

APPEL A CONTRIBUTIONS

Revue Française de Gestion

« Compétences et performances : quel rôle pour les outils de gestion ? »

Rédacteurs invités

Frank Brulhart, Cathy Krohmer, Ewan Oiry
Aix-Marseille Université et ESG UQAM

Date limite de soumission : 15 octobre 2016

Les outils de gestion occupent une place de plus en plus importante dans la recherche en sciences de gestion (Aggeri et al. 2010 ; Chiapello et Gilbert, 2013). Ces travaux ont permis plusieurs avancées notables. Par exemple, il apparaît aujourd'hui clairement nécessaire de dépasser l'opposition entre conception et usage pour se concentrer sur les phénomènes d'appropriation des outils de gestion (De Vaujany, 2006). Autre exemple, les questionnements sur les usages des outils de gestion, comment les pratiques sont produites, renforcées et modifiées, leurs conséquences attendues et inattendues apparaissent comme centrales dans la réflexion (Feldman et Orlikowski, 2011). De nouveaux développements apparaissent toutefois nécessaires.

Cet appel à propositions s'intéresse directement aux outils de gestion de la performance et de la compétence au sein des organisations. Les outils de pilotage de la performance sont nombreux et variés : tableaux de bord stratégiques, tableaux de bord de gestion, ou tableaux de bord prospectifs (Kaplan et Norton, 1992). Ces outils d'évaluation de la performance, longtemps focalisés sur des indicateurs économiques ou financiers (chiffre d'affaires, marge, trésorerie, profit...) doivent aujourd'hui intégrer de nouvelles dimensions (liées à la satisfaction du client, à l'optimisation des processus, à l'apprentissage ou à la responsabilité sociale par exemple) (Brulhart et al, 2010).

Cet appel à contributions vise à stimuler la réflexion sur la manière dont ces outils d'évaluation de la performance sont articulés avec les compétences. Leur donnent-ils une place ou pas ? Sont-elles définies explicitement ou pas ? Les compétences y sont-elles considérées comme un des ingrédients de la performance ? De quelles compétences ces outils d'évaluation de la

performance parlent-ils ? Peut-on gérer et développer ces compétences ? Est-ce à la GRH de le faire ? A quelqu'un d'autre dans l'organisation ?

Les outils de la gestion des compétences sont eux aussi très présents. Les référentiels de compétences ont ainsi pu être considérés comme une des caractéristiques incontournables des démarches compétences (Masson, Parlier, 2004). Néanmoins, les recherches qui s'intéressent aux usages des outils de la gestion des compétences en tant que tels restent relativement rares (Oiry, 2006) mais surtout ces travaux interrogent peu le lien avec la performance de l'organisation.

Cet appel à contributions vise à stimuler la réflexion sur les usages concrets des outils de la gestion des compétences (référentiels de compétences mais aussi les outils de développement des compétences comme le tutorat voir la validation des acquis de l'expérience (VAE)) et à interroger leur rapport à la performance. Les outils de la gestion des compétences donnent-ils une place à la performance de l'organisation ? Ont-ils l'objectif d'y contribuer ? Explicitement ou implicitement ? Par quels moyens ?

Quelques rares travaux récents s'efforcent de réfléchir aux moyens mobilisables pour faire que la gestion RH des compétences individuelles devienne un levier de développement de la performance de l'organisation (Loufrani, 2011 ; Le Boulaire et al., 2008) et en élargissant la réflexion au-delà des seules compétences individuelles pour s'ouvrir aux compétences collectives, stratégiques et inter-organisationnelles (Retour, 2005 ; Retour et al., 2009). Un approfondissement de cette réflexion apparaît toutefois nécessaire pour parvenir à une vision claire du rôle que les outils de gestion peuvent jouer dans le développement des compétences et de la performance des organisations. En particulier, les outils d'évaluation de la performance et les outils de gestion des compétences parlent-ils des mêmes compétences ? Peut-on établir un lien entre ces différentes définitions ? Peut-on gérer ces différents types de compétences ? Qui peut le faire : la RH, la DG, les managers de proximité, les salariés eux-mêmes ?

