

# Nouveaux regards sur la gestion des compétences

**F**ace à la profusion des écrits et des pratiques qui se réclament de la « compétence », il est difficile de voir clair aujourd'hui sur les questions qui concernent les impacts effectifs des démarches compétences au sein des organisations. Comment la gestion des compétences est-elle mise en œuvre en pratique ? Comment les entreprises articulent-elles cette gestion avec leur stratégie ? Quel est le lien entre gestion des compétences et démarches qualité ? Quelle est la diffusion réelle du « modèle de la compétence » dans les entreprises françaises ? Comment la notion de compétence peut-elle contribuer à redéfinir les identités professionnelles ? En conclusion, quels enseignements pratiques et théoriques ? Répondre à ces questions est d'autant plus difficile que, bien souvent, les observations et les analyses qui sont faites relèvent soit d'une glorification aveugle de ces démarches, soit d'un a priori critique. Cet ouvrage se positionne différemment : entre angélisme et nihilisme, il propose sur la gestion des compétences de nouveaux regards. Produire des concepts utiles pour éclairer l'action, et aider les praticiens à agir en hommes et femmes de réflexion : telle est la voie, délicate mais féconde, que ce livre se propose d'explorer, en associant des observations théoriques et empiriques, au travers notamment de nombreux cas d'entreprises. Il est le fruit d'un travail collectif de dix-sept enseignants, chercheurs et consultants, experts en matière de gestion des compétences.

Les coordinateurs de l'ouvrage sont tous les trois enseignants-chercheurs en gestion des ressources humaines et animateurs de programmes de formation dédiés à la gestion des compétences. Christian Defélix est professeur à l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de l'université Pierre Mendès France à Grenoble et chercheur au CERAG (Centre d'études et de recherches appliquées à la gestion des entreprises, unité mixte de recherches CNRS 5820). Alain Klarsfeld est professeur à l'École supérieure de commerce de Toulouse (ESCT), chercheur au CREER (Centre de recherche européenne sur l'emploi et les ressources humaines) et responsable du mastère spécialisé RRH de l'ESCT. Ewan Oiry est maître de conférences à l'université de la Méditerranée et chercheur au sein du LEST (Laboratoire d'économie et de sociologie du travail - unité mixte de recherche CNRS 6123).

**Ont contribué à cet ouvrage :** Didier Cazal, Thierry Colin, Christian Defélix, Anne Dietrich, Lise Gastaldi, Benoît Grasser, Amaury Grimand, Alain Klarsfeld, Cathy Krohmer, Françoise Lozier, Ewan Oiry, Didier Retour, Pierre-Yves Sanséau. 4 experts invités – Claude Flück, Patrick Gilbert, Michel Parlier et Maurice Thévenet – ont également contribué à la conclusion.

Ce livre a été conçu et rédigé dans le cadre du GRACCO (Groupement de recherche sur les attitudes, les comportements et les compétences dans les organisations, GDR CNRS 2652). Il a également bénéficié du soutien actif de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH).

Préface de Pierre Louart, président de l'AGRH.

ISBN : 2 7117 6953 4



Vuibert

Conception graphique : sandrine.deniau@free.fr



Nouveaux regards  
sur la gestion des compétences

Coordonné par Christian Defélix,  
Alain Klarsfeld et Ewan Oiry

Coordonné par Christian Defélix,  
Alain Klarsfeld et Ewan Oiry

# Nouveaux regards sur la gestion des compétences

AGRH  
GRACCO CNRS

Vuibert