

## BIBLIOGRAPHIE

### La gestion des compétences

Bibliographie arrêtée en février 1998

#### 1- Gestion des ressources humaines

- Ouvrages
- Articles

#### 2- Gestion des compétences

- La notion de compétence
  - Ouvrages
  - Articles
- Gestion des compétences
  - Ouvrages
  - Articles
- La gestion individuelle de l'emploi et des compétences
  - Ouvrages, numéros spéciaux de revue
  - Articles
- Méthodes, démarches et outils
  - Ouvrages
  - Articles

#### 3- La gestion des ressources humaines dans le cadre européen et international

- Ouvrages, études
- Articles

Bibliographies

# 1- Gestion des ressources humaines

## ❖ Ouvrages

CADIN Loïc, GUÉRIN Francis, PIGEYRE Frédérique.- **Gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie.**- Paris : Dunod, 1997.- 334 p.

DAUBERVILLE Béatrice, GILBERT Patrick, PIGEYRE Frédérique.- **Les sciences humaines dans l'entreprise.**- Paris : Economica, 1996.- 112 p.

La manière d'aborder les problèmes humains dans l'entreprise s'apprend beaucoup par l'expérience. Toutefois, le recours à des connaissances théoriques issues de différentes disciplines des sciences humaines peut également se révéler pertinent. C'est ce que tente de démontrer cet ouvrage, à partir du cas d'une entreprise industrielle confrontée à la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Des grilles d'analyse empruntées à la psychologie sociale, à la sociologie et à l'anthropologie, sont successivement appliquées à ce cas pour être ensuite confrontées. Les auteurs s'attachent ainsi à montrer comment les problématiques de GRH prennent sens lorsqu'elles s'appuient sur les sciences humaines et sociales. Au-delà de l'habituel clivage entre savoir et action le gestionnaire peut s'approprier des savoirs déjà constitués ou élaborer lui-même ses propres modèles d'analyse.

MEIGNANT Alain.- **Les compétences de la fonction ressources humaines : diagnostic et action.**- Paris : Liaisons, 1995.- 151 p.

Cet ouvrage est le résultat d'un travail collectif que l'ANDCP a mené sur plusieurs années qui avait pour but de définir un référentiel de compétences des professions de la fonction ressources humaines. Celle-ci va en effet devoir innover pour s'adapter aux nouvelles exigences des organisations d'entreprises et ses fonctions s'en trouveront modifiées. L'ouvrage propose une méthode pour diagnostiquer les compétences des fonctions ressources humaines et mettre en œuvre les améliorations nécessaires. L'accent est mis sur la nécessité de toujours faire le lien entre ces compétences et les processus transversaux à l'entreprise.

PERETTI Jean-Marie.- **Ressources humaines et gestion du personnel.**- Paris : Vuibert, 1994.- 223 p.

BRABET Julienne (coord.).- **Repenser la gestion des ressources humaines ?** - Paris : Economica, 1993.- 372 p. (Coll. Gestion)

CAPUL J.-Y. (dir.).-**La gestion des ressources humaines**, Les cahiers français, n° 262, 1993, 111 p.

Ce numéro entièrement consacré à la gestion des ressources humaines se compose de trois parties : la gestion de l'emploi et des salariés, le développement social, ressources humaines et système social. La première partie aborde notamment les thèmes de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences en entreprise et de la formation professionnelle, le rôle des partenaires sociaux dans la formation, formation et organisation qualifiante, congé individuel de formation, évaluation de la formation.

LE GALL Jean-Marc.- **La gestion des ressources humaines.**- Paris : PUF, 1992.- 127 p.

Se basant sur les conditions actuelles de développement des entreprises, cet ouvrage analyse la gestion des ressources humaines. La connaissance de ces ressources humaines est abordée à travers les outils statistiques, de l'analyse stratégique des organisations, du droit du travail et des relations sociales. La gestion de l'emploi et de la formation constitue l'instrumentation première de cette fonction.

WEISS Dimitri (dir.).- **La fonction ressources humaines.**- Paris : Ed. d'Organisation, 1992.- 2ème éd.- 784 p.

Guide destiné au responsable des ressources humaines : sont rassemblés des fiches pratiques et des synthèses sur l'historique de la fonction personnel ; les ressources humaines, nouvelles conceptions dans le management ; la négociation dans l'entreprise ; les outils informatiques de la gestion du personnel ; la gestion prévisionnelle des emplois ; le renouveau de la fonction formation ; les implications des nouvelles technologies dans l'organisation et les conditions de travail.

**RAYER Janek.- Paroles de DRH : la fonction ressources humaines en évolution.-** Paris : Ed. d'Organisation, 1991.- 138 p.

Qui sont les DRH ? Comment définissent-ils leurs contributions à l'entreprise ? Quels sont leurs challenges ? Mais aussi quelles sont les conditions de réussite dans cette fonction et quels conseils donnent-ils à ceux qui souhaitent l'exercer un jour ? Autant de questions auxquelles cet ouvrage apporte des réponses grâce à une étude menée auprès d'hommes de ressources humaines en France et au Canada.

**PERETTI Jean-Marie.- Ressources humaines : fonction personnel et management des ressources humaines.-** Paris : Vuibert, 1990.- 577 p.- (Coll. Gestion)

Cet ouvrage propose une vision d'ensemble de la fonction personnel et du management des ressources humaines. Les principaux thèmes traités sont le développement et la logistique de la fonction personnel, l'audit social, l'emploi, les rémunérations, l'investissement formation, l'amélioration des conditions de travail, les relations sociales, l'information et la communication dans l'entreprise.

**DEGUY Michel.- Politique des ressources humaines dans l'entreprise.-** Paris : Ed. d'Organisation, 1989.- 191 p.

Guide pratique présentant les principaux éléments de la gestion des ressources humaines : ce que contient la fonction personnel, la gestion de l'emploi, la politique de rémunération, la politique de communication, des relations professionnelles, la politique de formation : le plan de formation, la fonction du responsable de formation.

**BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri.- Vers une gestion stratégique des ressources humaines.-** Paris : Ed. d'Organisation, 1988.- 224 p.

Organisant son analyse et ses démonstrations autour de 3 parties, stratégie d'entreprise et gestion des ressources humaines, gestion stratégique des ressources humaines, phase d'élaboration, puis phase de mise en oeuvre, l'auteur permet une réflexion et offre une réponse théorique et pratique à un double questionnement : quel rôle peut jouer la fonction sociale dans la stratégie de l'entreprise. Les concepts courants, culture, projet d'entreprise, audit, gestion prévisionnelle des ressources humaines sont repositionnés.

**STANKIEWICZ François (dir.).- Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. : l'après-taylorisme.-** Paris : Economica, 1988.- 264 p.

