

**Article history (leave this part):**

Submission date: 08.12-2025

Acceptance date: 16-04-2026

Available online: 10-06-2026

**Keywords** Gestion des

compétences ; GPEC ;

transformation

organisationnelle ; GRH

stratégique ; apprentissage

organisationnel ; durabilité

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Competing interest:

The author(s) have declared

that no **competing interests**

exist.

**Cite as (leave this part):**

Hanan Abufares Elkhimry; .

(2024). Title. Journal of

Science and Knowledge

Horizons: 4(1), 283-293.

<https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727><https://doi.org/10.34118/jskp.v2i02.2727>

## La gestion des compétences, un outil de gestion au service de la transformation organisationnelle : une revue intégrative (1985-2025) Competency Management as a Managerial Tool for Organizational Transformation: An Integrative Review (1985–2025)

Oussedik Lydia, Paul Valerie, Montpellier (France), [oussediklydia1992@gmail.com](mailto:oussediklydia1992@gmail.com)<https://orcid.org/0009-0003-2215-1248>

### Résumé:

Cette revue intégrative retrace l'évolution de la gestion des compétences sur quarante années (1985-2025) et la positionne comme un outil de gestion central dans les dynamiques de transformation organisationnelle. À partir d'un corpus pluridisciplinaire de 31 publications (articles académiques, rapports institutionnels, textes législatifs), l'analyse diachronique identifie trois phases majeures : (i) l'émergence du lien compétence-performance (1985-2007), (ii) l'institutionnalisation via la GPEC (2006-2018) et (iii) la recomposition contemporaine autour de la digitalisation, de l'intelligence collective et de la durabilité (2020-2025). L'apport principal consiste en une synthèse intégrative qui éclaire le processus d'hybridation des outils de gestion, tout en mettant en lumière des angles morts persistants (défis des PME, désapprentissage organisationnel, limites de l'intégration systémique). L'article propose des pistes pour une gestion des compétences « capacitante » et durable, et éclaire les implications théoriques pour les modèles d'apprentissage organisationnel ainsi que les implications pratiques pour la conception d'écosystèmes RH résilients. Cette analyse enrichit la théorie des outils de gestion en montrant comment la GDC a muté d'un outil de représentation vers une infrastructure socio-technique interactive.

Oussedik Lydia

---

## **Introduction:**

Depuis les années 1980, la gestion des compétences (GDC) s'est progressivement imposée comme un dispositif structurant à l'interface entre stratégie organisationnelle, gestion des ressources humaines et transformation des organisations. Initialement conçue comme un outil descriptif destiné à identifier et formaliser les compétences individuelles, elle a progressivement évolué vers un levier stratégique mobilisé pour accompagner les mutations économiques, technologiques et institutionnelles.

Malgré l'abondance des travaux consacrés à ses pratiques, ses instruments et ses effets, la littérature demeure fragmentée et propose encore peu de lectures intégratives permettant de saisir les dynamiques d'évolution de la GDC sur le long terme. Les transformations contemporaines, notamment liées à la digitalisation, à la transition écologique et à l'émergence de nouvelles formes organisationnelles, renforcent ainsi la nécessité d'une relecture globale de cet outil.

Dans ce contexte, cet article propose une analyse diachronique de la gestion des compétences sur la période 1985–2025, fondée sur une revue intégrative de la littérature. L'objectif est double : d'une part, retracer les principales étapes de transformation de la GDC ; d'autre part, analyser les mécanismes à travers lesquels cet outil s'est progressivement reconfiguré pour répondre aux exigences croissantes d'adaptation, d'apprentissage et de coordination au sein des organisations. Plus précisément, cette recherche s'inscrit dans le champ des outils de gestion, envisagés comme des dispositifs socio-techniques structurant simultanément les pratiques, les représentations et les modes de coordination organisationnelle.

L'analyse met en évidence une trajectoire évolutive structurée autour de trois transformations majeures. Dans un premier temps, la GDC se développe comme un outil de représentation visant à cartographier les compétences individuelles dans un environnement relativement stable. Dans un second temps, elle s'est institutionnalisée à travers des dispositifs de pilotage et d'anticipation, notamment la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), intégrant une dimension stratégique et prospective. Enfin, dans la période récente, elle tend à se configurer comme une infrastructure socio-technique interactive,

---

soutenue par les technologies numériques et orientée vers l'apprentissage collectif, l'agilité organisationnelle et la durabilité.

En proposant cette lecture intégrative, cet article contribue à renouveler l'analyse des outils de gestion en mettant en lumière les processus d'hybridation, de reconfiguration et de montée en complexité qui caractérisent la gestion des compétences. Il apporte également des éclairages théoriques et managériaux sur le rôle croissant de la fonction ressources humaines en tant qu'acteur clé de la transformation organisationnelle dans un environnement incertain et en constante évolution.

