

Table des matières

Préface. Des compétences collectives mobilisées au service d'une valeur ajoutée pour le lecteur	1
Ewan OIRY	
Introduction. Pour une approche renouvelée du management des compétences	5
Alain ROGER et Didier VINOT	
Partie 1. Variété des compétences	13
Chapitre 1. Le développement des compétences au cœur de la relation de mentorat.	15
Manel DARDOURI	
1.1. La compétence : un mot « valise »	16
1.1.1. État de l'art.	17
1.1.1.1. Cadre commun normalisé – Dictionnaires unilingues	17
1.1.1.2. Cadre institutionnel	18
1.1.1.3. Émergence de la notion de compétence dans la recherche académique	19
1.1.2. Typologie des compétences	23
1.1.2.1. Compétences organisationnelles ou niveau macro d'analyse .	24
1.1.2.2. Compétences individuelles ou niveau micro d'analyse . . .	24
1.1.2.3. Compétences collectives ou niveau méso d'analyse	25

1.1.3. Articulation des compétences collectives et des compétences individuelles.	29
1.1.3.1. Les facteurs propres aux personnes	29
1.1.3.2. Les facteurs organisationnels	30
1.2. Le mentorat, pratique de développement personnel et professionnel	31
1.2.1. Regard sur l'évolution du mentorat	31
1.2.1.1. Le mentorat : de l' <i>Odyssée</i> à l'entreprise.	31
1.2.1.2. Comparaison des modes d'accompagnement	33
1.2.2. Les fonctions de la pratique du mentorat	36
1.2.3. La diversité des pratiques du mentorat	38
1.3. Les compétences dans le cadre du mentorat.	40
1.3.1. Les compétences du mentor.	40
1.3.2. Les compétences collectives et individuelles des binômes.	41
1.4. Conclusion	46
1.5. Bibliographie.	48

Chapitre 2. Quelles compétences humaines pour les ingénieurs ? 55

Alain ROGER

2.1. Le métier d'ingénieur et son évolution.	56
2.2. La démarche d'analyse	59
2.3. Les compétences mobilisées dans leur métier par les ingénieurs	59
2.4. Le développement et la transmission des compétences	63
2.5. Les dimensions des compétences humaines.	67
2.6. Bibliographie	70

Chapitre 3. Les compétences émotionnelles des policiers de brigade anti-criminalité (BAC) 73

Hélène MONIER

3.1. L'activité policière, que d'émotions !	73
3.1.1. La primo intervention sur la voie publique : un risque psychosocial .	73
3.1.2. Les émotions au travail.	75
3.1.3. Les policiers de BAC.	77
3.2. Le travail de l'émotion : les compétences émotionnelles du policier . .	78
3.2.1. Des émotions aux compétences émotionnelles des policiers de BAC.	78

3.2.2. Développer ses compétences émotionnelles : accumuler et capitaliser les expériences, s'inspirer des plus anciens et se préparer par l'entraînement	84
3.2.3. Les effets émotionnels du travail des policiers de BAC	86
3.3. Conclusion	88
3.4. Bibliographie	89

Partie 2. Le développement des compétences pour répondre à de nouvelles orientations stratégiques 93

Chapitre 4. Compétences des *middle managers* dans un contexte stratégique de responsabilité sociale de l'entreprise : le cas MEDIAPOST 95

Sylvaine MERCURI CHAPUIS

4.1. RSE et compétences, une proximité définitionnelle	96
4.1.1. Définir la RSE	96
4.1.2. Enjeux de la RSE en termes de compétences.	98
4.2. Intégration stratégique de la RSE, capital humain et <i>middle managers</i>	101
4.2.1. La RSE à travers le prisme des ressources et des compétences stratégiques	101
4.2.2. Le rôle central des <i>middle managers</i>	102
4.3. Compétences des <i>middle managers</i> dans un contexte stratégique de RSE : le cas MEDIAPOST	103
4.3.1. MEDIAPOST, les RH et le cheminement vers la RSE	103
4.3.2. Soutenir et déployer les compétences des <i>middle managers</i>	104
4.4. Conclusion	111
4.5. Bibliographie	111

Chapitre 5. Développer les compétences entrepreneuriales des salariés : quels changements pour la PME ? 115

Stéphane FOLIARD et Lynda SAOUDI

5.1. Présenter les compétences entrepreneuriales	116
5.1.1. Fondements théoriques des compétences entrepreneuriales	116
5.1.2. Processus d'apprentissage et compétences entrepreneuriales	118
5.2. Les compétences entrepreneuriales en PME, quels degrés de sollicitation ?	119

5.2.1. Complémentarité et superposition des compétences entrepreneuriales du dirigeant et des salariés, définitions et processus	119
5.2.2. La PME à l'ère des compétences entrepreneuriales ?	121
5.3. Conséquences managériales du développement des compétences entrepreneuriales des salariés en PME	122
5.3.1. La présence d'un dirigeant ouvert	122
5.3.2. L'arrivée d'une nouvelle culture	123
5.3.3. Développer l'intention entrepreneuriale des salariés : désirabilité et faisabilité	125
5.3.4. Changement organisationnel	127
5.3.5. De la GRH à la GRE	127
5.4. Conclusion	129
5.5. Bibliographie	130

Chapitre 6. L'hôpital face à l'émergence des compétences de leadership partagé 135

Marc VALAX et Didier VINOT

6.1. Analyse des tensions organisationnelles et des mutations du management à l'hôpital	137
6.1.1. Un contexte juridique renouvelé, dans la continuité des réformes précédentes	137
6.1.2. Les approches classiques du leadership à l'hôpital	138
6.1.2.1. D'une définition négative...	138
6.1.2.2. ... au leader héros vainqueur des maladies	138
6.1.2.3. Des compétences séparées entre bonne gestion des deniers publics, compétences de soins et compétences techniques médicales	139
6.1.3. Une évolution des représentations du leadership en lien avec les mutations structurelles	140
6.1.3.1. Les compétences de leadership, une donnée d'abord relationnelle	140
6.1.3.2. Vers un leadership coconstruit ou partagé à l'hôpital	143
6.1.3.3. Des compétences émergentes : l'expertise patiente	144
6.1.3.4. Conséquences sur les compétences : une hybridation entre compétences gestionnaires, soignantes et médicales	146
6.2. Vers un hôpital ouvert aux compétences partagées et polymorphes.	146
6.2.1. Vers de nouveaux modèles : le médecin manager, le soignant coordonnateur, le patient traceur, quelle place pour les gestionnaires ?	148

6.2.2. Des formes de leadership médical illustrant une gouvernance clinique protéiforme	149
6.2.2.1. Des compétences de leadership orientées vers l'équipe de soins.	149
6.2.2.2. Une compétence de leadership hybride autour du « management médical »	150
6.2.3. Conséquences en termes de management des compétences	150
6.3. Conclusion	153
6.4. Bibliographie.	154
Conclusion. Concilier besoins en compétences et impératifs de flexibilité	159
Christophe EVERAERE	
Liste des auteurs.	179
Index	181