Bilan de la recherche analysant les changements actuels des stratégies d'entreprises concernant les ressources humaines ; trois thèmes structurent le document : l'émergence de nouvelles références et de modèles alternatifs dans la gestion des ressources humaines ; la recherche multiforme de la flexibilité ; restructurations, reconversions et mise en place de nouvelles régulations.

#### ❖ Articles

**TRÉPO Georges, FERRARY Michel.- La gestion des compétences : un outil stratégique,** Sciences humaines, n° 81, mars 1998, pp. 34-37.

**AMHERDT Charles-Henri, SU Zhan.- Vers une gestion renouvelée des ressources humaines dans les organisations virtuelles,** Revue de gestion des ressources humaines, n° 23, sept.-oct. 1997, pp. 14-26.

**BOURNOIS Frank, BROOKLYN DERR C.- Les directeurs des ressources humaines ont-ils un avenir ?,** Revue française de gestion, n° 98, mars-mai 1994, pp. 64-78.

**RAUX Jean-François.- Fonction RH et management : regards prospectifs sur l'avenir,** Personnel, n° 367, fév. 1996, pp. 54-59.

L'auteur invite le lecteur à une réflexion sur l'adaptation de la fonction RH en fonction de l'évolution même de la fonction de gouvernement de l'entreprise, des conceptions sur l'organisation et sur le travail. Sa conviction profonde est

que si la fonction RH ne prend pas en compte dans son rôle et ses compétences ces mutations, elle disparaîtra. Il ne s'agit pas de donner des solutions, mais de provoquer une réflexion en incitant chacun à construire ses solutions chemin faisant.

**MEIGNANT Alain.- La fonction RH : les voies de la professionnalisation : l'identification de compétences collectives, Personnel, n° 359, avr. 1995, pp. 65-69.**

Lorsqu'on aborde le sujet de la professionnalisation de la fonction RH, on doit évidemment d'abord se poser la question de savoir ce qu'est une profession, et si le terme "RH" correspond à la définition. Alain Meignant s'essaie à la démonstration, puis précise que pour cette fonction comme n'importe quelle autre, se pose la question de la compétence individuelle et de la compétence collective. Il s'interroge enfin sur les modes d'acquisition des compétences (formation, information et participation).

**LASFARGUE Yves.- Quelles évolutions dans la gestion des ressources humaines ? : nouvelles organisations et nouveaux métiers, Personnel, n° 334, 1992, pp. 14-23.**

La fonction ressources humaines est en pleine évolution. Les missions et les compétences changent. Cet article permet de mieux cerner les qualifications de demain.

**COSSALTER Chantal.- Gérer la flexibilité interne dans les banques et les assurances, Education permanente, n° 106, 1991, pp. 97-105.**

Les mutations productives, organisationnelles, technologiques et de gestion auxquelles les banques et assurances ont à faire face les amène à s'assigner des objectifs d'adaptation des personnels. Cet impératif de flexibilité interne les engage à reconsidérer leurs modes de gestion des ressources humaines.

**RIOUX Olivier.- Les nouveaux territoires des DRH, Liaisons sociales, n° 56, fév. 1991, pp. 55-69.**

De la communication à la gestion prévisionnelle en passant par le réseau hiérarchique : autant de territoires que les managers sociaux essaient de conquérir. Ce dossier présente leurs nouvelles missions, notamment dans les PME/PMI et dans les collectivités territoriales.

**BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri.- Typologie des pratiques de gestion des ressources humaines, Revue française de gestion, n° 65-66, nov.-déc. 1987, pp. 149-155.**

Basées sur l'observation de pratiques d'entreprises tant en France qu'à l'étranger et sur l'analyse de la littérature, cet article établit 3 typologies des pratiques de gestion des ressources humaines :

- typologie selon les appellations de la fonction sociale : direction de l'administration du personnel, direction des relations sociales ou industrielles, direction des relations humaines, direction du personnel, direction du développement social, direction des ressources humaines,
- typologies selon les cultures d'entreprises : 4 types ont été déterminés à partir d'une recherche effectuée aux Etats-Unis sur 334 organisations,
- typologie selon les stratégies d'entreprises : entrepreneuriale, de croissance dynamique, de profit, de liquidation des investissements, du retournement-sauvetage.

Une structuration du champ de la gestion des ressources humaines à l'aide des typologies est proposée au terme de cette étude.

## 2- Gestion des compétences

### ❖ La notion de compétences

#### Ouvrages

JOLIS Nadine.- **Piloter les compétences : de la logique de poste à l'atout compétence.**- Paris : Ed. d'Organisation, 1997.- 128 p.

Préoccupation très contemporaine de la gestion des ressources humaines, le concept de compétence trouve ses origines au sein des corporations de métiers et du compagnonnage. Avec l'avènement de la production en grande série, la valeur travail a été réexaminée afin de réguler les relations avec le monde ouvrier. Apparaissent alors les notions de qualification, de pesée de poste puis de compétence. Après avoir présenté l'évolution des définitions de la compétence, l'auteur soulève la question de son rapport avec la performance. Elle dégage ensuite les deux dimensions de la notion (verticale et transversale), à l'appui du Rome (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois), et propose le passage d'une gestion des postes à celui des compétences. Elle évoque enfin les bouleversements de la valeur travail et ses perspectives d'évolution.

LE BOTERF Guy.- **De la compétence à la navigation professionnelle.**- Paris : Ed. d'Organisation, 1997.- 295 p.

Aujourd'hui, le marché du travail requiert des professionnels motivés, et les salariés recherchent une nouvelle identité professionnelle qui donne un sens aux savoirs et aux compétences qu'ils acquièrent et qui augmente leurs chances d'employabilité. Cet ouvrage fait apparaître la nécessité de raisonner non seulement en termes de compétences mais en termes de professionnalisme. Dans cette approche plus globale qui permet de retrouver le sujet porteur et producteur de compétences, l'auteur développe le modèle combinatoire de la compétence qu'il a mis au point. Il montre comment la compétence professionnelle résulte d'une combinaison de ressources (savoirs, savoir-faire, qualités, expériences, moyens, réseaux relationnels et informationnels). Il introduit le concept nouveau de navigation professionnelle où chacun doit devenir entrepreneur de sa professionnalisation, tout en prenant en compte les exigences de l'entreprise. Selon ce modèle émerge aussi la nécessaire mise en place d'un management de la professionnalisation. Cette fonction a pour rôle de piloter le dispositif d'ensemble de maintenance et de développement des compétences, d'en assurer la qualité et l'efficacité, en accordant la priorité au traitement de la compétence collective.

LEPLAT Jacques.- **Regards sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique.**- Paris : PUF, 1997.- 263 p.

