

## Relations industrielles Industrial Relations



*(R)évolution du management des ressources humaines. Des compétences aux capacités*, Coordonné par Solveig Fernagu Oudet et Christian Batal (2016) Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion, 426 pages. ISBN: 978-2-7574-1275-6

Justine Arnoud et Cathy Krohmer

Volume 71, numéro 3, été 2016

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1037668ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1037668ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Arnoud, J. & Krohmer, C. (2016). Compte rendu de *[(R)évolution du management des ressources humaines. Des compétences aux capacités*, Coordonné par Solveig Fernagu Oudet et Christian Batal (2016) Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion, 426 pages. ISBN: 978-2-7574-1275-6]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(3), 573–575.  
<https://doi.org/10.7202/1037668ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2016

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

**é**rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

the ideas of dead guys and make a little money—right! Such reasoning may hold-up, particularly as there is no real intellectual property involved. It is not as though the descendants of Plato, Socrates, or Aristotle can be identified and sent a royalty cheque each time elements of their worldview are applied with fidelity. But, there is a little problem, the modern guys don't really understand what the greats meant. Indeed, they probably never read their words but rather just have caricatures and abstractions of the key messages passed to them through a hybrid process possibly involving assimilating aspects of contemporary culture and a mechanism described by Karl Jung in his account of how ancestral memories are inherited. In such a state of (at least) partial ignorance, they – the modern experts - intensify an already existing vested interest in keeping consideration of the real study of philosophy off the agenda for us all. We, the real people, can't allow this to happen. When I finished the last page I was convinced that we as teachers and theoreticians must drag our students (and ourselves) kicking and screaming back to the classics. These are some of the messages I got out of this book—alongside a wonderful, albeit at times challenging, revision of the basics.

When I started this review I used the expression “heavy-hitter” to describe Joullié and Spillane's latest work. As a boxing fanatic I like this expression. A buddy of mine asked me yesterday what the book was like to read and whether he should use it in his graduate courses. In sticking with the themes of greatness and sparring, I told him: “What Mike Tyson is to prize-fights, this work is to management education.” Colleagues, read it! Make your students read it! If you do, you will reinvent our discipline—and make it better.

**Anthony M. Gould**

Professor

Département des relations industrielles

Université Laval

## **(R)évolution du management des ressources humaines. Des compétences aux capacités**

Coordonné par Solveig Fernagu Oudet et Christian Batal (2016) Villeneuve d'Ascq : Presses Universitaires du Septentrion, 426 pages. ISBN : 978-2-7574-1275-6.

Sous la plume d'universitaires, chercheurs et praticiens de disciplines différentes (sciences de gestion, sciences de l'éducation, économie, ergonomie, sociologie), ce livre, publié dans la collection « Métiers et pratiques de formation », se compose de 29 chapitres regroupés en trois parties. Une première partie narre l'histoire, l'usage et les champs d'intervention des compétences; une deuxième analyse plus spécifiquement les apports et ambiguïtés des systèmes de gestion des compétences; et une troisième convoque un nouveau paradigme, inspiré de l'approche fondée sur les « capacités » d'Amartya Sen. L'objectif général de cet ouvrage est de répondre à la question posée en introduction par les deux coordinateurs : « le terme de compétence a-t-il déjà donné tout ce qu'il avait à offrir ? »

Pour répondre à cette question, un détour historique est réalisé afin de resituer l'origine de la notion de compétence et discuter son déploiement ainsi que ses évolutions dans l'usage. Les auteurs de la première partie s'y sont attelés, soulignant le caractère flou, multiple, pluriel de la notion et les nombreux domaines dans lesquels elle s'est exprimée. Gilbert insiste sur le caractère nomade des compétences et conte une histoire en quatre temps, liée aux dispositifs dans lesquels cette notion s'inscrit. Oiry évoque un « travail social » en train de se faire, marqué par une pluralité de discours et d'acteurs. Des acteurs dont les engagements apparaissent formatés par des conceptions implicites et idéologiques relevées par Coulet. Le constat partagé est celui d'une notion ambiguë, porteuse de malentendus. Koebel rappelle que cette notion est toujours liée à la reconnaissance

par autrui. Baron parle, quant à lui, d'un « mythe opératoire et utile » dans le modèle industrialiste, mais qui masque l'activité de travail, et qu'il est, aujourd'hui, temps de refonder. Des premières pistes sont proposées dans les chapitres de Coulet et Bulea Bronckart, et Bronckart pour appréhender la compétence comme « processus dynamique » et contribuer à l'élaboration d'un modèle théorique.

En qualité de « processus dynamique », comment peut-on appréhender, décrire, évaluer les compétences? C'est l'enjeu de la deuxième partie centrée sur l'usage des compétences dans les pratiques tant de gestion que de formation. Les cinq premiers chapitres s'intéressent aux organisations et dessinent une instrumentation gestionnaire désormais centrée sur l'emploi et fortement éloignée du travail. Appauvrissement (Dietrich et Pigeyre) et mise en miettes du travail (Sutter) en sont les traductions directes. Retrouver le lien emploi/travail passerait par une réelle prise de conscience des acteurs des ressources humaines pour qu'ils se saisissent enfin de cette question (Lichtenberger et Ughetto; Dietrich et Pigeyre) par l'organisation des conditions du développement des compétences (Sutter), ou encore, par une évolution de la conception de la compétence comme opérateur de santé (Baron). Denimal relate des expériences d'organisation où, en partant de l'évaluation des situations de travail, travail et emploi sont liés. Il rappelle ici, qu'en matière de gestion de compétences, un modèle « idéal » est à bannir.

