut sortir du raisonnement en termes de listes de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Ce raisonnement devient trop limité et ne permet pas de répondre à la question précédemment posée<sup>2</sup>. Ce n'est pas parce qu'une personne, qu'elle soit un bénévole ou un professionnel, possède une « liste de compétences » qu'elle peut être reconnue comme compétente. Elle possède ce que j'appelle des « ressources » qui lui sont nécessaires mais non suffisantes pour être compétente. Être compétent ne se réduit pas à avoir des compétences. D'un point de vue opérationnel et pratique, cela signifie que le point de départ d'une approche compétences ne doit pas être les compétences mais les situations où il faut agir avec pertinence et compétence.



Quelles sont donc les « situations d'intervention » où un bénévole doit agir avec compétence et qui constituent son expérience ? C'est à partir de ces situations qu'il me semble possible :

- d'une part d'explicitier les « *savoir agir* », c'est-à-dire les « pratiques » dont le bénévole a acquis le « schème opératoire » nécessaire pour traiter ce type de situation,

- d'autre part d'identifier les « *ressources* » en connaissances, habiletés, savoir-faire ou savoir-y-faire qu'il a acquis en intervenant dans ces situations.

On retrouve ici pour le bénévole le même processus qui existe en ce qui concerne la reconnaissance de la compétence d'un professionnel : le raisonnement est toujours en termes de situation mais la situation professionnelle est remplacée par la situation d'intervention. Il ne me semble pas que les différences concernant les relations hiérarchiques ou la délégation remettent en cause le raisonnement. Il s'agit toujours de raisonner en termes de processus : « agir avec compétence en situation contextualisée » et non pas en termes de listes de compétences. Dans le cas du bénévolat il me semblerait particulièrement important d'avancer sur les notions et typologies de « situations d'intervention », de « contextes d'intervention » et de « pratique bénévole » de façon à en faire des concepts opératoires, facilement compréhensibles et faciles à utiliser.

### **Les « ressources de l'environnement » du monde du bénévolat sont-elles les mêmes pour agir et développer la compétence ?**

Pour agir avec compétence dans une situation, un professionnel mobilise non seulement des ressources « personnelles » (connaissances, habiletés, méthodes de raisonnement, attitudes...) mais également des « ressources de support » qui peuvent être de proximité ou à distance (banques de données, réseaux d'expertises, collègues, documentation technique...).

Un bénévole mobilise aussi, à mon avis, ces deux types de ressources, d'autant plus qu'il doit agir souvent dans des situations complexes où il ne peut pas posséder toutes les connaissances ou tous les savoir-faire nécessaires. Tout comme un professionnel, un bénévole ne peut pas être compétent tout seul, avec uniquement ses propres ressources.

Il serait intéressant d'avancer sur la mise en évidence de typologies de « ressources de support » fréquemment utilisés par les bénévoles (relations d'entraide, appel à la solidarité, soutien associatif, base arrière, fiches ou guides issus du partage de pratiques...).

### **Est-il aisé de transférer ses compétences professionnelles issues d'un contexte de travail « ordinaire » à celui du contexte du bénévolat ?**

Je ne sais pas si c'est « aisé » mais c'est en tout cas à mon avis possible. L'approche à adopter serait de raisonner non pas en termes de situations, de contextes ou de pratiques mais en termes de *types* de situations, de *types* de contextes ou de *types* de pratiques. Que ce soit dans le monde du bénévolat ou dans celui du professionnel, il y a toujours des situations à risques, des situations instables, des situations complexes, des situations inédites, des situations de projet, des situations interculturelles, etc... Ces types de situations ou de contextes font appel à des types de pratiques et à des types de mobilisation de ressources. La réalité des situations peut être très différente mais cependant se référer à la même typologie.

C'est sans doute à ce niveau que se situe la transférabilité, tout en sachant que celle-ci comportera toujours une part d'ajustement. Le transfert ne peut se réduire au transport ou au copier-coller.

### **Il y a-t-il dans le cadre de cet entretien quelque chose que vous aimeriez souligner en ce qui concerne la compétence des bénévoles et leur transférabilité ?**

J'insisterais volontiers sur l'importance de l'engagement de la personnalité, sur l'investissement personnel. Dans le bénévolat c'est, me semble-t-il, la personne entière qui s'engage.

Le savoir agir est important mais le vouloir agir l'est tout autant sinon plus. Le bénévole donne du sens à son action, adhère à des valeurs, se réfère à une éthique, est plutôt prêt à l'entraide.

Ces caractéristiques ne sont sans doute pas négligeables dans les profils recherchés de professionnels à qui on peut faire confiance et qui doivent pour cela être non seulement compétents mais responsables. N'est-on pas proche de ce qu'on appelait autrefois la « conscience professionnelle » ?

Les crises financières, sociales et culturelles qui traversent notre société ne sont-elles pas dues pour une large part à des professionnels qui étaient compétents mais irresponsables ?

L'expérience forgée dans le bénévolat ne serait-elle pas un atout pour un professionnalisme à développer dans le monde du travail dit « ordinaire » ?

Par ailleurs, il me semble que les bénévoles sont souvent confrontés à des situations où les réponses à apporter sont souvent peu disponibles, ne figurent pas dans des catalogues et ne sont pas « sur étagères ». Il faut inventer, « improviser », agir dans des situations non prescrites, faire appel à l'ingéniosité plutôt qu'à l'ingénierie. Beaucoup de situations de travail dans les entreprises, les collectivités territoriales et diverses organisations n'ont-elles pas besoin de professionnels qui, non seulement sachent appliquer des procédures, mais sachent interpréter des orientations de travail et de plus en plus inventer des réponses inédites ? Savoir faire face à des situations complexes n'est-il pas une des principales caractéristiques et compétences des bénévoles ?

---

<sup>1</sup> « *Construire les compétences individuelles et collectives* », les Editions d'Organisation, 2000, 5<sup>ème</sup> édition 2010.

<sup>2</sup> « *Repenser la compétence* », les Editions d'Organisation, 2008, 2<sup>ème</sup> édition 2010.