

MANAGEMENT : LE MANAGEMENT PAR LES CAPABILITÉS

C'est quoi ? (Le principe, les fondements)

Inspirée de la théorie économique développée par Armatya SEN, en 2000 : l'approche par les capacités postule que lorsque les individus disposent d'un espace de liberté réelle, ils peuvent mieux s'accomplir, par des choix et des actions personnelles, favorisant la liberté et réduisant les inégalités sociales et économiques.

Récemment appliquée au management, pour dépasser la simple approche par les compétences, l'approche permet de mieux utiliser les ressources, à partir de l'individu.

Les ressources mobilisables par un individu (potentialités) sont « converties » (en fonction de l'autonomie dont il dispose) et lui permettent des choix pour Agir professionnellement.

On prend donc en compte tout ce qu'une personne est capable de faire en corrélant avec les possibilités offertes. C'est une approche qui permet à l'individu d'exprimer tout son potentiel grâce à l'organisation qui lui fournit le cadre de choix mais aussi de réalisation, d'épanouissement et d'expression.

C'est pourquoi ? (L'intérêt et le sens)

Cette approche a du sens car elle est « gagnant/gagnant ». L'individu ne pourra exprimer pleinement ses potentialités que si l'organisation, par la confiance et les moyens accordés, lui en donne la possibilité. Cette méthode de management est plus adaptée aux valeurs des générations Y et Z et prend le contrepied total de l'approche classique taylorienne, basée sur l'intérêt de l'organisation.

C'est pour quoi ? (Les liens et connexions, l'utilité en management)

Pour éviter toutes les formes de « gaspillages », le management par les capacités part de l'individu et de ses potentialités réelles, avec pour objectif de lui permettre de les réaliser. En lien avec la recherche de l'accomplissement personnel (cf. Maslow), cette approche renoue avec une forme de « contrat moral » entre individu et organisation, dans une logique « don/contre don » circulaire (voir approche de l'économie circulaire). L'employeur prend sa responsabilité sociétale en fournissant un environnement de travail « capacitant » (matériel, conditions, ambiance...).

C'est pour qui ? (Les utilisateurs)

Cette approche concerne toutes les parties prenantes des organisations, principalement les collaborateurs et les dirigeants. Le management, surtout celui de proximité ; la met en place en accordant la confiance et en adoptant une posture bienveillante et participative. Cette approche est aussi très pertinente en formation, tant initiale que continue. Pour développer le potentiel des individus, il faut pouvoir créer des conditions favorables pour le laisser agir.

On peut utiliser cette approche dans n'importe quel domaine, mais plus particulièrement en formation, où le cadre et les moyens apportés par l'employeur peuvent aider le collaborateur à développer son potentiel par une formation ou à en prendre conscience par une VAE. Cette approche est aussi pertinente en gestion de projet, car le collaborateur peut se concentrer sur sa vision sans être bridé par des contraintes, dans une logique « d'intra preneur ».

C'est comment ? (Méthodologie de base) - La méthodologie de base est active et dynamique :

- On identifie les potentialités d'un individu (par un travail de diagnostic, de bilan, d'échanges).
- L'individu prend conscience de ses ressources mobilisables (par un travail d'accompagnement).
- Il « convertit » ses ressources en possibilités d'action et de choix (par un travail de prise de confiance).
- L'organisation lui fournit le cadre et les moyens de se réaliser (par une analyse des opportunités).
- L'individu agit, décide et se développe, facilitant la performance (au sens global).

Quand l'utiliser ?

À tout moment ; aussi bien lors de la mise en place d'un projet qui va s'appuyer sur des ressources, principalement humaines ; que pour gérer des difficultés ou sortir d'une situation bloquée. Cette méthode est pertinente pour créer de la valeur en s'appuyant sur les individus et leur potentiel d'action en situation (ce qu'on appelle l'agir énaactif).

Pour aller plus loin :

- L'article du CREG : « [Comment travailler en 2020 ? Des compétences aux capacités : pour une nouvelle approche du travail en management](#) » (Caillas/Jacquet, 2017)
- Le livre de référence : « (R)évolution du management des ressources humaines, des compétences aux capacités » Fernagu Oudet et Batal (dir.), Septentrion, 2016
- L'article des Échos : « [Manager par les capacités dynamiques](#) »