Cet appel à contribution privilégiera en outre les articles qui, tout en s'appuyant sur un cadre conceptuel explicite et des données empiriques riches, proposeront des perspectives managériales solides et précises pour le pilotage des organisations. Un des défis dans le lien entre compétences et performances est en effet de passer de bases conceptuelles relativement claires à des prescriptions opératoires et efficaces pour le pilotage des organisations.

Sans qu'ils soient exhaustifs et limitants, plusieurs questionnements orientent le contenu des articles attendus.

- Comment les outils de gestion peuvent-ils relier compétence et performance ? Quelles sont les contradictions, les tensions possibles, les incompatibilités ?
- Comment les acteurs s'approprient-ils ces outils de gestion ?
 - o Quels sont les effets attendus et émergents d'outil de gestion des compétences sur les performances ?
 - o Quels sont les effets attendus et émergents d'outil de pilotage des performances sur les compétences ?

- Quelles sont les dynamiques de ces outils ? Comment ces outils évoluent-ils ? Les effets émergents sont-ils intégrés dans les transformations de l'outil de gestion ?
- Comment ces outils de gestion s'insèrent-ils dans le dispositif des outils de gestion déjà existants ?
- Ces outils de gestion transforment-ils la manière dont les performances et les compétences sont gérées dans les organisations ?

Modalités de soumission

Les articles doivent être déposés avant le **15 octobre 2016** sur le site Internet de la RFG <http://rfg.revuesonline.com/appel.jsp> (« **soumettre votre article en ligne** ») en mentionnant dans la lettre d'accompagnement le titre du dossier : « **Dossier RFG – Performances et Compétences : quels rôles pour les outils de gestion ?** ». Ils devront respecter les consignes de la RFG disponibles sur : <http://rfg.revuesonline.com>.

Les soumissions sont ouvertes à tous, y compris aux participants à la Journée de Recherche du GT "Ressources, Compétences et Capacités Dynamiques" (RCCD) de l'AIMS, du GRT "Gestion des Compétences – Didier Retour" de l'AGRH, du groupe de recherche « Compétences Collectives et Connaissances » (C3) du LEST UMR CNRS 7317 et de l'AGECSO qui a eu lieu le vendredi 20 Novembre 2015 à Aix-en-Provence, mais non exclusivement.

Tous les manuscrits soumis dans le cadre de cet appel à contributions feront l'objet d'une évaluation en « double aveugle ».

Bibliographie

Aggeri F. et Labatut J. (2010), « La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n°3, pp.5-37.

Brulhart F., Prévot F., Guieu G., Maltese L. (2010), Ressources, compétences et capacités dynamiques: fondements et actualités, *Revue Française de Gestion*, (204), 83-86.

Chiapello, E., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte.

De Vaujany F.X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion: vers un dépassement de l'opposition conception-usage, *Management et Avenir*, (9), 109-126.

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory, *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.

Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston, Harvard Business Scholl Press.

Le Boulaire, M., & Retour, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (70), 51-68.

Loufrani, S. (2011). La gestion des ressources humaines au service de l'articulation entre management des compétences et organisation par projets, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (79), pp. 24-38

Masson, A., & Parlier, M. (2004). *Les démarches compétence*. Lyon, Anact.

Oiry, E. (2010). L'effet des usages imprévus sur la dynamique des instruments de gestion. Réflexions à partir du cas d'un instrument de gestion des compétences, *Management International*, 15(2), 11-22.

Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier Compétences, *Management et Avenir*, (4), 187-200.

Retour, D., Picq, T., & Defélix, C. (coord.) (2009). *Gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelles dimensions*. Paris, Vuibert.