## **I. Cadre conceptuel et méthodologique**

### **I.1. Cadre conceptuel**

Cette revue s'inscrit dans le champ du management stratégique des ressources humaines, entendu comme l'ensemble des politiques et des pratiques conçues pour soutenir durablement la performance organisationnelle en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise (Boxall & Purcell, 2016 ; Delery & Roumpi, 2017). Elle mobilise plus particulièrement les travaux consacrés à la gestion des compétences (GDC), appréhendée non seulement comme un dispositif RH, mais également comme un outil de gestion structurant les processus de transformation organisationnelle.

Depuis les années 1980, la fonction RH a connu une transformation progressive, évoluant d'un rôle essentiellement administratif vers celui d'acteur stratégique du changement organisationnel (Miller, 1985 ; Granovetter, 1985). Dans ce mouvement, la notion de compétence s'est imposée comme un levier essentiel de création de valeur, d'innovation et de résilience face aux incertitudes économiques et technologiques (Prahalad & Hamel, 1990 ; Le Boterf, 1994). La gestion des compétences occupe dès lors une position charnière, puisqu'elle permet d'articuler les capacités humaines avec les orientations stratégiques, tout en soutenant des dynamiques d'apprentissage à la fois individuelles et collectives.

Elle constitue également un levier d'anticipation des transformations économiques, numériques, écologiques et organisationnelles, en cohérence avec les travaux sur l'apprentissage organisationnel et la régénération des savoirs (Senge, 1990 ; Argyris & Schön, 1978). À ce titre,

---

la GDC dépasse une approche strictement opérationnelle pour s'inscrire dans une logique systémique intégrant apprentissage, adaptation et coordination.

Dans la perspective des outils de gestion proposée par Hatchuel et Weil (1992), la GDC peut être définie comme un dispositif socio-technique combinant des supports formels (référentiels de compétences, cartographies, dispositifs de GPEC) et une philosophie gestionnaire orientée vers l'anticipation, le pilotage de la performance et l'alignement stratégique. Elle repose ainsi sur une vision organisationnelle fondée sur la coordination des acteurs, le développement des capacités collectives et le renforcement des dynamiques d'apprentissage continu.

Dans le prolongement des travaux de Berry (1983) sur les « technologies invisibles » et de Moisdon (1997) sur le mode d'existence des outils de gestion, la GDC peut être analysée comme un instrument à la fois cognitif et social, structurant les représentations, les interactions et les pratiques professionnelles. Les recherches récentes prolongent cette lecture en la qualifiant de dispositif capacitante (Grasser & Noël, 2023), capable de soutenir l'adaptation organisationnelle, le développement de nouvelles compétences et le renouvellement continu des savoirs dans des environnements marqués par la digitalisation, la transformation des formes de travail et les enjeux de durabilité.

## **I.2. Protocole méthodologique**

La démarche méthodologique adoptée repose sur une revue de littérature intégrative, critique et diachronique couvrant la période 1985–2025. L'objectif est d'identifier, de structurer et d'interpréter les travaux ayant contribué à la conceptualisation de la gestion des compétences (GDC) en tant qu'outil de gestion au service de la transformation organisationnelle.

La collecte des données a été réalisée à partir de plusieurs bases académiques francophones et internationales, notamment Cairn, HAL et Google Scholar, complétées par des sources institutionnelles (rapports du Ministère du Travail, de l'OCDE et du CEDEFOP). Des publications professionnelles et sectorielles ont également été mobilisées afin d'élargir l'analyse aux pratiques observées dans différents contextes organisationnels.

La stratégie de recherche s'est appuyée sur un ensemble de mots-clés combinés (gestion des compétences, transformation organisationnelle, GPEC, apprentissage organisationnel, agilité RH, outil de gestion), permettant d'identifier un corpus initial de publications. Ce corpus a

---

ensuite fait l'objet d'un processus de sélection fondé sur des critères explicites de pertinence et de qualité scientifique, conduisant à la constitution d'un corpus final de 31 publications. Ces travaux ont été retenus pour leur capacité à refléter les principaux tournants théoriques et pratiques du champ, ainsi que pour leur représentativité des trois périodes d'évolution identifiées.

Les critères d'inclusion retenus sont les suivants : (i) publications académiques évaluées par les pairs, chapitres d'ouvrages de référence, rapports institutionnels (OCDE, CEDEFOP, DARES) et textes législatifs ; (ii) publications en français ou en anglais ; (iii) période de publication comprise entre 1985 et 2025 ; (iv) pertinence thématique directe avec les notions de gestion des compétences, de GPEC, d'outil de gestion et de transformation organisationnelle. Ont été exclus les communications de conférence non publiées, les travaux à dominante technique sans portée gestionnaire, ainsi que les études sectorielles non généralisables.

Le choix de la période 1985–2025 se justifie par l'identification d'un tournant majeur dans la littérature stratégique des ressources humaines à partir du milieu des années 1980, marqué par l'émergence d'une approche proactive des compétences. La borne finale a été fixée à 2025 afin d'intégrer les contributions les plus récentes relatives aux transformations numériques et aux enjeux de durabilité, tout en considérant ces travaux comme des évolutions encore émergentes.

Il convient de souligner que le corpus mobilisé présente une dominante francophone et européenne (France, Belgique, Suisse, Canada francophone), ce qui reflète à la fois la structuration institutionnelle de la GPEC dans ces espaces et l'accessibilité des sources. Cette spécificité constitue une limite potentielle en termes de généralisation des résultats.