Une première approche de "l'activité en situation de travail" met en lumière la complexité des interactions entre agent, tâche et activité, et fournit un panorama de la notion de "charge mentale", définie comme composante énergétique de l'activité. Sont abordés les méthodes et cadres d'analyse de l'activité (méthode clinique, historique de l'analyse psychologique). L'activité est étudiée à partir de la délimitation de ses champs (conditions et environnement de l'activité), de ses rapports avec les compétences (statut, traits d'évolution, problèmes liés à leur mise en œuvre) et de l'élaboration d'un modèle de simulation et sa matérialisation. Un élargissement du champ d'analyse de l'activité est ensuite proposé, avec la prise en compte de la dimension collective dans l'étude de la fiabilité et de la responsabilité.

ANACT/CUKIERMAN Sylvie, NANTEUIL Matthieu de, PARLIER Michel.- **Apprentissages formels et informels dans les organisations.**- Lyon : Anact, oct. 1996.- 359 p.

Depuis la loi de 1971, le champ professionnel du travail et de l'emploi a subi une importante mutation dont a émergé un véritable marché de la formation. Cette évolution a eu des conséquences sur les manières d'apprendre ainsi que sur les finalités et les modalités de connaissance existants, c'est-à-dire des stratégies d'apprentissage mises en œuvre en situation professionnelle : l'articulation formation-activité du travail ; la formalisation et la capitalisation des savoirs et des compétences ; l'organisation du travail et les conditions de sa valorisation. Les articles sont regroupés autour de trois aspects de la vie dans l'entreprise : formation, travail et organisation.

REY Bernard.- **Les compétences transversales en question.**- Paris : ESF, 1996.- 216 p.

Si les connaissances enseignées à l'école ne sont dans leur majorité pas exploitables directement, leur enseignement permet aux élèves de se forger un ensemble de compétences dites transversales. Ce regard sur la pédagogie, basé sur

l'idée que l'on transmet avant tout des outils, donne aux enseignants et aux formateurs la possibilité de repenser leur rapport aux savoirs enseignés, de retravailler sur leur méthode, et à un autre niveau, de redonner du sens à leur mission.

**PASTRÉ Pierre (dir.), SAMURÇAY Renan (dir.), BOUTHIER Daniel (dir.).- Le développement des compétences : analyse du travail et didactique professionnelle**, Education permanente, n° 123, 1995-2, 150 p.

Comprendre les compétences pour les transformer est un enjeu central de ce numéro d'Éducation permanente. Une approche des compétences à travers l'activité dans les situations de travail constitue l'unité des articles rassemblés. Ainsi, pour analyser les compétences et leur développement, en formation comme au travail, la didactique professionnelle propose des concepts et des méthodes qui s'appuient sur une conception riche des situations de travail, où les acteurs réalisent des tâches en utilisant des instruments variés et en coopérant avec d'autres, dans un cadre déterminé par l'organisation du travail.

**LE BOTERF Guy.- De la compétence : essai sur un attracteur étrange.-** Paris : Ed. d'Organisation, 1994.- 176 p.

"Le concept de compétence est un attracteur étrange : la difficulté à le définir croît avec le besoin de l'utiliser". Cet ouvrage se présente comme un essai sur la notion de compétence, concept en voie de fabrication, qui devient omniprésent dans l'entreprise. La réflexion théorique de l'auteur s'attache à plusieurs aspects : qu'est-ce que la compétence ? Est-elle un savoir-agir distinct des savoirs et savoir-faire qui la constituent ? Existe-t-il une dynamique cognitive spécifique à la compétence ? Quel est le rôle des représentations dans la construction de la compétence ? Qu'est-ce que la compétence collective ? Existe-t-il une ergonomie de la mise en œuvre des compétences ? Par qui et comment la compétence peut-elle être reconnue ?

**MINET Francis(coord.), DE WITTE Serge (coord.), PARLIER Michel (coord.).- La compétence : mythe, construction ou réalité ?** - Paris : L'Harmattan, 1994.- 230 p.

La notion de compétence a évolué, et devient en même temps un terme de plus en plus utilisé et galvaudé. Les quatorze contributions qui constituent cet ouvrage, situent et clarifient cette notion dans les différents champs d'intervention des ressources humaines. Quatre parties sont développées : analyse de la notion de compétence, compétences et organisation du travail, compétences et ingénierie de formation, compétences et orientation professionnelle.

**AUBRET Jacques, GILBERT Patrick, PIGEYRE Frédérique.- Savoir et pouvoir : les compétences en questions.-** Paris : PUF, 1993.- 223 p.

A partir d'une perspective transdisciplinaire les auteurs étudient le problème de l'évaluation des compétences. La loi du 31 décembre 1991 consacre le bilan de compétence, l'évaluation devenant un des pivots de la gestion des ressources humaines. Une première partie favorise ce cheminement de la réflexion sur les concepts et les problématiques de l'évaluation des compétences ainsi que sur ses pratiques. Le problème est posé face à la réalité des entreprises et à la gestion plus particulièrement des techniciens supérieurs. Une deuxième partie met en scène les parcours utilisés par cette catégorie de personnel pour devenir ingénieurs que ce soit par la formation initiale, la formation continue ou les nouvelles formations même au niveau européen. Une troisième partie propose des pratiques d'évaluation et leur méthodologie.

**STROOBANTS Marcelle.- Savoir-faire et compétences au travail : une sociologie de la fabrication des aptitudes.-** Bruxelles : Ed. de l'Université de Bruxelles, 1993.- 383 p.

Dans un ouvrage assez critique, M. Stroobants présente une réflexion sur la notion de compétence. L'ouvrage est structuré en trois parties qui se développent autour de l'histoire de ce terme dont l'utilisation se généralise depuis une vingtaine d'années. L'auteur rappelle les travaux de nombreux sociologues. Elle souligne l'apport permanent de l'ergonomie qui démontre "la complexité des tâches apparemment routinières". Mais elle réfère aussi l'émergence du concept aux questions posées par l'introduction des nouvelles technologies et plus particulièrement le développement de l'intelligence artificielle. Elle propose en conclusion l'usage du terme "habilitation" pour désigner "une opération qui donne droit à exercer une compétence déterminée et avérée, qui institue aussi son champ et ses modalités d'action", ce qui permet d'insister sur l'interdépendance du savoir et du milieu qui le produit.

**GINSBOURGER Francis, MERLE Vincent, VERGNAUD Gérard (coord.).- Formation et apprentissage des adultes peu qualifiés.-** Paris : La Documentation française, 1992.- 239 p.

