

## Table des matières

□ <b>G4 - Le triangle "Agir avec compétence" de Guy Le Boterf</b> .....	3
□ Situation problème : L'évaluation qui valide les ressources mais pas l'action .....	3
<b>Le triptyque indissociable de la compétence</b> .....	4
□ <b>Principes pour concevoir la validation (G4)</b> .....	5
□ <b>Liens avec d'autres modèles et pratiques</b> .....	7



# □ G4 - Le triangle "Agir avec compétence" de Guy Le Boterf

« Être compétent, ce n'est pas posséder un stock de ressources (connaissances, capacités, diplômes...). C'est mobiliser et combiner des ressources pertinentes (internes et externes à la personne) pour agir efficacement dans une situation professionnelle donnée. » (Le Boterf, 2021)

## □ Informations rapides

- **Page parente** : [Carnet G4 - Validation des compétences](#)
- **Auteur** : Guy Le Boterf (2021)
- **Source** : \*Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétence\* (9e éd.). Eyrolles.
- **Connexion** : Conception des modalités d'évaluation et de validation en formation.



G4 - Concevoir la validation de l'acquisition des compétences à partir d'un modèle théorique robuste distinguant les ressources de l'action en situation.

## □ L'essence du modèle : Du "savoir" au "savoir-agir"

Selon Le Boterf (2021), la compétence n'est pas un état statique (un "avoir") mais un processus dynamique (un "faire"). Son triangle schématise les trois éléments indissociables nécessaires pour qu'une compétence soit avérée : la **mobilisation de ressources** pertinentes, une **action** concrète, dans un **contexte professionnel** spécifique. Cette approche transforme radicalement la conception de l'évaluation.



## □ Situation problème : L'évaluation qui valide les ressources mais pas l'action

En tant que concepteur de validation, je risque de mesurer ce qui est facile à mesurer : les savoirs déclaratifs (quiz), les savoir-faire procéduraux simples (exercices techniques). Or, un apprenant peut réussir ces tests sans être capable de mobiliser ces ressources de façon pertinente et combinée face à une situation professionnelle réelle, complexe et singulière. Cette illusion de compétence est dangereuse pour l'apprenant et pour l'employeur. Comment construire une validation qui authentifie non pas le "savoir-possédé" mais le "savoir-agir" efficace ?

# Le triptyque indissociable de la compétence

## 1. Les Ressources (Le SAVOIR)

**Définition :** L'ensemble des moyens internes et externes que la personne peut potentiellement utiliser. Ce n'est que la **matière première** de la compétence.

### Composantes :

- **Savoirs théoriques** (connaissances disciplinaires)
- **Savoir-faire** (procédures, techniques, méthodes)
- **Savoir-être** (attitudes, comportements relationnels)
- **Ressources externes** (réseau, documentation, outils, collègues)

**Responsabilité en formation (notre domaine) :** C'est **notre cœur de métier**. Notre rôle est de fournir, de développer et de faire acquérir ces ressources. C'est la partie sur laquelle nous avons le plus de prise directe.

« **Le savoir est notre seule responsabilité ; la mise en œuvre ne nous concerne pas !** »  
(Posture critique à discuter)

**Piège à éviter en validation :** Valider uniquement la maîtrise isolée des ressources (ex: examen de connaissances) et conclure à la compétence.

## 2. L'Action / Mobilisation (Le FAIRE)

**Définition :** La capacité à **combiner et à orchestrer** les ressources de manière pertinente pour faire face à une situation. C'est l'**opérationnalisation** des ressources.

### Processus clés :

- **Sélectionner** les ressources pertinentes parmi toutes celles disponibles.
- **Combiner** et intégrer ces ressources de façon cohérente.
- **Adapter** cette combinaison en temps réel aux aléas de la situation.
- **Prendre des initiatives**, arbitrer, décider.

**Enjeu pour la validation :** C'est le cœur de la compétence à évaluer. L'évaluation doit créer les conditions pour **observer cette mobilisation en action**, pas seulement ses résultats ou ses prérequis.

## 3. Le Contexte Professionnel (Le POUVOIR/VOULOIR AGIR)

**Définition :** La situation de travail réelle, avec ses contraintes, ses ressources, sa culture, ses acteurs et ses enjeux. C'est ce qui donne **sens et légitimité** à l'action.