Les articles scientifiques constituent le socle conceptuel et empirique de l'analyse, en permettant d'identifier les principales dynamiques d'évolution du champ. Ils éclairent successivement les premières approches centrées sur la flexibilité et la coévolution des compétences, la phase d'institutionnalisation de la GPEC au cours des années 2000, ainsi que l'émergence plus récente de modèles agiles, participatifs et collaboratifs (Miller, 1985 ; Plane & Caron-Fasan, 2019 ; Coulombe et al., 2023).

---

Les ouvrages de référence complètent cette base en apportant une profondeur théorique supplémentaire, notamment en ce qui concerne les modèles de gestion stratégique des compétences et les approches de recherche-intervention (Gazier, 1993 ; Pesqueux, 2020).

En parallèle, les textes législatifs et les rapports institutionnels offrent un éclairage structurant sur les cadres réglementaires et normatifs encadrant les dispositifs de GPEC et de formation professionnelle, en particulier à travers la loi Borloo de 2005, l'Accord national interprofessionnel de 2013 et les analyses produites par la DARES.

Enfin, les publications sectorielles permettent d'enrichir l'analyse en rendant compte de la diversité des pratiques de gestion des compétences dans des contextes organisationnels différenciés, tels que les PME, les établissements de santé ou les industries à forte intensité technologique.

L'articulation de ces différentes sources permet ainsi de croiser les niveaux d'analyse théorique, institutionnel et empirique et de proposer une lecture intégrative des transformations de la gestion des compétences.

L'analyse des données repose sur une approche qualitative et interprétative visant à faire émerger des régularités, des ruptures et des continuités dans l'évolution de la gestion des compétences. Les publications ont été examinées de manière transversale afin d'identifier les dynamiques conceptuelles dominantes, les inflexions théoriques et les transformations des pratiques. Cette analyse a permis de structurer les résultats autour de trois périodes distinctes, correspondant aux principales phases d'évolution du champ. Un tableau synthétique du corpus analysé, précisant les auteurs, les thématiques et les périodes d'appartenance, est en annexe (Tableau 1).

## **II. Dynamiques évolutives de la gestion des compétences (1985–2025)**

Dans le prolongement du protocole méthodologique, cette section propose une analyse diachronique des travaux majeurs relatifs à la gestion des compétences. L'objectif est d'identifier les dynamiques structurantes du champ à travers une lecture synthétique articulée autour de trois périodes, chacune correspondant à une phase d'évolution de la fonction Ressources Humaines et de ses instruments.

---

## **II.1. Première période (1985–2007) : fondations stratégiques et émergence du lien entre compétences et transformation organisationnelle**

À partir du milieu des années 1980, la fonction Ressources Humaines connaît un repositionnement majeur, évoluant d'un rôle administratif vers une fonction stratégique directement impliquée dans la création de valeur et la conduite du changement. Dans ce contexte, la compétence cesse d'être appréhendée comme un attribut individuel isolé pour être progressivement conceptualisée comme un capital organisationnel central à la compétitivité et à l'innovation (Miller, 1985 ; Ulrich, 1997 ; Guérin & Wils, 2002).

Cette évolution s'inscrit dans un mouvement plus large de transformation des modèles organisationnels, marqué par une recherche accrue de flexibilité et d'adaptation aux mutations économiques. La littérature de cette période accorde ainsi une place centrale à la flexibilité du travail, envisagée comme un levier d'agilité organisationnelle (Atkinson, 1984 ; Pfeffer, 1998 ; Gazier, 1993). Deux formes complémentaires sont distinguées : la flexibilité externe, orientée vers l'ajustement quantitatif des effectifs et la maîtrise des coûts, et la flexibilité interne, fondée sur le développement de la polyvalence, de la mobilité et de la formation continue.

C'est cette seconde forme qui apparaît déterminante dans l'émergence d'une gestion stratégique des compétences. En favorisant l'accumulation et la circulation des savoirs tacites, elle contribue au développement de compétences collectives et à la capacité des organisations à recombinaison leurs ressources dans des environnements incertains (Le Boterf, 1994 ; Nonaka & Takeuchi, 1995). Cette dynamique est également mise en évidence par des travaux soulignant le rôle structurant des pratiques de développement des compétences dans la performance organisationnelle (Plane & Boulanger, 2015 ; Bayad et al., 2004).

Parallèlement, les travaux de cette période posent les fondements d'une articulation plus étroite entre stratégie et gestion des ressources humaines. Les dispositifs de gestion évoluent vers une logique de pilotage, intégrant progressivement des outils permettant d'anticiper les besoins en compétences et de soutenir les processus de changement (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001 ; Boxall & Purcell, 2016 ; Plane, 2018).