Le colloque organisé par le ministère de la recherche et de l'espace, les 24 et 25 juin 1992, avait pour objectif d'établir un bilan des travaux réalisés dans le cadre du programme Formation et apprentissage des adultes peu qualifiés. Les chercheurs-praticiens réunis à cette occasion ont exposé vingt recherches dont les présentations ont été regroupées sous les quatre thèmes suivants :

- la reconversion des adultes peu qualifiés : dimensions sociales, dimensions psychologiques,
- les aspects cognitifs dans la formation,
- didactique professionnelle et psychologie cognitive,
- acquis et perspectives du programme en matière de psychologie et d'apprentissage.

**TREPOS Jean-Yves.- Sociologie de la compétence professionnelle.-** Nancy : Presses universitaires de Nancy, 1992.- 223 p.- (Coll. Espace social)

Ce livre propose une réflexion sociologique sur la compétence professionnelle. Qui a compétence pour juger de la compétence professionnelle de quelqu'un ? Telle est la question fondamentale à laquelle cet ouvrage tente de répondre, en montrant à quelles conditions peut s'opérer le consensus sur ce qu'est le bon professionnel, le pro. Eclairé par de nombreux commentaires sur des situations d'actualité, il tire parti des acquis de la sociologie du travail (sur les ouvriers, sur les administrations et sur les travailleurs sociaux), mais aussi des recherches conduites par l'auteur.

**AMALBERTI René, MONTMOLLIN Maurice de, THEUREAU Jacques (dir.).- Modèles en analyse du travail.-** Liège : Mardaga, 1991.- 346 p.- (Coll. Psychologie et sciences humaines)

Issues des travaux du groupe Cnrs-Pirtem "Mast" (modèles d'analyse des situations de travail), ces contributions proposent des modèles en analyse du travail regroupées autour de trois thèmes :

- "modèles de l'activité" reposant sur l'analyse du comportement et sa modélisation ;
- "signes, langages et communication" permettant d'appréhender le rôle du langage et de l'interprétation des messages ;
- "compétences et expertise" élaborant des modèles de compétences et de concepts voisins tels que l'expertise et la qualification.

**MICHEL Sandra, LEDRU Michel.- Capital-compétence dans l'entreprise : une approche cognitive.-** Paris : ESF, 1991.- 227 p.

Cet ouvrage se veut une aide pour passer d'une description d'emploi à une description de compétences. Il propose une démarche d'analyse des compétences fondée sur une approche cognitive. Enfin, il replace l'approche des compétences dans un système qui intègre à la fois des dimensions individuelles et organisationnelles. Nommé CME (compétences, motivation, environnement), ce système sert de cadre tout au long de l'ouvrage. La méthode est illustrée par des exemples de réalisation en entreprises.

**AUBRUN Simone, OROFIAMMA Roselyne.- Les compétences de 3ème dimension : ouverture professionnelle ? -** Paris : CNAM/C2F, 1990.- 202 p.

Aujourd'hui la nature du travail change et impose la mise en œuvre croissante de compétences non techniques, d'ordre personnel et relationnel : c'est ce que les auteurs appellent les compétences de troisième dimension. Cette étude du CNAM tente de définir ces compétences, comme une nouvelle intelligence des situations professionnelles. Une seconde partie explore des travaux sur des thèmes voisins, capacités transversales, capacités-clé, compétences génériques, portfolio de compétences, et interroge les champs théoriques de l'analyse du travail et de la sociologie. La troisième partie, fondée sur une enquête de terrain, propose une typologie des démarches de formation aux compétences de troisième dimension.

**MALGLAIVE Gérard.- Enseigner à des adultes : travail et pédagogie.-** Paris : PUF, 1990.- 288 p.- (Coll. Pédagogie d'aujourd'hui)

L'auteur étudie les conditions d'accès des adultes aux connaissances formalisées et celles de leur mise en œuvre dans des activités pratiques. Il s'interroge sur la possibilité de fonder l'acquisition d'un savoir théorique sur des activités pratiques. Sa recherche s'articule autour de trois thèmes : les différentes formes du savoir et leur rapport à l'action, l'évolution de l'organisation du travail, le fonctionnement cognitif de l'adulte. Il conclut par une mise relation de la démarche pédagogique et des situations de travail.

**RICHARD Jean-François.- Les activités mentales : comprendre, raisonner, trouver des solutions.-** Paris : Armand Colin, 1990.- 437 p.- (Coll. U/psychologie)

**SPERANDIO Jean-Claude.- L'ergonomie du travail mental.-** Paris : Masson, 1988.- 140 p.- (Coll. de psychologie appliquée)

**HOC Jean-Michel.- Psychologie cognitive de la planification.-** Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, 1987.- 199 p.- (Coll. Sciences et technologies de la connaissance)

MONTMOLLIN Maurice de.- **La compétence** (chap. IV), in : *L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive.*- Berne (Suisse) : Peter Lang, 1986.- pp. 121-139.

La première partie de ce chapitre analyse le concept de compétence : tentatives de définition, cohérence de la compétence, transfert et généralisation, genèse de la compétence. La seconde partie aborde les conditions sociales de la compétence : le rapport entre savoir et pouvoir, le rapport entre compétences et qualifications.

MONTMOLLIN Maurice de.- **L'ergonomie.**- Paris : La découverte, 1986.- 126 p.- (Coll. Repères)

## Articles

DIETRICH Anne.- **La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée,** *Gérer et comprendre*, n° 49, sept. 1997, pp. 71-82.

MOLINIER Pascale.- **Un éclairage psychodynamique de la notion de compétence : à partir d'une analyse de la coopération infirmière,** *Education permanente*, n° 132, 1997-3, pp. 149-158.

THIONVILLE René, THIEBAUD Marc.- **Le développement des compétences : un construit social,** *Pratiques psychologiques*, n° 1, 1997, pp. 125-131.

LE BOTERF Guy, MEIGNANT Alain.- **"Le problème actuel est moins celui de la qualité de la formation que celui de la qualité du processus de production des compétences individuelles et collectives",** *Education permanente*, n° 126, 1996-1, pp. 71-84.

Pour Guy Le Boterf, dans les années 80 un mouvement de fond s'engage où la qualité de la formation devient celle de la qualité d'un processus de formation et donc aussi de la qualité de ce que produit ce processus : des compétences. Si l'on veut produire celle-ci, il faut aller jusqu'à exercer une certaine maîtrise de la qualité de ce qui se passe après la formation. Dans ce cas, les démarches actuelles de normalisation posent questions. Il faut également prendre en compte le sujet, la compétence n'existant pas en soi. Pour Alain Meignant, ce mouvement de la qualité de la formation s'inscrit dans une évolution de toutes les prestations industrielles ou de services, vers la production de résultats bons du premier coup. Plus généralement, on assiste à une réévaluation des activités fonctionnelles, audit social et audit qualité notamment.