### Dimensions :

- **Contraintes organisationnelles** (temps, procédures, normes)
- **Culture et climat** (valeurs de l'entreprise, relations hiérarchiques)
- **Ressources et limites environnementales** (outils disponibles, soutien des pairs)
- **Finalité et enjeux** de la situation (pourquoi agit-on ?)

**Responsabilité partagée (limites de notre action) :** Ce pôle relève de l'**environnement professionnel** de l'apprenant.

- **Vouloir agir** : Motivation, reconnaissance, sens donné par l'entreprise et la hiérarchie.
- **Pouvoir agir** : Liberté d'action, autorité, moyens accordés, systèmes adaptés.

> Un apprenant compétent "en ressources" peut être bloqué par un contexte qui ne permet pas (pouvoir) ou n'encourage pas (vouloir) la mise en œuvre.

**Implication pour la validation :** La validation doit simuler ou s'inscrire dans un contexte **signifiant et réaliste** pour que l'action observée ait une valeur prédictive de la performance en situation réelle.



"La compétence est à l'intersection des trois pôles. Elle n'est ni dans les ressources, ni dans l'action, ni dans le contexte, mais dans leur **synergie dynamique**." (Adapté de Le Boterf)

## □ Principes pour concevoir la validation (G4)

Le modèle de Le Boterf fournit un cadre théorique robuste pour dépasser les pièges de l'évaluation traditionnelle. Il exige de concevoir des dispositifs qui placent l'apprenant en position de mobilisateur face à une situation-contexte.

Principe de validation	Implication concrète	Exemple de modalité d'évaluation
<b>Valider l'agir, pas l'avoir</b>	Déplacer le focus de la restitution de ressources vers la démonstration d'une action intégrée.	Remplacer un QCM sur les étapes d'un entretien par la simulation d'un entretien avec un acteur, suivie d'un débriefing justifiant les choix.
<b>Contextualiser fortement l'évaluation</b>	Plonger l'apprenant dans une situation professionnelle signifiante, avec ses contraintes et ses enjeux.	Cas complexe à résoudre en temps limité, avec documents authentiques et consignes contradictoires. Évaluation en situation de travail (EST).
<b>Observer la combinaison de ressources</b>	Chercher les preuves que l'apprenant sait <b>sélectionner et articuler</b> différents types de savoirs.	Portfolio commenté où l'apprenant analyse ses propres productions pour montrer comment il a combiné théorie, technique et relationnel.
<b>Distinguer échec de la ressource vs échec de la mobilisation</b>	Analyser finement les causes d'un échec : manque de savoirs de base ? ou incapacité à les mobiliser dans ce contexte ?	Grille d'observation différenciée lors d'une mise en situation : "Savait-il la procédure ?" vs "L'a-t-il appliquée au bon moment, de façon adaptée ?"
<b>Intégrer la dimension "pouvoir/vouloir" dans l'analyse</b>	Questionner, lors du retour sur l'évaluation, les freins contextuels perçus par l'apprenant.	Entretien post-évaluation : "Selon vous, qu'est-ce qui, dans votre environnement de travail habituel, pourrait faciliter ou entraver l'application de ce que vous avez démontré ?"

## □ La posture du concepteur-validateur "Le

Adopter le modèle de Le Boterf implique une triple posture pour le concepteur de la validation (G4) :

1. **L'architecte de situations d'évaluation** :
  - \* Concevoir des **situations-problèmes** authentiques qui nécessitent de la mobilisation, pas seulement de la restitution.
  - \* Varier les contextes pour évaluer la capacité d'adaptation (transférabilité).
  - \* Intégrer des **aléas** (imprévus, informations manquantes) pour observer l'ajustement en temps réel.
2. **L'observateur des processus, pas seulement des produits** :
  - \* Développer des grilles d'observation qui capturent **comment** l'apprenant s'y prend (processus de mobilisation), pas seulement le résultat final.
  - \* Utiliser des méthodes qui révèlent la pensée en action : **débriefing immédiat**, auto-confrontation vidéo, pensée à voix haute.
3. **Le cartographe des ressources mobilisées** :
  - \* Identifier et tracer les **différents types de ressources** (internes/externes) que l'apprenant a effectivement utilisées.
  - \* Valider la pertinence du choix et de la combinaison de ces ressources pour la situation donnée.

**Posture centrale en G4** : La capacité à **déconstruire une compétence visée** en une situation d'action représentative, puis à **construire un dispositif** qui permet d'observer et de juger de la mobilisation des ressources dans cette situation.