---

Dans cette perspective, la gestion des compétences s'affirme comme un levier structurant de l'action organisationnelle, combinant des dimensions économiques et humaines. Elle repose notamment sur la valorisation du savoir tacite et des compétences collectives comme supports du changement organisationnel (Le Boulaire & Retour, 2008). Elle prépare ainsi l'émergence, au début des années 2000, de dispositifs plus formalisés et institutionnalisés, tels que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Cette première période constitue une phase fondatrice caractérisée par la montée en légitimité du concept de compétence, la transition vers une fonction RH stratégique et l'émergence des premiers instruments de pilotage des compétences. Elle marque le passage d'une logique descriptive à une logique stratégique, qui servira de socle aux développements ultérieurs.

## **II.2. Deuxième période (2006–2018) : institutionnalisation et opérationnalisation de la GPEC**

Entre le milieu des années 2000 et la fin des années 2010, la gestion des compétences connaît une phase d'opérationnalisation marquée par la formalisation de dispositifs visant à soutenir la transformation organisationnelle. Les fondements stratégiques élaborés lors de la période précédente trouvent ainsi un ancrage concret à travers des outils et pratiques permettant d'aligner les compétences des salariés avec les besoins évolutifs des organisations (Plane & Boulanger, 2015 ; Bayad, Arcand, Arcand, & Allani-Soltan, 2004).

Une avancée majeure de cette période réside dans l'institutionnalisation de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), dont la mise en œuvre est encadrée par un cadre législatif et conventionnel structurant. La loi Borloo de 2005, complétée par l'Accord national interprofessionnel de 2013, impose notamment aux entreprises de plus de 300 salariés l'obligation de négocier des dispositifs de GPEC, inscrivant ainsi la gestion des compétences dans une logique de régulation formalisée et anticipative (Loi Borloo, 2005 ; ANI, 2013).

Au-delà de cette dimension normative, les travaux empiriques montrent que la GPEC peut dépasser une simple logique de conformité pour devenir un véritable levier de transformation

---

organisationnelle. Elle se décline alors sous des formes variées instrumentalisée, externalisée, territorialisée ou encore mutualisée permettant son adaptation aux contextes spécifiques des organisations (Plane & Boulanger, 2015).

Par ailleurs, cette période met en lumière l'importance croissante des dimensions sociales et démographiques dans la gestion des compétences. Les travaux soulignent notamment le rôle de l'ancrage des individus dans leur environnement professionnel et les effets des dynamiques démographiques sur la capacité d'adaptation des organisations (Granovetter, 1985, 2000 ; Godelier, 2007). Le vieillissement des effectifs conduit ainsi à repenser les trajectoires professionnelles et les mécanismes de transmission intergénérationnelle des savoirs, renforçant l'importance de dispositifs favorisant l'apprentissage continu et la valorisation des compétences des collaborateurs expérimentés (Godelier, 2007).

Cette période correspond à un passage d'une approche essentiellement conceptuelle à une logique structurée, régulée et opérationnelle de la gestion des compétences. La GPEC s'y affirme à la fois comme un cadre institutionnel et comme un instrument managérial, articulant des enjeux économiques, sociaux et organisationnels, et consolidant le rôle stratégique de la fonction RH dans la conduite du changement (Plane, 2018 ; Calvez & Dolidon, 2016).

### **II.3. Troisième période (2020–2025) : tendances émergentes autour du numérique, de l'écologique et du collaboratif**

Les publications disponibles depuis 2020, encore limitées en nombre et caractérisées par leur caractère récent, ne décrivent pas un modèle stabilisé, mais plutôt un ensemble de tendances émergentes traduisant une recomposition profonde des cadres de la gestion des compétences. Elles convergent néanmoins pour souligner que les organisations évoluent désormais dans un environnement marqué par des transformations rapides, multidimensionnelles et interdépendantes, combinant digitalisation, automatisation, transitions écologiques et hybridation des formes de travail.

Cette recomposition est particulièrement mise en lumière par le concept de « twin transition » proposé par Powell et al. (2025), qui souligne l'imbrication croissante entre transformation

---

numérique et transition écologique. Dans cette perspective, les organisations sont amenées à développer de nouvelles capacités socio-techniques, combinant maîtrise des outils numériques, compréhension des enjeux environnementaux et capacité à coordonner des systèmes complexes.

Par ailleurs, la digitalisation apparaît non seulement comme un facteur technologique, mais également comme un vecteur de transformation des modes de management et de création de valeur. Les compétences digitales, associées à des compétences comportementales telles que l'adaptabilité, la communication et la pensée critique, deviennent des ressources clés pour évoluer dans des environnements de travail flexibles et incertains (Garavan et al., 2021). Dans ce cadre, les organisations tendent à renforcer des modèles apprenants favorisant la coopération, l'intelligence collective et la co-construction des savoirs (Senge, 1990 ; Nonaka & Takeuchi, 1995).

En parallèle, les travaux mettent en évidence l'importance croissante des processus de désapprentissage, entendus comme la capacité des individus et des organisations à abandonner des routines obsolètes afin d'intégrer de nouveaux référentiels d'action (Hamel & Välikangas, 2003). Ce processus apparaît comme une condition essentielle du renouvellement des compétences dans des environnements instables.