BOURDONCLE Raymond, MATHEY-PIERRE Catherine.- **Autour du mot "professionnalité",** *Recherche et formation*, n° 19, 1995, pp. 137-148.

SCHWARTZ Yves.- **De la "qualification" à la "compétence",** *Education permanente*, n° 123, 1995-2, pp. 125-135.

ALALUF Mateo, STROOBANTS Marcelle.- **La compétence mobilise-t-elle l'ouvrier ?,** *Formation professionnelle (CEDEFOP)*, n° 1, 1994, pp. 47-56.

**Les compétences : dossier point-recherche,** *Entreprises formation*, n° 74, fév. 1994, pp. I-VIII.

Notion polysémique, - fourre-tout -, voire véritable mot-valise dont tout le monde s'accorde à penser qu'il est central dans la réflexion et les pratiques de formation, le terme de compétence signe, par son essor, le passage de la gestion administrative des personnes à celle, devenue stratégique, des ressources humaines. Elle porte le mouvement d'individualisation de l'activité professionnelle, illustre le pragmatisme des approches contemporaines du travail, de la formation et de l'emploi. Elle accompagne le mouvement de recherche de productivité du -facteur humain- dans les organisations. Les auteurs de ce dossier débattent sur la notion, et décrivent une classe particulière de compétences, dites -nouvelles-, sociales et relationnelles, ainsi que leurs modes d'acquisition. Ils reconnaissent aussi des risques accompagnant l'impérialisme de la compétence-.



DUGUÉ Elisabeth, MAILLEBOUIS Madeleine.- **De la qualification à la compétence : sens et dangers d'un glissement sémantique**, Education permanente, n° 118, 1994, pp. 43-50.

Si la compétence est devenue une référence obligatoire, lorsqu'on se préoccupe de comprendre la relation entre l'homme et le travail, c'est parce que le travail a changé, c'est aussi parce que les modes de gestion des travailleurs sont en train de se transformer. Le fait que la notion de compétence ait peu à peu pris le pas sur celle de qualification - qui a dominé les années 70 - va de pair avec une évolution de l'ensemble des processus qui structurent la relation entre l'homme et le travail. Cet article tente de présenter les transformations concrètes à la source des changements linguistiques.

MINVIELLE Yvon.- **Quatre thèses sur la compétence (I)**, La lettre de la formation hebdo, n° 102, 29 mars 1993, pp. 4-7.

MINVIELLE Yvon.- **Quatre thèses sur la compétence (II) : dispositifs et équipements sociotechniques**, La lettre de la formation hebdo, n° 103, 5 avril 1993, pp. 4-7.

MINVIELLE Yvon.- **Quatre thèses sur la compétence (III) : la performance**, La lettre de la formation hebdo, n° 104, 12 avril 1993, pp. 4-7.

MINVIELLE Yvon.- **Quatre thèses sur la compétence (IV) : sur la notion de geste professionnel**, La lettre de la formation hebdo, n° 102, 19 avril 1993, pp. 4-8.

GILBERT Patrick, PARLIER Michel.- **La compétence : du mot-valise au concept opératoire**, Actualité de la formation permanente, n° 116, 1992, pp. 14-18.

Si le terme de compétence est de plus en plus utilisé, il n'est pas encore conceptualisé. Les auteurs proposent une définition de cette notion et essaient de rendre cette définition opératoire en mettant l'accent sur les différentes dimensions constitutives de la compétence.

MALGLAIVE Gérard.- **Alternance et construction des compétences professionnelles : contribution à la Biennale de l'éducation et de la formation**, Unesco, les 27-30 avril 1992.- Paris : CNAM/C2F, 1992.- 11 p.

Cette contribution est structurée en trois parties : la notion de compétence, alternance et construction des compétences, les formes de l'alternance. La notion de compétence est analysée au regard de divers paramètres tels que, le savoir en usage, les connaissances technologiques, le savoir pratique, la formalisation, la construction de soi. Dans la conduite des formations alternées, l'auteur examine plusieurs formes d'alternance : l'alternance inductive, l'alternance déductive, l'alternance intégrative.

COURPASSON D., LIVIAN Y.-F.- **Le développement récent de la notion de "compétence" : glissement sémantique ou idéologie ?**, Revue de gestion des ressources humaines, n° 1, oct. 1991, pp. 3-10.

MAURINES Béatrice.- **La compétence : enjeux et stratégies d'institutions et d'acteurs**, Travail et emploi, n° 50, 1991, pp. 4-14.

Depuis le début des années quatre-vingts, la compétence professionnelle dans les contextes de travail automatisé est l'objet d'enjeux et de stratégies pour les différents groupes sociaux. L'objet de l'étude présentée ici est de comprendre les processus de construction sociale de la compétence professionnelle. L'auteur part pour cela de l'analyse de la mise en place de l'espace de qualification comme mode de régulation de la compétence entre les différents acteurs et comme enjeu des identités sociales et professionnelles.

PARADEISE Catherine.- **Faut-il repenser le concept de qualification ?**, Pour, n° 112, 1988, pp. 43-52.

Il faut repenser le concept de qualification pour aboutir à d'autres formes de mise en valeur des savoirs et savoir-faire. Cela mettrait en cause l'opposition entre qualification acquise (de l'individu) et qualification requise (du poste). Quand la division du travail est statique, un compromis entre ces deux conceptions est possible. Il résulte de négociations enchevêtrées entre représentants des employeurs, des salariés et de l'État. Le rapport de force se modifie actuellement en faveur des employeurs qui négocient l'emploi contre l'extériorisation de certains coûts de main-d'oeuvre alors que les

salariés voient le rendement des diplômes baisser. L'État est de plus en plus sollicité pour financer des expériences articulant différemment qualification - ou qualité - des personnes et qualification des postes.

## ❖ **Gestion des compétences**

### Ouvrages

**AMADIEU Jean-François, CADIN Loïc.- Compétence et organisation qualifiante.- Paris : Economica, 1996.- 110 p.**

Cette réflexion sur l'organisation qualifiante est fondée sur l'étude de certains accords ayant privilégié la compétence au sein de l'organisation de l'entreprise (Accords à vivre Renault, A cap 2000, Péchiney). Elle permet de définir de nouvelles règles de gestion des ressources humaines et d'élaboration d'organisation du travail. A partir de quelques cas concrets relevés dans les secteurs sidérurgiques et automobiles, les auteurs définissent l'idéal-type d'organisation qualifiante et en délimitent précisément les notions. Ils font ensuite un bilan de la modernisation des entreprises. Deux questions se posent cependant : ces accords sont-ils réellement la base de changements significatifs ou ne sont-ils que le reflet d'une "mode" en gestion organisationnelle ? Les évolutions constatées dans les entreprises auront-elles une portée durable, seront-elles à l'origine d'un système cohérent ?