### ♻ Le dilemme du formateur : Jusqu'où valider le contexte ?

Le Boterf nous rappelle que la compétence s'exerce dans un contexte spécifique. Mais en formation, nous ne maîtrisons pas le contexte professionnel futur de l'apprenant. Faut-il pour autant renoncer à valider ?

**Réponse : La validation de la transférabilité.** L'objectif n'est pas de valider la performance dans un contexte unique, mais la **capacité à mobiliser des ressources dans une famille de situations**.

- **Stratégie** : Concevoir non pas une, mais **plusieurs situations d'évaluation contextuellement différentes** mais relevant de la même compétence.
- **Indicateur de compétence** : L'apprenant qui réussit à adapter sa mobilisation à des contextes variés démontre une compétence plus robuste et transférable.

**Notre limite assumée** : Nous validons le potentiel d'action (« capable de mobiliser en contexte simulé »). La garantie de l'action en contexte réel dépend aussi du **Vouloir** et du **Pouvoir** agir, qui relèvent de l'organisation d'accueil.

**Notre responsabilité s'arrête là où commence celle de l'entreprise.**

□ Du référentiel de formation au référentiel d'évaluation : Une traduction critique

Un référentiel de formation liste souvent des **ressources** à acquérir (savoirs, savoir-faire). Le Boterf nous oblige à le traduire en **situations d'action à maîtriser** pour construire l'évaluation.

**Méthode de traduction en 3 étapes :**

1. **\*\*Pour chaque item du référentiel, poser la question : « À quoi sert-ceci ? »\*\***
  - \* Ex: « Connaître les principes de la communication non-violente (CNV) » → « À désamorcer un conflit avec un client mécontent. »
2. **\*\*Décrire une Situation Significative Représentative (SSR) de cette action :\*\***
  - \* « En tant que conseiller, face à un client dont la voix s'élève et qui conteste une facture, parvenir à rétablir un dialogue constructif pour trouver une solution. »
3. **\*\*Définir les critères de validation observables dans cette SSR :\*\***
  - \* Critère 1 : Identifie et reformule l'émotion du client (mobilisation de la ressource « principe CNV n°1 »).
  - \* Critère 2 : Exprime le besoin de l'entreprise sans agressivité (mobilisation des ressources « technique de reformulation » + « connaissance des règles internes »).
  - \* Critère 3 : Propose une option de solution réaliste (mobilisation des ressources « créativité » + « connaissance des marges de manœuvre »).

**Articulation :** Le référentiel d'évaluation devient alors une collection de **Situations d'Évaluation** contextualisées, chacune associée à des **critères de mobilisation**.

□ **Liens avec d'autres modèles et pratiques**

Modèle/Pratique	Lien avec Le Boterf	Utilité pour la pratique G4
-----	-----	-----
<b>Approche par Compétences (APC)</b>	Le Boterf en est un des théoriciens fondateurs. Son triangle opérationnalise le concept de « savoir-agir » au cœur de l'APC.	Fournit le socle théorique pour justifier et concevoir des évaluations de type « situation complexe ».
<b>Référentiels métier (RSBC)</b>	Un référentiel métier décrit des situations de travail et des activités, ce qui correspond au pôle <b>Action/Contexte</b> de Le Boterf. Il faut y ajouter les <b>Ressources</b> nécessaires.	Aide à analyser un référentiel métier pour en extraire les situations d'évaluation pertinentes.
<b>Évaluation en Situation de Travail (EST)</b>	C'est l'application la plus directe du modèle : observer la mobilisation des ressources dans le contexte réel.	Fournit une méthodologie pour structurer l'observation et le jugement lors d'une EST (grilles focalisées sur la mobilisation).
<b>Modèle Kirkpatrick (Niveau 3 : Comportement)</b>	Le « comportement » de Kirkpatrick correspond à l' <b>Action</b> de Le Boterf dans le <b>Contexte</b> professionnel. Le Boterf donne des clés pour le concevoir et l'observer.	Aide à définir des indicateurs concrets pour le niveau 3 de Kirkpatrick.

