

**À PARAITRE**

# (R)évolution dans le management des ressources humaines : des compétences aux capacités

## Sous la direction de

- **Solveig FERNAGU OUDET**, Enseignante-chercheuse en Sciences de l'Éducation, Université Paris Ouest Nanterre la Défense
- **Christian Batal**, Président Groupe Interface

Les compétences ont-elles vécues ? Il existe de nombreux discours pro-compétences, mais depuis quelques temps, on voit poindre des critiques, des doutes, des désillusions... Où en est-on aujourd'hui ? Une approche de « design social » s'appuyant sur le modèle des capacités ouvre-t-elle des voies plus prometteuses pour accompagner les mutations du travail et des organisations, esquisser les contours de nouvelles manières de former et manager les ressources humaines ?

Cet ouvrage, qui réunit 32 contributeurs experts de la question des compétences, vise à faire le point sur ce que les compétences ont apporté et sur ce qu'elles n'ont pas résolu, d'en dessiner les limites, souligner les tensions et les contradictions, afin de comprendre pourquoi ce concept inachevé, sur lequel s'appuient pourtant de nombreuses pratiques (de formation, de gestion et de management) ne semble répondre aujourd'hui que partiellement aux exigences d'un monde du travail en pleine mutation. Au-delà du bilan des approches par les compétences, cet ouvrage se propose de dessiner le contour d'un nouveau modèle en émergence qui pourrait compléter progressivement et utilement celui des compétences : le modèle des capacités. Il permet de s'interroger sur les opportunités et les moyens d'actions offerts aux individus pour agir et se développer au travail, offrant ainsi de vraies pistes de réflexion autour des questions de développement professionnel. L'approche par les capacités est extrêmement séduisante pour les milieux de la formation et du travail dans lesquels elle commence à être importée grâce aux travaux de la sociologie, de l'économie, des sciences de gestion et de l'ergonomie. Elle ouvre des perspectives intéressantes sur la conception d'« environnements capacitants ».

**En savoir plus et être prévenu par mail de la disponibilité de l'ouvrage :**

<http://www.septentrion.com/fr/livre/?GCOI=27574100628500>

## Les contributeurs: 32 experts de la question des compétences

Xavier BARON, Christian BATAL, Jean Paul BRONCKART, Ecaterina BULEA, Olivier CHARBONNIER, Florent CHENU, Jean Claude COULET, Anne DIETRICH, Solveig FERNAGU OUDET, Patrick GILBERT, Michel KOEBEL, Florent LACOUR, Yves LICHTENBERGER, Philippe MAUBANT, Etienne MACLOUF, Domenico MASCIOTRA, Najoua MOHIB, Bernard MASINGUE, Francis MINET, Frédéric NEYRAT, Ewan OIRY, Paul OLRÉ, Frédérique PIGEYRE, Lucie ROGER, Luca SECCI, Pierre-Eric SUTTER, Jacques TARDIF, Pascal UGHETTO, Josiane VÉRO, Christine VIDAL, Richard WITTORSKI, Bénédicte ZIMMERMANN.

# Sommaire

Introduction générale

## **PREMIERE PARTIE : Il était une fois les compétences... Histoire, usages et champs d'intervention : *entre folk concept et novlangue***

Introduction

Contribution à l'histoire du concept de compétence (France, années 1960-2010), *Patrick GILBERT, Professeur, Université IAE Paris Sorbonne*

La compétence : une pluralité de discours et d'acteurs, *Ewan OIRY, IAE de Poitiers & ESG-UQAM (Montréal)*

Les compétences entre attributs et capacités autonomes : du mythe obsolète à la refondation dans l'économie postindustrielle, *Xavier BARON, ATEMIS, Professeur Associé Université Saint Quentin en Yvelines, Professeur Affilié ESCP Europe*

Le point aveugle de la notion de compétence, *Michel KOEBEL, Université de Strasbourg*

La compétence : au-delà d'un mot, une affaire de conceptions, *Jean-Claude COULET, Université Rennes 2 et IAE de Rennes*

De la compétence comme processus dynamique, *Ecaterina BUELA BRONCKART & Jean-Paul BRONCKART, Université de Genève*

## **DEUXIÈME PARTIE : ... et des démarches compétences : idéologie ou théorie du management, entre allégorie et réalité**

Introduction

Une avancée pour parler du travail réel, *Yves Lichtenberger & Pascal Ughetto, Université Paris-Est, LATTS*

Management des compétences et travail : des relations contrariées, *Anne DIETRICH, IAE Lille & Frédérique PIGEYRE, Université Paris-Est*

Gestion des compétences : autopsie d'une illusion, *Pierre-Eric SUTTER, MARS LAB Consulting*

La compétence refondée : opérateur de santé au travail ? *Xavier BARON, ATEMIS, Professeur Associé Sociologie UVSQ, Professeur Affilié ESCP Europe*

Une opportunité pour améliorer la reconnaissance, *Philippe DENIMAL, Sociologue du travail - Consultant*

Compétences et formation professionnelle continue : malentendu, dérangement, défi, *Paul OLRÉY, Université Bourgogne Franche-Comté, Agrosup Dijon*

Les compétences : une avancée pour parler de la professionnalisation ? *Richard WITORSKI, Université de Rouen*

Compétences et réforme de la formation... *Bernard MASINGUE, Entreprise & Personnel*

La validation des acquis de l'expérience : un analyseur des limites de la reconnaissance des compétences, *Frédéric NEYRAT , Université de Limoges*

L'approche par compétence : de ses utopies à ses impensés, *Lucie ROGER , Université du Québec à Montréal (UQAM), Canada & Philippe MAUBANT , Université de Sherbrooke, Canada*

