

**Congrès AGRH 2024**  
**Barcelone**

Track proposé par le  
**GRT « Management des compétences – Didier Retour »**  
Responsables de l'animation du Track-AGRH :  
**Benoît Grasser, Sabrina Loufrani-Fedida et Ewan Oiry**

**Titre**

**MANAGER LES COMPÉTENCES**  
**FACE À LA FRAGMENTATION ET À L'HYBRIDATION DES MONDES DU TRAVAIL**

L'appel à communication du 35<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH oriente la réflexion sur le double phénomène concomitant de la fragmentation et de l'hybridation des mondes du travail.

La fragmentation des mondes du travail correspond à la multiplication des nouvelles formes d'emploi (Pichault, Naedenoen, 2019), aussi bien en termes de relation juridique (le contrat d'achat de service remplaçant pour de nombreux salariés le contrat de travail et toutes les institutions spécifiques qui encadrent ce contrat) qu'en termes d'espace de travail (le bureau fermé ou ouvert dans l'entreprise, le bureau fermé ou ouvert dans les espaces de coworking, la maison pour le télétravail, dans un espace dédié ou dans un espace commun identifié expressément comme tel (Bouchet *et al.*, 2022).

Heurtant, complétant et sollicitant cette fragmentation, une hybridation des mondes du travail est aussi à l'œuvre. En réponse aux exigences de plus en plus fortes de connectivité, d'agilité, de souplesse et de réponses complètes de la part des clients mais aussi des salariés et même des organisations entre elles, la recherche constate une hybridation des mondes du travail. De plus en plus de services sont amenés à collaborer étroitement avec d'autres services dans la même entreprise mais aussi en dehors de celle-ci, avec les services de certains de leurs fournisseurs ou même les services de certains de leurs clients (Retour *et al.*, 2009).

Comme toutes les politiques de GRH, le management des compétences est directement impacté par ces changements profonds. De nombreuses entreprises inscrivent dans un processus d'intégration et forment des salariés qui, bien que contribuant à produire leurs services, sont auto-entrepreneurs et ne sont donc officiellement pas employés par cette entreprise et ne sont donc pas inscrits dans un rapport de subordination à sa direction (Pichault *et al.*, 2018). Comment dès lors évaluer les compétences individuelles ? Développer ces compétences ? Et, éventuellement, sanctionner le manque de compétences de ces employés pas comme les autres qui échappent officiellement à la subordination et à toutes les règles qui encadrent et soutiennent ce type particulier de contrat qu'est le contrat de travail ?

Ce double mouvement de fragmentation et d'hybridation des mondes du travail est également l'occasion d'approfondir la réflexion à la fois sur les compétences collectives (les compétences qui se développent au sein des collectifs de travail – souvent de manière

informelle, tant sa gestion reste peu courante) (Retour, Krohmer, 2006) et sur les compétences inter-organisationnelles (Mazzilli, Defélix, 2022; Loufrani-Fedida, Saint-Germes, 2018; Retour, Picq, Defélix, 2009).

Enfin, ce double mouvement est l'occasion d'approfondir la réflexion sur l'analyse multiniveau du management des compétences, c'est-à-dire l'idée que, pour enrichir les connaissances sur le management des compétences, l'analyse doit simultanément saisir et articuler conceptuellement les niveaux individuel, collectif, organisationnel et inter-organisationnel du management des compétences (Grasser, Loufrani-Fedida, Oiry, 2021).

Le thème du 35<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH (« Fragmentation et hybridation des mondes du travail ») offre l'opportunité pour les animateurs de ce track de lancer un appel à tous les chercheurs et enseignants-chercheurs en GRH qui s'intéressent au maillage des différents niveaux de compétence, y compris le niveau territorial. Là aussi, des travaux de plus en plus nombreux commencent à émerger. Plusieurs axes de recherche permettent d'approfondir la réflexion.

**1. Les compétences au-delà des frontières de l'entreprise.** Cette thématique vise d'abord à mieux spécifier la définition des compétences qui sont mobilisées par une organisation lorsqu'elles se situent en dehors de son contrôle juridique (chez un salarié atypique, sur un territoire, chez un partenaire, chez un concurrent, dans une institution publique, etc.).

**2. Les acteurs individuels et collectifs face aux défis des compétences multiniveaux.** Cette thématique appelle les recherches qui s'intéressent à l'articulation d'au moins deux niveaux de compétences et aux caractéristiques du management des compétences dans ce type de situation. Les interactions entre ces différents niveaux jouent en effet un rôle majeur dans les dynamiques complexes de fragmentation et d'hybridation des mondes du travail, et mettent au défi les outils traditionnels de gestion des compétences (les référentiels de compétences, les entretiens d'évaluation, la cartographie des métiers, etc.).

**3. Les enjeux « compétences » des formes contemporaines du management des organisations.** Cette thématique s'attache plus globalement à analyser tous les enjeux « compétences » qui se situent au cœur de dynamiques de management liées à l'espace (avec, par exemple, la manière dont la globalisation reconfigure les compétences dans les entreprises locales), **aux technologies** (avec, par exemple, des interrogations sur la manière dont l'intelligence artificielle et l'industrie 4.0 transforment les métiers et les compétences qui y sont mobilisées) **ou aux innovations organisationnelles** (la digitalisation constitue un exemple frappant de ces processus qui, transformant les chaînes de valeur et l'organisation des entreprises, amènent une reconfiguration des compétences qui y sont mobilisées, reconnues et développées).

### Références citées

Bouchet, S., Loup, P., Nande, F., & Weber, M. L. (2022). Les espaces de coworking : des environnements de travail capacitants ?, *@GRH*, 43(2), 89-116.

Grasser, B., Loufrani-Fedida, S., & Oiry, E. (Eds.) (2021). *Managing competences: Research, practice, and contemporary issues*. New-York: Taylor & Francis.

Loufrani-Fedida, S., & Saint-Germes, È. (2018). L'engagement durable des parties prenantes dans une démarche de GRH territoriale : le cas de la GTEC de Sophia Antipolis. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, (4), 18-40.

Mazzilli, I., & Defélix, C. (2022). Le travail collaboratif au cœur de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences Territoriales : quels effets qualitatifs émergents ? *Management International*, 26(6), 163-178.

Pichault, F., & Naedenoen, F. (2019). Vers l'autonomie ? Enjeux RH liés aux nouveaux arrangements de travail. *Revue de Droit Social*, 1.

Pichault, F., Lorquet, N., & Oriane, J. F. (2018). Vers la fin de la gestion des carrières ? La GRH face au rôle croissant des intermédiaires du marché du travail. *Relations Industrielles*, 73(1), 11-38.

Retour, D., & Krohmer, C. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. In C. Defélix, A. Klarsfeld, & E. Oiry. *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris: Vuibert, 139-173.

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