<b>La démarche portfolio</b>	Un portfolio bien conçu (avec analyses réflexives) peut montrer des traces de <b>mobilisation</b> de ressources dans divers <b>contextes</b> .	Permet de concevoir les consignes du portfolio pour qu'il ne soit pas qu'une collection de ressources (« preuves »), mais une démonstration d' <b>agir compétent</b> .
------------------------------	--	--

## □ Exercice pratique

### □ Concevoir une grille d'évaluation "Le

**Cas :** Vous devez évaluer la compétence « Gérer un début d'incendie sur le lieu de travail » pour des employés de bureau. La formation a couvert les ressources : connaissance des types d'extincteurs, procédure d'alarme, gestes techniques.

### Étapes de l'exercice :

1. **\*\*Définir la Situation Significative Représentative (SSR) :\*\***  
\* Contexte : Un feu de poubelle se déclare dans la cuisine d'un étage de bureaux. Des collègues sont présents, certains paniqués. L'alarme n'a pas encore sonné.  
\* Action attendue : Maîtriser le début d'incendie en sécurité et initier les mesures d'urgence adaptées.

2. **\*\*Lister les ressources pertinentes à mobiliser (Pôle SAVOIR) :\*\***  
\* R1 : Connaissance du triangle du feu / type de feu (poubelle = solides).  
\* R2 : Connaissance du bon extincteur (eau pulvérisée ou CO2).  
\* R3 : Procédure d'utilisation de l'extincteur (P.A.S.S.).  
\* R4 : Procédure d'alerte (numéro, informations à donner).  
\* R5 : Savoir-être : garder son calme, donner des ordres clairs.

3. **\*\*Construire la grille d'observation centrée sur la MOBILISATION :\*\***  
\* Pour chaque critère, observer non pas « sait-il la procédure ? » mais « **\*\*mobilise-t-il\*\*** la ressource pertinente au bon moment, de façon adaptée au contexte ? ».

^ Critère d'évaluation (Observable)   Ressource(s) mobilisée(s)
Indicateur de réussite (Contexte intégré)
----- ----- -----
-----
<b>**1. Évalue le danger et choisit le bon extincteur**</b>   R1, R2
S'approche sans courir, identifie visuellement le type de feu, saisit l'extincteur adéquat (pas la poudre pour un feu électrique fictif à côté).
<b>**2. Utilise l'extincteur avec la technique appropriée en sécurité**</b>
R3, R5   Respecte la distance, utilise la technique P.A.S.S. de façon fluide, se place dos au vent (simulé).
<b>**3. Donne des consignes claires aux collègues présents**</b>   R4, R5
Désigne une personne spécifique pour alerter, donne le numéro et les infos clés (lieu, type de feu) de manière calme et autoritaire.

| **\*\*4. Gère la séquence d'actions dans un ordre pertinent\*\*** |  
 Combinaison de R1 à R5 | Priorise la sécurité personnelle et l'alerte si le feu dépasse un certain volume (scénario variable). Montre une capacité d'adaptation (si extincteur vide, passe à l'évacuation). |

#### 4. **\*\*Préparer le scénario et le débriefing :\*\***

\* Concevoir un scénario de simulation réaliste avec des éléments contextuels variables (extincteur vide, collègue qui panique, deux feux simultanés).

\* Préparer des questions de débriefing pour faire verbaliser la mobilisation : « Pourquoi as-tu choisi cet extincteur ? » « Qu'est-ce qui t'a fait décider d'arrêter la lutte et d'évacuer ? »

**Rendu attendu :** Une grille d'évaluation complète pour cette simulation, intégrant les 3 pôles du triangle, le scénario contextuel et le guide d'entretien de débriefing.

#### □ [Du triangle théorique à l'action d'évaluation quotidienne](#)

Pour incarner Le Boterf dans ma pratique G4, je me pose systématiquement trois questions de conception :

#### **Avant de concevoir l'évaluation :**

- **Question Contexte :** Quelle est la **situation professionnelle réelle** la plus représentative où cette compétence s'exerce ? Puis-je la simuler ou l'observer ?
- **Question Mobilisation :** Quelles **combinaisons de ressources** (savoirs, savoir-faire, savoir-être, ressources externes) cette situation exige-t-elle ? Comment vais-je pouvoir **observer** cette combinaison en action ?
- **Question Ressources :** Ai-je **vérifié au préalable** que les ressources nécessaires sont bien disponibles et maîtrisées par l'apprenant ? Sinon, mon évaluation est-elle encore valide ?