Enfin, la montée en puissance des enjeux environnementaux et sociaux favorise l'émergence du concept de compétences durables, intégrant des dimensions de responsabilité écologique et sociétale dans les pratiques de gestion des ressources humaines (Boon et al., 2019 ; Strohmeier, 2022). Si certaines contributions récentes, notamment en 2024, suggèrent un renforcement de cette dynamique, sa diffusion demeure encore hétérogène et dépendante des contextes organisationnels.

Cette période témoigne de l'émergence d'une gestion des compétences profondément reconfigurée, caractérisée par une approche systémique, évolutive et intégrative. La gestion des compétences y apparaît comme une architecture dynamique, au croisement des logiques d'apprentissage, de collaboration et d'adaptation continue, et s'impose comme un levier central

---

de la performance organisationnelle dans un environnement en mutation rapide (Alfes, Shantz & Bailey, 2023 ; Garavan et al., 2021).

### **III. Analyse intégrative et discussion critique**

#### **III.1. Tendances générales observées**

L'analyse longitudinale des publications sur la période 1985–2025 met en évidence une transformation progressive et cumulative du champ de la gestion des compétences, étroitement liée aux mutations économiques, technologiques et sociétales. Ces transformations ont profondément redéfini le rôle de la fonction ressources humaines, conduisant à l'émergence de trois grandes phases conceptuelles correspondant chacune à un paradigme dominant dans la littérature : une phase de stratégisation, une phase d'institutionnalisation, puis une phase d'intégration numérique et durable.

Au-delà de cette périodisation, l'examen du corpus révèle une intensification continue de la production scientifique consacrée à la gestion des compétences, traduisant l'intérêt croissant pour son rôle dans l'articulation entre performance organisationnelle et transformation stratégique. Trois dynamiques majeures structurent cette évolution.

Premièrement, la décennie 1990 constitue une phase de consolidation conceptuelle. La compétence s'y impose comme une catégorie analytique centrale. Les travaux fondateurs (Prahalad et Hamel (1990) ainsi que d'Ulrich (1997) établissent un lien explicite entre compétences, avantage concurrentiel et création de valeur, contribuant ainsi à repositionner la fonction ressources humaines en tant qu'acteur stratégique.

Deuxièmement, à partir des années 2000, la recherche connaît une phase de diversification et d'enrichissement théorique, marquée par la convergence d'approches issues du management

---

stratégique, de l'économie de la connaissance et de l'innovation organisationnelle. Dans cette perspective, les compétences ne sont plus uniquement envisagées comme des ressources individuelles, mais comme des constructions collectives inscrites dans des dynamiques d'apprentissage organisationnel Chiva et Alegre (2005).

Troisièmement, depuis les années 2010, la littérature s'oriente vers des perspectives plus appliquées et prospectives, en réponse aux transformations rapides de l'environnement organisationnel. Les enjeux de digitalisation, de durabilité et de nouvelles formes de travail occupent une place croissante, conduisant à une approche plus systémique et adaptative de la gestion des compétences. Elle mobilise des dimensions technologiques, humaines et environnementales. Les travaux de Teece (2018), Boon, Den Hartog et Lepak (2019) et Strohmeier (2022) vont dans ce sens. Ils soulignent que les compétences doivent être conçues comme des capacités dynamiques, évolutives et étroitement liées aux transformations de l'écosystème organisationnel.

Cette orientation se prolonge dans les recherches les plus récentes, notamment celles de Powell et al. (2025), qui proposent des cadres analytiques opérationnels visant à accompagner les organisations dans l'identification et la gestion des écarts de compétences liés aux transitions numérique et écologique. Ces travaux confirment l'émergence d'une conception renouvelée de la gestion des compétences, désormais pensée comme un levier central d'adaptation stratégique dans des environnements complexes et incertains.

### **III.2. Continuités et ruptures conceptuelles**

L'analyse intégrative des publications sur la période 1985–2025 permet d'identifier des continuités conceptuelles et des ruptures majeures dans le champ de la gestion des compétences. Parmi les constantes, trois éléments ressortent de manière systématique. D'abord, la compétence stratégique. Elle demeure un levier central de compétitivité, d'innovation et d'adaptation organisationnelle. Ensuite, le rôle médiateur des ressources humaines. Elles agissent comme interface entre la stratégie globale et les dynamiques humaines internes. Enfin, la formation continue et l'apprentissage organisationnel occupent une place essentielle. Ils sont considérés comme des moteurs du changement. Ces invariants traduisent la consolidation d'une culture organisationnelle centrée sur la compétence. Le capital humain y est perçu comme une ressource rare, complexe et génératrice de valeur durable.

---

En parallèle, l'évolution du champ est marquée par des ruptures et recompositions significatives. Les années 1980–1990 marquent le passage d'une logique purement administrative à une logique stratégique, plaçant la compétence au cœur du management. Les années 2000 sont caractérisées par l'institutionnalisation des dispositifs de gestion des compétences via la GPEC, symbolisant une volonté d'anticipation et de régulation des besoins. Depuis 2020, une mutation systémique transforme la réflexion sur les compétences, en intégrant les dimensions numériques, écologiques et sociales. Cette évolution traduit une complexification progressive de la fonction RH. Celle-ci devient un acteur de la transformation organisationnelle. Elle n'est plus seulement un gestionnaire du personnel.