Le miroir des illusions dans le domaine des compétences : l'évaluation des apprentissages, *Jacques TARDIF , Université de Sherbrooke, Canada*

Postures et préoccupations dans l'activité : Quel positionnement théorique et quelles conséquences pour la notion de compétence ? *Florent CHENU , Université de Liège, Belgique*

Les intenable promesses de la logique compétence, *Najoua MOHIB , Université de Strasbourg*

### **TROISIÈME PARTIE : Vers un nouveau paradigme, celui du pouvoir d'agir : du management des compétences au management des capacités**

Introduction

La remise en cause des modèles de GRH et de management : vers un nouveau design social, *Christian BATAL , Groupe Interface*

Le travail demain..., *Olivier CHARBONNIER , Groupe Interface, DSides et Consultants Sans Frontières*

La marque de l'ingénieur dans la sémantique des ressources humaines : une étude diachronique, *Etienne MACLOUF, Sorbonne Université*

L'improvisation, un défi inattendu pour le management, *Luca SECCI , DSides & Florent LACOUR , Groupe Interface*

L'entreprise développante, *Francis MINET , CNAM Paris*

Halte au compétentisme! Place à l'agir de la personne exerçant une activité : perspective de l'éducation, *Domenico MASCIOTRA , Consultant international en Éducation et Formation, Montréal, Canada*

Développement des compétences et capacité d'agir, *Bénédicte ZIMMERMANN , Centre Georg Simmel, EHESS Paris*

L'approche par les capacités au prisme de la formation : vers la conception d'environnements capacitants, *Solveig FERNAGU OUDET , Université Paris Ouest Nanterre La Défense*

Des compétences aux capacités pour réinterroger les possibilités de développement du sujet, *Christine VIDAL-GOMEL , Université de Nantes & Catherine DELGOULET , Université Paris Descartes*

Promouvoir le développement des capacités des salariés à agir sur leur parcours professionnel : la responsabilité des entreprises en question, *Josiane VÉRO , CEREP*

---

#### **L'ouvrage s'adresse :**

- D'une part, aux professionnels des entreprises et des services publics, notamment aux acteurs de la GRH (DRH, responsables RH, gestionnaires RH, responsables formation, responsables mobilité-carrières, responsables recrutement, etc.), mais également à l'ensemble des managers, soucieux de réfléchir aux limites des approches par les compétences et aux nouvelles modalités de gestion et de management en émergence pour s'adapter aux transformations du travail.

- D'autre part, aux enseignants et étudiants de l'enseignement supérieur dans les filières de gestion des ressources humaines, de sciences de l'éducation, de management, de sociologie des organisations, de psychologie, etc. (Avec plus d'une vingtaine de contributeurs universitaires, tous référents dans leurs domaines, qui seront des prescripteurs de l'ouvrage auprès de leurs étudiants, celui-ci devrait être acquis par l'ensemble des bibliothèques universitaires du monde francophone)

## La direction de l'ouvrage



**Solveig FERNAGU OUDET** est Maîtresse de Conférences en Sciences de L'Education dans l'équipe Apprenance et Formation des Adultes à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense (Centre de Recherche sur l'Education et la Formation - CREF – EA 1589) où elle co-dirige le Master professionnel « Ingénierie Pédagogique en formation des adultes » (<http://apprenance-ipfa.net> ). Elle est également responsable éditoriale de la revue SAVOIRS (<http://savoirs.u-paris10.fr> ), revue internationale de recherche sur l'éducation et la formation. Ses travaux portent sur la relation formation et travail, apprentissage et organisation. Elle cherche à appréhender les effets des environnements de travail (et ou de formation) sur le développement professionnel. Elle s'appuie entre autres sur l'Approche par les capacités d'Amartya Sen (Prix Nobel d'économie, 1998) et explore la notion d'environnement capacitant.



**Christian BATAL** : Président Groupe Interface. Intervenant à l'ENA, à l'Ecole des Mines de Paris, à l'Ecole Nationale de la Magistrature, à l'Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, à l'Université Paris 8 Saint-Denis et à l'Université Paris 9 Dauphine  
Avec plus de 30 ans d'expérience dans le domaine du conseil, des études et de la formation, Christian BATAL pilote et réalise des missions de conseil, d'étude et d'audit, d'ingénierie de politiques et de dispositifs de management et de gestion des ressources humaines. Il réalise également des missions de coaching de dirigeants publics et privés, et anime de nombreux séminaires de management (management stratégique et opérationnel, conduite du changement, organisation ...) et de GRH, de coaching d'équipes de direction auprès d'entreprises ou de structures publiques.

### Le projet des auteurs

Cet ouvrage se positionne à contre-courant de l'ensemble des discours qui portent sur les compétences. Il interroge les critiques, les doutes et les désillusions dont elles font l'objet pour s'ouvrir au modèle des capacités, plus à même, aujourd'hui, de répondre aux problématiques de management des hommes, des organisations, et de la formation.

Il ne s'agit ni de dire ce que sont les compétences, ni de valoriser de bonnes pratiques de gestion des compétences, mais de faire le point sur ce que les compétences ont apporté et sur ce qu'elles n'ont pas résolu, d'en dessiner les limites, afin de comprendre pourquoi ce concept inachevé, sur lequel s'appuient pourtant de nombreuses pratiques de gestion et de management, ne répond plus aujourd'hui aux exigences d'un monde du travail en pleine mutation. Au-delà du bilan des approches par les compétences, cet ouvrage dessine le contour d'une nouvelle approche de « design social », utile au management des ressources humaines, qui viendra compléter, voire se substituer progressivement à celui des compétences : le modèle des capacités.

<http://www.septentrion.com/fr/livre/?GCOI=27574100628500>