**CEREQ/BENARROSH Yolande.- Réinsertion professionnelle et compétences révélées : le cas d'anciens ouvriers des filatures du nord.- Marseille : Céreq, fév. 1996.- 177 p. (Coll. des études, n° 68)**

Lorsqu'un individu change d'emploi, peut-on appréhender, et comment, les compétences qu'il "transfère" de l'un à l'autre, même si ces emplois sont très différents? C'est la question que pose le présent travail, appliquée à une population d'anciens ouvriers du textile ayant subi un licenciement collectif, et dont une partie a retrouvé un emploi, dans des secteurs très différents. Il apparaît que chaque individu peut privilégier tel ou tel aspect de son travail- tout en effectuant les autres-, et donc développer, valoriser, et éventuellement "transférer" à partir d'un même emploi, des compétences différentes. De même, il ressort que l'on peut appréhender les "compétences" comme étant logées dans l'interaction de différents éléments de l'histoire de chacun, dont - mais pas seulement- les expériences de travail: elles s'élaborent, se réalisent ou se révèlent dans la rencontre individu/situation.

**LEVY-LEBOYER Claude.- La gestion des compétences.- Paris : Ed. d'Organisation, 1996.- 165 p.**

Beaucoup employée, peu cernée, la notion de compétence soulève un certain nombre de questions liées à sa nature même en constante évolution. La définition d'une compétence et l'identification des compétences individuelles font apparaître que cette notion implique une adéquation entre des qualités personnelles et des qualités requises, de manière à remplir une mission précise. La constitution d'une image de soi met en jeu des processus cognitifs et des comparaisons sociales qui influent sur les comportements, mais pas forcément sur les performances. Le développement des compétences reste dépendant d'une expérience de terrain dans lesquelles les responsabilités et les défis sont mis à profit. Enfin, la prise en compte des compétences individuelles permet de modifier la gestion des carrières et ainsi d'optimiser l'adaptation des ressources humaines dans l'entreprise.

**MINET Francis.- L'analyse de l'activité et la formation des compétences.- Paris : L'Harmattan, 1995.- 156 p. (Coll. Education et formation/Guide)**

L'évolution technologique a engendré la multiplication des situations de travail, et la constitution d'une typologie des tâches est ainsi devenue très difficile. Entrer dans une logique d'élaboration des compétences permet de dégager une dynamique interne et de bâtir une démarche pédagogique nouvelle. Les outils d'analyse des compétences et de construction des dispositifs de formation proposés dans cet ouvrage sont accompagnés d'études de cas ; ils doivent être intégrés par les formateurs qui ont pour objectif la création de démarches individualisées.

**DONNADIEU Gérard, DENIMAL Philippe.- Classification-qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences.- Paris : Ed. Liaisons, 1993.- 186 p.**

Les entreprises sont confrontées à une question difficile, celle de la révision en profondeur des classifications, et plus généralement du mode d'identification et de reconnaissance des qualifications. Les auteurs proposent ici une analyse très complète de l'ensemble des démarches et des méthodes d'identification, à travers des éclairages multiples : historiques, sociologiques, économiques. Ils s'appuient aussi sur des expériences d'entreprises.

**LOQUET Patrick.- Sauver l'emploi et développer les compétences : le double enjeu de la gestion prévisionnelle des hommes et des emplois.-** Paris : L'Harmattan, 1992.- 208 p.- (Coll. Dynamiques d'entreprises)

Cet ouvrage est destiné à fournir des pistes, des clés, des méthodes de travail, en misant sur l'implication de tous les acteurs du corps social (direction, encadrement, organisations syndicales) afin de préserver au mieux l'emploi dans l'entreprise afin de développer ses compétences internes malgré les difficultés à prévoir les évolutions de structures et de métiers. L'auteur liste quelques conditions de réussite pour cette tâche ainsi que des axes de recherche concernant la détection et la gestion des potentiels, la gestion prévisionnelle des hommes et des emplois, la décentralisation de la fonction ressources humaines.

**MALLET Louis.- La gestion prévisionnelle de l'emploi et des ressources humaines.-** Paris : Ed. Liaisons, 1991.- 200 p.- (coll. Option gestion)

L'ambition de cet ouvrage est d'abord de proposer un cadre d'analyse global, un schéma de cohérence pour l'ensemble des approches de gestion prévisionnelle des ressources humaines. Son second objectif est d'explorer les zones d'ombre, de soulever quelques problèmes méthodologiques majeurs et de faire le point sur les solutions actuelles. Il explique aussi les conditions dans lesquelles une démarche de GPRH est utile à l'entreprise. La dernière partie est consacrée à la place de la GPRH dans les PME et dans le secteur public.

**SUTTER Claire, MOLINIE Anne-Françoise.- Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences : dossier documentaire.-** Montrouge : ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), 1991.- 209 p.

Ce dossier a pour but de permettre une appréhension globale de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il présente une série d'expériences susceptibles d'enrichir les démarches existantes et d'en renouveler l'approche.

**THOMAS Jean.- Qualification professionnelle : évaluation et évolution.-** Paris : Eyrolles, 1991.- 267 p.- (Coll. Ressources humaines et management)

La qualification professionnelle est une notion extrêmement difficile à cerner. Cependant, l'auteur de cet ouvrage nous en donne une définition précise. Il examine également son environnement et ses enjeux : les CSP, les classifications professionnelles, les méthodes d'évaluation des emplois, l'analyse du travail, le poids de la formation, l'évolution de la qualification, le salaire et l'évaluation du salarié. Ces composantes précisées, il propose de voir comment l'on peut réaliser une évaluation de la qualification.

**VERMOT-GAUD Claude.- Gérer l'emploi, optimiser les carrières.-** Paris : Ed. Liaisons, 1991.- 207 p.

Le but de cet ouvrage est d'aider les dirigeants dans leur démarche stratégique de gestion des emplois et des ressources humaines. Après une brève définition de la gestion prévisionnelle de l'emploi, l'auteur analyse les aspects globaux et collectifs de l'emploi : l'évolution des métiers et la détermination des besoins futurs, l'évolution des ressources disponibles et l'ajustement besoins-ressources. Il étudie ensuite les techniques de gestion des effectifs et les outils d'accompagnement (formation, rémunération, recrutement). Sont présentés, en fin d'ouvrage, quelques exemples de réalisation en entreprises.