Les sept chapitres suivants abordent la compétence dans les systèmes de formation. Là aussi, le constat est fait d'un éloignement avec les situations de travail (Olry), et ce, malgré la loi de 2014 qui devait permettre de développer la qualité de la relation formation/situation de travail (Masingue). Si cette approche permet, selon Wittorski et Tardif, une reconnaissance de l'apprentissage et place l'apprenant au cœur des préoccupations, celle-ci

est aussi source de déprofessionnalisation et de morcellement des apprentissages. Neyrat, s'appuyant sur les échecs tant qualitatifs que quantitatifs de la Validation des acquis de l'expérience (VAE), conclut en son ineffectivité à permettre une voie de reconnaissance. Roger et Maubant montrent l'impensé de l'apprentissage dans les dispositifs au Québec. Une voie d'ouverture défendue par Chenu serait d'appréhender les postures et les préoccupations des individus. Mohib clôt cette partie en rappelant que, si la compétence n'a pas eu les effets escomptés, c'est qu'elle porte, comme toutes les technologies sociales, des attentes démesurées et que son but n'était certainement pas la transformation des systèmes de gestion et de formation.

Si le constat d'un éloignement du travail est bien acté, on regrettera des propos parfois désincarnés soulevant plusieurs questionnements. Comment s'opère concrètement cet éloignement? Comment les différents acteurs (responsables des ressources humaines, managers, salariés, formateurs, stagiaires...) réagissent-ils aux incomplétudes de la gestion des compétences? De même, on aurait pu attendre une mise en perspective plus systématique avec des travaux internationaux.

Les six premiers chapitres de la troisième partie ouvrent la voie à l'émergence d'un nouveau paradigme. La notion et ses usages apparaissent aujourd'hui inadaptés dans un contexte économique spécifique et un monde du travail en pleine mutation, décrits par Batal et Charbonnier. La sémantique de la compétence renvoie à un monde rationnel imaginaire, l'ingénierie des activités humaines, narré par Maclouf. Une rationalité qui masque l'incertitude forte dans laquelle sont plongées les organisations où l'improvisation, explorée par Secci et Lacour, apparaît nécessaire. Masciotra alerte le lecteur sur une tendance obsessive à tout « compétentiser » et à s'éloigner de l'action située. Aussi, une réflexion est-elle amorcée par Batal autour d'un « design

social» et les caractéristiques d'une entreprise «développante» sont esquissées par Minet, une entreprise axée sur le développement humain et la prise en compte des besoins divergents des personnes. Plus largement, et pour sortir de cette impasse où la compétence apparaît en difficulté, insaisissable, voire dangereuse, les quatre derniers chapitres mobilisent la notion de «capabilité» pour venir, sinon remplacer, du moins apporter de nouvelle façon de penser la compétence. Cette notion, issue des travaux d'Amartya Sen, est ici convoquée dans la sphère des organisations et du travail, et éclairée sous le prisme de quatre disciplines: la sociologie, les sciences de l'éducation, l'ergonomie et l'économie. Il ressort de ces contributions que la notion de capabilités permet d'embrasser tout à la fois les compétences et les possibilités réelles de les développer ainsi que de les mettre en œuvre. Selon Zimmermann, cette notion reformule ainsi le débat, tout en déplaçant le propos vers les conditions d'effectivité du pouvoir d'agir des salariés en situation de travail, que présuppose le modèle de compétence. Parmi ces conditions, la conception d'*environnements capacitants*, favorables au développement professionnel, est mobilisée et opérationnalisée dans les champs du travail et de la formation par Fernagu Oudet, et Vidal-Gomel et Delgoulet. Selon Vero, les entreprises «capacitantes» offrirait de réelles opportunités — de formations, de mobilités professionnelles, d'apprentissages dans le travail, de dialogues... — laissant une place centrale au développement des personnes au travail.

Simple déplacement du regard ou nouveau paradigme? Les quatre derniers chapitres ne permettent pas encore de le savoir et appellent d'autres recherches afin d'éviter que cette nouvelle notion, aussi séduisante soit-elle, ne connaisse les mêmes écueils que la compétence. Quelques questions se posent à ce stade: peut-on transposer une théorie centrée

sur le sujet individuel — la théorie de Sen — aux organisations? Peut-on décrire et développer les capacités? On regrettera ainsi que n'ait pas été plus explicitée cette voie d'ouverture prometteuse.

**Justine Arnoud**

Maître de conférences  
Université Paris-Est, IRG, France

**Cathy Krohmer**

Maître de conférences  
Aix-Marseille Université, CNRS, LEST  
France

**Working through the Past:  
Labor and Authoritarian Legacies  
in Comparative Perspective**

Edited by Teri L. Caraway, Maria Lorena Cook and Stephen Crowley (2015) Ithaca: Cornell University Press. ISBN: 978-0-8014-7994-6.

Men make their own history, but they do not make it as they please; they do not make it under self-selected circumstances, but under circumstances existing already, given and transmitted from the past. The tradition of all dead generations weighs like a nightmare on the brains of the living.

*The Eighteenth Brumaire of Louis Bonaparte.*  
Karl Marx (1852)

Reviewing a book of collected national case studies is never easy no matter how well written or interesting each of the individual case studies may be. No single reviewer can hope to claim any specialist knowledge of all twelve (fourteen actually) national cases—Indonesia, Korea, Taiwan, Philippines, Poland, Former Yugoslavia, Russia, Argentina, Mexico, Brazil, Chile, and China—spread across three broad geographic areas. That said, it is the very breadth of the national cases covered and the history of their national labour movements' relationship to their authoritarian legacies that makes this book such an interesting read.

In reviewing a book of this type, reviewers are often faced with the choice of adding