Cette évolution conduit à l'émergence d'une approche systémique et adaptative de la gestion des ressources humaines. Elle devient dominante depuis 2015. Elle repose sur la flexibilité, la transversalité et l'apprentissage permanent. Dans ce cadre, la compétence est conçue comme un système adaptatif complexe. Elle évolue selon les contextes et les objectifs organisationnels. Elle intègre trois dimensions complémentaires. Une dimension humaine, centrée sur la responsabilisation et la valorisation des acteurs. Une dimension technologique, liée à la digitalisation et aux transformations des métiers. Une dimension écologique, orientée vers la durabilité et la responsabilité sociétale. Cette perspective élargit le rôle de la fonction RH. Elle vise à assurer la résilience organisationnelle. Elle repose sur une gestion anticipative et inclusive des compétences.

### **III.3. Discussion critique et perspectives**

L'analyse critique de la littérature met en évidence plusieurs limites persistantes dans le champ de la gestion des compétences. D'abord, les travaux se concentrent majoritairement sur les grandes organisations, au détriment des PME. Pourtant, ces dernières occupent une place essentielle dans le tissu économique et les dynamiques d'innovation territoriale. Elles disposent rarement de fonctions RH formalisées ou de ressources dédiées à la gestion structurée des compétences, ce qui limite leur capacité à mettre en œuvre des dispositifs comparables à ceux des grandes entreprises.

---

Pour autant, les PME développent des formes spécifiques de compétences. Elles s'appuient sur des compétences collectives territorialisées, notamment au sein de réseaux d'artisans et de clusters. Elles mobilisent également des modes de gestion informels, flexibles et réactifs des savoir-faire. Dans ce contexte, une piste de recherche prometteuse émerge. Elle consiste à conceptualiser une « GPEC légère et en réseau ». Cette approche s'appuierait sur les écosystèmes locaux et sur des technologies low-cost, notamment les plateformes collaboratives. Elle permettrait de mieux saisir cette agilité spécifique des PME. Elle contribuerait également à réduire le déficit théorique identifié (Bousquet et al., 2023).

Ensuite, la littérature reste marquée par une fragmentation conceptuelle. Les modèles existants demeurent fortement contextualisés à des secteurs ou à des configurations organisationnelles spécifiques, sans véritable cadre intégrateur permettant d'articuler apprentissage, pilotage stratégique et adaptation organisationnelle. Cette dispersion théorique limite la capacité à proposer une vision cohérente et systémique de la gestion des compétences, pourtant nécessaire face à la complexité croissante des environnements contemporains.

Un autre point concerne la faible prise en compte du désapprentissage organisationnel dans la littérature francophone. Les mécanismes associés restent encore peu étudiés. Pourtant, notre analyse le considère comme un levier central de la capacité d'adaptation et de renouvellement des organisations. Ils impliquent la désactivation des compétences obsolètes et la gestion des résistances au changement. Ils renvoient également aux pertes d'identité professionnelle liées à ces transformations. Ces dimensions demeurent encore largement sous-explorées dans la littérature.

Par ailleurs, une limite géographique et culturelle importante doit être soulignée. Le corpus analysé demeure principalement francophone et européen. Les cadres anglo-saxons, notamment les approches par les capabilities ou les compétences managériales, ainsi que les modèles asiatiques fondés sur l'apprentissage collectif tels que kaizen ou shu-ha-ri, sont encore peu mobilisés. Des recherches futures gagneraient à développer des comparaisons internationales systématiques, afin de tester la transférabilité des cadres existants et de mieux comprendre les dynamiques d'hybridation culturelle en matière de gestion des compétences.

À partir de ces constats, les travaux récents suggèrent l'émergence d'un cadre renouvelé de la gestion des compétences, fondé sur une logique adaptative. Celui-ci repose sur la cohérence

---

stratégique, l'imbrication des niveaux d'action et la continuité des processus d'apprentissage. Dans cette perspective, la gestion des compétences s'inscrit dans une approche systémique, où les organisations structurent les compétences à partir des interactions entre individus, collectifs et écosystèmes, tout en intégrant les transformations technologiques, sociales et environnementales. Elle tend ainsi à se configurer comme un système dynamique de compétences, caractérisé par son caractère évolutif, interdépendant et auto-ajusté. Ce cadre renforce la capacité des organisations à anticiper, à se transformer et à développer de nouvelles formes de coopération.

Ces évolutions ouvrent plusieurs perspectives majeures pour la recherche. Il devient essentiel d'approfondir l'analyse des mécanismes d'apprentissage et de désapprentissage, d'intégrer les dynamiques collectives et les boucles de rétroaction, et de développer des modèles capables de rendre compte des interdépendances entre compétences, innovation et durabilité.

Dans cette optique, l'approche méthodologique proposée par Powell et al. (2025), combinant revue de littérature et études de cas pour analyser les compétences dans le cadre de la "twin transition", constitue une référence utile. Elle offre un cadre potentiellement reproductible dans d'autres contextes sectoriels et géographiques.