**BERTON Fabienne, DOUENEL Gabrielle.- Gestion prévisionnelle des emplois et formation : pratiques, articulation, difficultés et conditions de réussite.-** Paris : Centre INFFO, 1990.- 128 p.- (Coll. La formation professionnelle continue)

La démarche de gestion prévisionnelle des emplois est encore récente. Le premier chapitre de cet ouvrage situe la problématique et propose quelques définitions. Il présente les instruments de la politique menée par les pouvoirs publics dans ce domaine et l'état de diffusion des pratiques de GPE en France et en Europe. Consacré aux articulations entre gestion prévisionnelle des emplois et formation, le deuxième chapitre propose une typologie des démarches dont les deux pôles sont l'anticipation stratégique et la compréhension des itinéraires personnels. Un dernier chapitre aborde les difficultés et les conditions de réussite de ces démarches, qui interrogent en profondeur les relations sociales dans l'entreprise.

**DOUSSET Anne.- Entreprises : développez vos compétences.-** Paris : Entente, 1990.- 205 p.- (Coll. Acteurs de la formation)

Il n'y a ni besoin ni problème de formation, il n'y a de besoin et de problème que de compétences : à partir de ce postulat, l'auteur aborde les thèmes de l'implication de la hiérarchie dans la formation, de la mesure de la rentabilité de la formation, des bas niveaux de qualification, du développement des compétences, de la qualité d'une action de formation, d'une gestion européenne des compétences. L'auteur est responsable de formation chez BSN.

EYRAUD François, JOBERT Anne, ROZENBLATT Patrick, TALLARD Michèle.- **Les classifications dans l'entreprise : production des hiérarchies professionnelles et salariales.**- Paris : La Documentation française, 1990.- 321 p.- (Coll. Document travail emploi)

A partir d'une enquête menée auprès de 27 entreprises relevant de la métallurgie, de la chimie, de la pharmacie et du bâtiment, des chercheurs du CNRS analysent les fonctions des grilles de classification de branche de l'entreprise : comment elles sont utilisées, les rapports entre classification et salaire, enfin les classifications comme instrument de changement et de gestion.

GILBERT Patrick, THIONVILLE René.- **Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois.**- Paris : ESF, 1990.- 208 p.- (Coll. Les hommes et l'entreprise)

La persistance de taux élevés de chômage conjuguée à une pénurie de compétences dans de nombreux domaines appellent de nouvelles approches, un nouveau regard sur le salarié et sur l'entreprise et leurs projets respectifs, pour traiter le non-emploi en situation de crise, mais surtout pour le prévenir. Dans une première partie, P. Gilbert détaille la gestion de l'emploi et le développement des ressources humaines dans l'entreprise, la notion de compétences, l'appréciation individuelle et la détection des compétences, la mobilité personnelle. La seconde, rédigée par R. Thionville, traite de l'évaluation des compétences : l'étude d'un travail, la méthode des tests, l'entretien-outil d'évaluation. La troisième partie présente des cas.

**Prévoir et gérer les emplois et les compétences**, Education permanente, n° 105, déc. 1990, 175 p.

Numéro spécial sur la gestion prévisionnelle de l'emploi. Il propose des contributions de trois acteurs principaux de cette démarche : des entreprises, des consultants spécialisés et des représentants d'organismes publics ou parapublics financeurs ou chercheurs. Chaque intervenant précise sa conception du problème, les concepts qu'il utilise et illustre leur mise en œuvre pratique.

THIERRY Dominique, DEVELOPPEMENT ET EMPLOI.- **La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences.**- Paris : L'Harmattan, 1990.- 192 p.- (Coll. Pour l'emploi)

Guide technique à l'usage des praticiens qui œuvrent pour la modernisation des entreprises par le biais de l'optimisation des ressources humaines, cet ouvrage capitalise la somme d'expériences accumulées par l'association Développement et Emploi en une dizaine de chapitres qui présentent des concepts, des exemples et des outils d'analyse, illustrant ainsi les différents modes d'accès à la GPPEC.

VERMOT-GAUD Claude.- **Détection et gestion des potentiels : valorisation et gestion des compétences humaines.**- Paris : Ed. Liaisons, 1990.- 228 p.

La première partie de cet ouvrage est consacrée à l'organisation des besoins de l'entreprise en termes de possibilités d'évolution de carrière et d'identification des niveaux requis. La seconde partie est dédiée à la détection des compétences et des potentiels dans le recrutement et l'orientation de carrière, de façon à permettre de définir les formations ou les expériences susceptibles de valoriser le potentiel disponible. Des outils sont présentés. La troisième partie relate quelques expériences d'entreprise avec notamment deux accords d'entreprise.

SAINSAULIEU Renaud, MONOD Nicole, THIERRY Dominique.- **Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise.**- Paris : La documentation française, 1987.- 182 p.

Une mission d'experts, à la demande de la Délégation à l'Emploi a étudié les conditions de mise en place et les modalités d'une gestion de l'emploi plus dynamique au sein des entreprises et à travers les aides publiques à l'emploi et à la formation. A partir d'une enquête auprès de 43 entreprises, le rapport met en valeur les outils et méthodes nécessaires pour sensibiliser les entreprises, les partenaires sociaux, les réseaux locaux et sectoriels à une gestion prévisionnelle de l'emploi.

## Articles

**BENARROSH Yolande.- Le rôle des difficultés dans l'élaboration ou la reconversion de compétences : le cas d'anciens ouvriers d'une filature**, Formation emploi, n° 59, juil.-sept. 1997, pp. 3-22.

Les résultats de la recherche présentée ici et menée dans le secteur textile mettent au jour les limites des approches descriptives du travail et de la notion de transfert de compétences, appliquées à l'analyse du passage d'un emploi à un autre. On observe en effet que la confrontation avec des difficultés, liées ici à la rupture radicale avec une situation de travail antérieure, suscite la mise en oeuvre sous une forme nouvelle de certaines compétences élaborées auparavant.

**DUBOIS Michel, RETOUR Didier.- Le management d'un service public : vers une nouvelle approche des compétences et des modes de gestion des ressources humaines**, Revue de gestion des ressources humaines, n° 21-22, mars-juin 1997, pp. 3-16.

**MESCHI Pierre-Xavier, ROGER Alain.- Perspectives et limites de l'approche compétence appliquée à la classification des emplois dans une banque régionale**, Revue de gestion des ressources humaines, n° 20, déc. 1996-janv. 1997, pp. 5-17.

**Où en est la gestion des compétences ?**, Personnel, n° 385, déc. 1997, pp. 7-74.

**PARLIER Michel et collab.- Compétences professionnelles à l'usine Magneti Marelli d'Amiens**, Personnel, n° 384, nov. 1997, pp. 83-87.

**WITTORSKI Richard.- Evolution de la formation et transformation des compétences des formateurs**, Education permanente, n° 132, 1997-3, pp. 59-72.