#### **Pour critiquer/améliorer une évaluation existante :**

- **Test du "Sans Contexte" :** Mon évaluation a-t-elle encore un sens si je retire tout élément contextuel ? (Ex: un QCM sur la gestion de conflit). Si oui, elle évalue probablement des ressources, pas une compétence.
- **Test de la "Ressource Isolée" :** Mon évaluation permet-elle de réussir en mobilisant une seule ressource de manière répétitive ? (Ex: une procédure pas à pas). Si oui, elle n'évalue pas la combinaison/adaptation.
- **Test du "Pourquoi" :** Lorsque je note, est-ce que je peux expliquer mon jugement en disant « il/elle a su **mobiliser** X et Y pour faire face à Z » plutôt que « il/elle sait X et Y » ?

#### **Outils rapides pour intégrer Le Boterf :**

- **Fiche de préparation d'évaluation en 3 colonnes :** (1) Contexte/Situation, (2) Ressources à mobiliser, (3) Comment observer/valider la mobilisation.
- **Grille d'observation à double entrée :** Une ligne par ressource importante, une colonne pour « Possède la ressource » (vérification préalable) et une colonne pour « Mobilise la ressource de façon pertinente » (évaluation en situation).
- **Questionnement post-évaluation type :** « Dans cette situation, qu'est-ce qui était le plus facile/le plus difficile à mettre en œuvre par rapport à ce que vous aviez appris ? » (révèle la distance entre ressource et action).

## ☐ Mes insights personnels

*Espace pour vos notes, réflexions, exemples concrets liés à votre pratique avec le modèle de Le Boterf.* \*\*Exemple : “Ce modèle m'a libéré d'un poids : je ne suis plus responsable de la performance en entreprise, seulement du développement des ressources et de la capacité à les mobiliser en contexte simulé. Ma validation est plus honnête.”\* \*Exemple : “J'ai réalisé que nos 'mises en situation' étaient souvent trop pauvres en contexte. Ajouter des contraintes de temps, des informations contradictoires ou un 'client' difficile a radicalement changé la nature de l'évaluation.”\* \*Exemple : “Le plus grand défi est de faire accepter cette approche aux commanditaires qui veulent des 'preuves simples' (notes, QCM). Je leur montre maintenant des vidéos d'apprenants en action : la différence est flagrante.”\* \*Exemple : “La phrase 'le savoir est notre seule responsabilité' est provocante mais utile. Elle m'aide à tracer la limite de mon intervention et à mieux négocier avec les entreprises sur leur rôle (vouloir/pouvoir agir).”\*

---

## ☐ Bibliographie & Références

- **Le Boterf, G. (2021).** \*Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétence\* (9e éd.). Eyrolles. (Ouvrage de référence).
- **Le Boterf, G. (2000).** \*Ingénierie et évaluation des compétences\*. Éditions d'Organisation.
- **Tardif, J. (2006).** \*L'évaluation des compétences\*. Chenelière Éducation. (Pour approfondir les liens entre compétences et évaluation).
- **Site de Guy Le Boterf :** [guyleboterf-conseil.com](http://guyleboterf-conseil.com) (Articles et ressources).

## ☐ Ressources pratiques

### Outils pour la conception :

- **Modèle de fiche de situation d'évaluation** (intégrant les 3 pôles).
- **Grille générique d'analyse d'une compétence** selon le triangle de Le Boterf.
- **Exemples de situations significatives représentatives (SSR)** pour différents métiers.

### Pour approfondir la réflexion :

- **La compétence collective :** Comment le triangle s'applique-t-il à une équipe ?
- **Le rôle des ressources externes :** Comment évaluer la capacité à savoir chercher et utiliser des ressources hors de soi ?
- **La validation en VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) :** Le Boterf est central dans la philosophie de la VAE.

## ☐ Navigation

← Retour à [Carnet G4 - Validation des compétences](#) → Aller vers [Le modèle d'évaluation de Kirkpatrick](#)

[validation](#), [G4](#), [Le Boterf](#), [Compétence](#), [Triangle compétence](#), [Savoir-agir](#), [Évaluation](#), [Validation](#)

Auteur : Eugénie Decré | Version : 1.0

From:

<https://wiki.eugeniedecre.com/> - **Formation en Conscience**

Permanent link:

[https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php?id=carnet:g4\\_validation:g4\\_triangle\\_le\\_boterf&rev=1770729123](https://wiki.eugeniedecre.com/doku.php?id=carnet:g4_validation:g4_triangle_le_boterf&rev=1770729123)

Last update: **2026/02/10 14:12**