Sur le plan managérial, les organisations sont invitées à concevoir la fonction ressources humaines comme un système apprenant et interconnecté, capable d'articuler transformation numérique, enjeux humains et exigences environnementales. La gestion des compétences dépasse ainsi le cadre opérationnel traditionnel pour s'affirmer comme une fonction stratégique centrale, orientée vers l'agilité, la coopération et la résilience organisationnelle.

## **Conclusion générale**

Cette revue couvrant la période 1985–2025 met en évidence une reconfiguration profonde de la fonction ressources humaines ainsi que l'affirmation progressive de la compétence comme catégorie centrale des transformations organisationnelles. Initialement conçue comme un instrument administratif, la gestion des compétences s'est progressivement transformée en un

---

dispositif stratégique structurant, soutenant l'adaptation et la performance durable des organisations, comme le soulignent Prahalad et Hamel (1990) ainsi que Teece (2018).

Trois phases majeures structurent cette évolution. La première correspond à une phase de reconnaissance, au cours de laquelle le lien entre ressources humaines, compétences et performance organisationnelle se consolide (Prahalad & Hamel, 1990; Ulrich, 1997). La deuxième phase est marquée par l'institutionnalisation des dispositifs, notamment à travers la GPEC, qui renforce le rôle de pilotage et de régulation de la fonction ressources humaines (Loi Borloo, 2005 ; Plane & Boulanger, 2015). Enfin, la troisième phase traduit une recomposition systémique du modèle, portée par la digitalisation, l'intelligence collective et les enjeux de durabilité (Teece, 2018 ; Boon et al., 2019; Garavan et al., 2021 ; Strohmeier, 2022 ; Powell et al., 2025).

Cette trajectoire témoigne d'une mutation fondamentale : la fonction ressources humaines ne se limite plus à une logique de gestion administrative, mais s'affirme désormais comme un acteur central de la transformation organisationnelle. Dans ce cadre, les compétences apparaissent comme un système dynamique et évolutif, constamment reconfiguré en fonction des mutations de l'environnement.

Malgré ces avancées, plusieurs limites persistent, notamment la diffusion encore inégale des dispositifs dans les PME (Bousquet et al., 2023), l'absence de modèles pleinement intégrés conciliant stratégie, agilité et durabilité, ainsi que le manque de travaux consacrés aux processus de désapprentissage organisationnel (Hamel & Välikangas, 2003). À cela s'ajoute une limitation géographique du corpus, majoritairement francophone et européen, invitant à développer des comparaisons internationales.

Dans cette perspective, les recherches futures gagneraient à approfondir les mécanismes d'apprentissage et de désapprentissage, à intégrer les dynamiques collectives et à développer des modèles multi-niveaux capables de rendre compte des interdépendances entre compétences, innovation et durabilité. Sur le plan managérial, les organisations sont appelées à concevoir la gestion des compétences comme un système adaptatif, fondé sur la coopération, la transversalité et l'innovation continue, afin de renforcer leur capacité de transformation dans un environnement en mutation permanente.

---

## Références

Accord national interprofessionnel (ANI) du 14 juin 2013 relatif à la sécurisation des parcours professionnels.

Alfes, K., Shantz, A., & Bailey, C. (2023). *Digitalization and HRM in contemporary organizations*. *Journal of Human Resource Management*, 14(2), 123–145

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.

Berry, A. (1983). *Les technologies invisibles du management*. Éditions du CNRS.

- Boon, C., Den Hartog, D., & Lepak, D. (2019). *Human resource management and sustainability*. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–14.
- Bousquet, C., et al. (2023). *GPEC légère et en réseau : une proposition pour les PME*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 118, 45–62.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management (4th ed.)*. Palgrave Macmillan.
- Calvez, S., & Dolidon, P. (2016). *La GPEC : Concepts et pratiques*. *Revue Française de Gestion*, 42(4), 45–61.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2005). *Organizational learning and performance: Evidence from Spanish firms*. *Technovation*, 25(10), 115–123.
- Coulombe, S., Tremblay, M., & Boudrias, J. (2023). *Agility and skills development in knowledge-intensive firms*. *Journal of Management Studies*, 60(3), 450–475.
- Delery, J., & Roumpi, D. (2017). *Strategic human resource management, human capital, and competitive advantage: Is the field going in circles?* *Human Resource Management Review*, 27(1), 1–21.
- Garavan, T., Carbery, R., & Rock, A. (2021). *HRM, learning, and digital transformation*. *Human Resource Development International*, 24(5), 423–445.
- Gazier, B. (1993). *La flexibilité du travail*. Presses Universitaires de France.
- Godelier, E. (2007). *Dynamiques intergénérationnelles et compétences*. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 20(2), 112–135.
- Granovetter, M. (1985). *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). *The quest for resilience*. *Harvard Business Review*, 81(9), 52–63.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *Théorie et pratiques des outils de gestion*. *Revue Française de Gestion*, 18(86), 5–20.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*. Éditions d'Organisation.
- Loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale (dite « loi Borloo »), *Journal Officiel de la République Française (JORF) n°15 du 19 janvier 2005*.
- Miller, P. (1985). *Human resources: From administration to strategic partner*. *Management International*, 1(2), 10–25.
- Monchatre, S., Baraldi, E., & Durieux, F. (2002). *RH et changement organisationnel*. *Revue Française de Gestion*, 28(138), 45–62.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.

