

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/311875123>

# "Gérer l'appropriation des démarches compétences", Revue Personnel, n°575, Janvier 2017

Article · January 2017

---

CITATION

1

READS

100

1 author:



**Grimand Amaury**

University of Nantes

78 PUBLICATIONS 265 CITATIONS

SEE PROFILE

## ÉTUDE

# GÉRER L'APPROPRIATION DES DÉMARCHES COMPÉTENCES

**La diffusion croissante des démarches de gestion des compétences en organisation contraste parfois avec le faible niveau de leur appropriation en interne<sup>1</sup>. De nombreux praticiens se trouvent ainsi souvent démunis face à des démarches et des outils de gestion des compétences qui s'essouffent, leur échappent, sont parfois détournés de leur ambition initiale.**



**Par Amaury Grimand,**  
professeur des Universités  
en sciences de gestion, IEMN-IAE,  
Université de Nantes

“ À l'échelle de grands groupes engagés dans la négociation d'accords GPEC, nous avons observé le rôle central des RRH de division ou de Business Unit dans le déploiement de la démarche. ”

Ce déficit d'appropriation, qui est le lot commun de la plupart des outils de GRH, peut être vu comme le reflet de la persistance du modèle instrumental en GRH (Brabet, 1993). Dans cette conception, l'outil est vu comme le prolongement de la volonté managériale ; il est censé s'imposer à l'acteur par sa seule 'vérité technique' et la qualité de sa conception initiale. Le tableau suivant détaille les conséquences de cette conception instrumentale sur le déploiement des démarches 'compétences' en organisation :

Conception de la démarche compétence	Conséquences sur l'appropriation
<ul style="list-style-type: none"> <li>› La diffusion des démarches compétence obéit à un processus séquentiel, linéaire</li> <li>› Il y a une césure nette entre conception et usages de l'instrumentation de gestion des compétences</li> <li>› Les acteurs alignent leurs comportements sur les outils de gestion des compétences</li> <li>› L'essentiel réside dans l'instrumentation de gestion des compétences</li> <li>› La volonté de rationalisation des pratiques et politiques de GRH l'emporte sur toute autre considération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Conception figée de l'instrumentation de gestion des compétences</li> <li>› Focalisation sur le contenu des démarches plutôt que le processus de leur mise en œuvre</li> <li>› Changement imposé plutôt que négocié et co-construit</li> <li>› Sous-estimation de la capacité de réappropriation des outils par les acteurs</li> <li>› Tentation de l'exhaustivité &amp; réduction de la compétence à une liste d'activités</li> <li>› Occultation des enjeux identitaires &amp; de pouvoir que recouvre une démarche compétence</li> <li>› Manque de contextualisation des démarches</li> </ul>

La notion d'appropriation permet précisément de dépasser les limites de ce modèle instrumental. La gestion des compétences est envisagée dans ce cadre autant comme un vecteur de rationalisation et de mise en cohérence des pratiques RH que comme une démarche de construction du sens. Cela invite à regarder les démarches compétences comme un processus et souligne la nécessité de faire une place équilibrée aux acteurs et aux outils dans la construction de l'action collective.

### Notre recherche

Nos travaux depuis une quinzaine d'années sur la gestion des compétences et l'instrumentation qui la porte (Grimand, 2012) ainsi qu'une étude récente sur les accords GPEC menée pour le compte de la Dares (Oiry et al., 2013) nous ont amenés à considérer que la gestion des compétences ne pouvait uniquement s'appréhender à travers un prisme strictement instrumental. Penser

<sup>1</sup> Masson & Parlier, 2004

l'appropriation des démarches 'compétences' suppose ainsi de mobiliser trois perspectives complémentaires :

› **La perspective socio-politique** considère que la gestion des compétences, loin de se déployer sur un terrain vierge, doit composer avec des stratégies d'influence, des jeux de pouvoir, des territoires institués. Les démarches 'compétence' sont également susceptibles d'entrer en tension avec la culture organisationnelle dominante, tout en devant trouver leur place au sein d'un système d'outils existant. De ce point de vue, une contextualisation insuffisante des démarches 'compétence', constitue bien souvent la cause majeure de leur rejet. Toutefois, les démarches 'compétence' ne font pas que se couler dans le moule des organisations, elles contribuent également à les transformer.

› **La perspective cognitive** amène à envisager que les démarches 'compétence' puissent être une opportunité d'apprentissage. L'étude du déploiement d'un accord GPEC dans une banque dans le cadre de l'appel d'offres de la Dares a ainsi montré combien la gestion des compétences avait transformé le statut même de la fonction RH, plus déconcentrée et ayant gagné en légitimité et en expertise métier grâce à l'implication active des RRH sur l'accompagnement individuel des salariés. La réflexion

sur les emplois-sensibles, pour sa part, n'a pas été qu'un moyen d'aligner les politiques RH à la stratégie d'entreprise, mais a été l'occasion d'une réflexion sur les déterminants stratégiques de la valeur.

› **La perspective symbolique**, enfin, envisage les enjeux identitaires liés à la gestion des compétences. La logique compétence, en effet, déstabilise les repères identitaires traditionnels, entre en tension avec d'autres logiques professionnelles, notamment les cultures de métier valorisant la détention d'un savoir-faire, la spécialisation technique, le compagnonnage, le poids des solidarités collectives comme Barnier (2000) a pu le montrer à propos des techniciens de maintenance du secteur aéronautique.

L'activation de ces trois regards complémentaires permet d'en tirer quelques enseignements sur le déploiement des démarches 'compétence' en organisation et les conditions de leur appropriation :

› **L'implication des responsables opérationnels et des managers de proximité**, voire comme nous l'avons observé dans certains cas, des représentants syndicaux, dans la co-construction de l'instrumentation de GPEC (cartographie des métiers sensibles, élaboration des référentiels de compétences, implication dans

les travaux de l'observatoire des métiers) contribue à la légitimation des démarches 'compétence'. A l'échelle de grands groupes engagés dans la négociation d'accords GPEC, nous avons observé le rôle central des RRH de division ou de Business Unit dans le déploiement de la démarche.

› **Si la gestion des compétences peut utilement contribuer à aligner les politiques RH à la stratégie d'entreprise**, cette seule perspective ne permet pas pleinement d'en faire un levier d'apprentissage organisationnel. A cet égard, le déploiement d'observatoires prospectifs des métiers (appuyés ou non par les travaux engagés au niveau de la branche), en alimentant la réflexion sur les métiers sensibles (métiers en tension, métiers en croissance, métiers menacés, etc.) contribue à nourrir en amont la réflexion stratégique.

› **Les démarches 'compétence' sont à envisager comme une gestion de projet et relèvent d'une véritable ingénierie du changement.** A ce titre, l'identification des moyens alloués à la GPEC, l'anticipation des phases de sa mise en œuvre, le partage des bonnes pratiques et l'organisation d'un retour d'expérience autour de la démarche, ou bien encore la mise en visibilité de ses effets (par exemple à travers la création d'une bourse à la mobilité sur l'intranet) constituent quelques-uns des leviers potentiellement mobilisables. Par ailleurs, la capacité des organisations à articuler le volet collectif des démarches (centré sur la prospective métier) et les mesures d'accompagnement individuelles (formation, mobilité notamment) apparaît comme un déterminant majeur du succès des démarches. ■



Cet article vous est proposé par l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines) et Référence RH (Réseau des formations RH d'excellence)

AGRH  Référence RH  
Réseau des formations RH d'excellence