Plane, M., & Boulanger, J. (2015). *La GPEC dans les entreprises françaises*. *Gestion 2000*, 32(2), 33–50.

Pesqueux, Y. (2020). *Théorie des organisations et gestion des compétences*. Lavoisier.

Plane, J.-M. (2018). *Théorie des organisations (4e éd.)*. Dunod

Plane, J.-M., & Caron-Fasan, M.-L. (2019). *La gestion des compétences à l'épreuve de l'agilité organisationnelle*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 112, 3–19

Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

Powell, D., Leirimo, T., Karki, Y., Vasconcelos, M., Sa, J. C., & Reke, E. (2025). Competence development for the twin transition: A socio-technical perspective. In *Advances in production management systems. Cyber-physical-human production systems: Human-AI collaboration and beyond. Part II*. Springer.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Strohmeier, S. (2022). *HRM and sustainable organizations*. *International Journal of Human Resource Management*, 33(12), 2455–2478.

Teece, D. J. (2018). *Business models and dynamic capabilities*. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press

### Annexe1 – Tableau 1 : Synthèse du corpus analysé

N°	Auteurs	Année	Type de publication	Thème principal	Période d'appartenance
1	Miller, P.	1985	Article académique	Tournant stratégique des RH	1985–2007
2	Granovetter, M.	1985	Article académique	Ancrage social des compétences	1985–2007
3	Prahalad, C. & Hamel, G.	1990	Article académique	Compétences clés et avantage concurrentiel	1985–2007
4	Senge, P.	1990	Ouvrage	Organisation apprenante	1985–2007
5	Gazier, B.	1993	Ouvrage	Flexibilité du travail	1985–2007
6	Le Boterf, G.	1994	Ouvrage	Compétence individuelle et collective	1985–2007
7	Nonaka, I. & Takeuchi, H.	1995	Ouvrage	Création de connaissances organisationnelles	1985–2007

N°	Auteurs	Année	Type de publication	Thème principal	Période d'appartenance
8	Ulrich, D.	1997	Ouvrage	Fonction RH comme partenaire stratégique	1985–2007
9	Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D.	2001	Ouvrage	Pilotage stratégique des RH (HR Scorecard)	1985–2007
10	Monchatre, S., Baraldi, E. & Durieux, F.	2002	Article académique	RH et changement organisationnel	1985–2007
11	Hamel, G. & Välikangas, L.	2003	Article académique	Résilience organisationnelle	1985–2007
12	Chiva, R. & Alegre, J.	2005	Article académique	Apprentissage organisationnel	1985–2007
13	Loi Borloo n°2005-32	2005	Texte législatif	Cadre légal de la GPEC	2006–2018
14	Godelier, E.	2007	Article académique	Dynamiques intergénérationnelles	2006–2018
15	ANI	2013	Accord institutionnel	Sécurisation des parcours professionnels	2006–2018
16	Plane, J.-M. & Boulanger, J.	2015	Article académique	Mise en œuvre de la GPEC en France	2006–2018
17	Calvez, S. & Dolidon, P.	2016	Article académique	Pratiques contemporaines de la GPEC	2006–2018
18	Boxall, P. & Purcell, J.	2016	Ouvrage	Stratégie et GRH	2006–2018
19	Delery, J. & Roumpi, D.	2017	Article académique	Capital humain et avantage concurrentiel	2006–2018
20	Plane, J.-M.	2018	Ouvrage	Théorie des organisations	2006–2018
21	Teece, D. J.	2018	Article académique	Capacités dynamiques	2020–2025

N°	Auteurs	Année	Type de publication	Thème principal	Période d'appartenance
22	Boon, C., Den Hartog, D. & Lepak, D.	2019	Article académique	GRH durable	2006–2018
23	Plane, J.-M. & Caron-Fasan, M.-L.	2019	Article académique	Agilité organisationnelle et compétences	2006–2018
24	Pesqueux, Y.	2020	Ouvrage	Théorie des organisations et compétences	2020–2025
25	Garavan, T., Carbery, R. & Rock, A.	2021	Article académique	Transformation digitale et apprentissage	2020–2025
26	Strohmeier, S.	2022	Article académique	GRH et durabilité organisationnelle	2020–2025
27	Alfes, K., Shantz, A. & Bailey, C.	2023	Article académique	Digitalisation de la GRH	2020–2025
28	Coulombe, S., Tremblay, M. & Boudrias, J.	2023	Article académique	Agilité et développement des compétences	2020–2025
29	Bousquet, C. et al.	2023	Article académique	GPEC en réseau et PME	2020–2025
30	Grasser, B. & Noël, F.	2023	Article académique	Approche capacitante des compétences	2020–2025
31	Powell, D. et al.	2025	Chapitre d'ouvrage	Twin transition et compétences socio-techniques	2020–2025