**CHOAIN Laurent, MOREAU Patrick.- L'organisation apprenante**, Personnel, n° 375, déc. 1996, pp. 19-22.

Après une définition de l'organisation apprenante, l'article montre comment ce concept peut être mis en œuvre dans un secteur particulier, celui de la grande distribution.

**LE GALL Jean-Marc.- La gestion des compétences au milieu du gué**, Gérer et comprendre, n° 43, mars 1996, pp. 26-36.

Un accord paritaire de branche qui instaure une nouvelle classification des emplois, intégrant un dispositif de développement de compétences, peut-il contribuer à moderniser les entreprises dans lesquelles il est mis en oeuvre ? L'analyse du processus du changement engagé à la Cnav (Caisse nationale d'assurances vieillesse), l'une des caisses de Sécurité sociale concernées, apporte une réponse nuancée mais optimiste.

**MINET Francis, PARLIER Michel.- Comprendre le travail pour gérer les compétences**, Actualité de la formation permanente, n° 140, janv.-fév. 1996, pp. 7-14.

La gestion des compétences est devenue une démarche indispensable sur le chemin de l'amélioration des performances de l'entreprise. La plupart des méthodes utilisées pour identifier ces compétences semble cependant faire l'économie d'une analyse du travail. Après avoir rappelé ce qu'est une compétence, une analyse critique de quelques démarches est élaborée : l'approche cognitive, la description des compétences et la prise en compte restrictive des compétences. Elle souligne la multiplicité des formes que revêtent les compétences et la nécessaire diversité des modes de gestion utilisables.

**PARLIER Michel.- La compétence : nouveau modèle de gestion des ressources humaines**, Personnel, n° 366, janv. 1996, pp. 41-44.

La compétence occupe désormais une position centrale dans la réflexion et les pratiques des entreprises en matière de gestion des ressources humaines. Elle se trouve placée au coeur de trois interfaces : métier/individu, collectif/individuel, présent/futur. L'auteur rappelle en quoi cette notion semble bien adaptée pour comprendre les évolutions en cours, puis présente un modèle d'analyse du travail qui permet de situer la compétence au regard des autres notions relatives à la compréhension du travail. Cette analyse débouche sur une proposition de définitions complémentaires de la compétence

ainsi que de ses caractéristiques, lesquelles ne sont pas sans incidence sur la manière d'identifier, de rendre compte et de gérer les compétences.

**PARLIER Michel.- L'orientation professionnelle dans l'entreprise : une alternative à la gestion des carrières**, L'orientation scolaire et professionnelle, vol. 25, n° 3, 1996, pp. 343-355.

Plusieurs dimensions du contexte économique et social sont présentées : les exigences de plus grande qualification des emplois ainsi que l'éclatement durable des formes d'emploi ; la fin des mobilités ascendantes ; le renforcement des politiques de ressources humaines. Deux voies alternatives sont proposées à la fin des carrières : la professionnalisation et l'orientation professionnelle. L'article propose une typologie des entreprises qui mettent en place une fonction orientation professionnelle et conclut sur la nécessité d'une prise en charge conjointe des conditions de l'employabilité.

**L'organisation qualifiante**, Personnel, n° 369, mai 1996, pp. 35-68.

**BIARD Philippe, FROISSART Emmanuel, RONDEAU Jean-Claude.- Prévoir les emplois et les compétences : un atout pour les PME**, Personnel, n° 263, août-sept. 1995, pp. 4-8.

Les temps sont aux licenciements et la mode à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). On ne parle des uns et des autres qu'à propos de grandes entreprises. Et pourtant, les Pme sont aussi touchées par les licenciements avec l'impression que la "mode" n'était pas faite pour elles.

**CHATZIS K., CONINCK F. de, ZARIFIAN P.- L'accord A. Cap 2000 : la "logique compétence" à l'épreuve des faits**, Travail et emploi, n° 64 (3), juil. 1995, pp. 35-47.

La compétence, concept aujourd'hui banalisé dans le monde du travail, est le coeur du célèbre Accord sur la Conduite de l'activité professionnelle ou A. Cap 2000 signé en 1990 dans la sidérurgie. C'est à l'analyse de la mise en oeuvre de cette logique "compétence" sur le site de Sollac Dunkerque que nous invitent les auteurs. Ces derniers montrent comment, dans un contexte de restructuration profonde du secteur, on a, sur le site étudié, abandonné progressivement la logique de poste au profit d'une logique fonctionnelle du travail défini comme un ensemble d'activités requérant de chacun des savoirs spécifiques. Le "système d'évaluation des compétences" ainsi introduit est le fondement même de l'accord.

**LIVIAN Yves-Frédéric, TERRENOIRE Jacques.- Les entreprises face aux exigences de la gestion des compétences**, Personnel, n° 361, juin 1995, pp. 59-61.

La gestion des compétences est devenue aujourd'hui un élément-clé des politiques de ressources humaines. De nombreuses entreprises y voient un modèle de gestion pour l'avenir. On a vu en quelques années se développer de manière extrêmement rapide ce que l'on peut appeler le modèle de la compétence en tant que principe essentiel de la GRH dans un grand nombre d'entreprises. L'objectif des auteurs, dans cet article, est de soulever un certain nombre de questions sur l'usage qui est fait du modèle de la compétence dans les entreprises et sur la voie où ces pratiques peuvent mener.

**La production de compétences dans l'entreprise.- Formation professionnelle**, n° 5, mai-août 1995, pp. 5-70.

La construction des compétences doit être vue non seulement comme un résultat des actions de formation mais aussi comme un fait d'organisation et comme un résultat de la coopération entre individus. Ce numéro rassemble quatre contributions donnant un aperçu du débat en France sur la production de compétences et l'organisation qualifiante, deux autres suggérant comment concevoir autrement le processus d'apprentissage (un cas se situe dans l'industrie de transformation), un article sur les formules novatrices de formation continue du secteur européen de la réparation automobile, une étude de cas du partenariat de l'entreprise Rover avec le système éducatif en Grande-Bretagne, une comparaison Allemagne-Japon sur les systèmes de qualification et de socialisation professionnelle.

**Des compétences aux classifications.- Le mensuel de l'ANACT**, n° 196, juin 1994, pp. 11-18.

La mobilisation des compétences apparaît déterminante pour la performance économique et productive des entreprises. Mais sur quels critères définit-on les compétences, les méthodes de leur progression ? Quelles formes peut prendre leur reconnaissance sociale ? Des dispositifs précurseurs, encore rares, tels ceux développés par l'Office national des forêts (ONF) de Champagne-Ardenne et la Sollac avec l'accord A Cap 2000, vont jusqu'à établir le lien entre la reconnaissance des compétences exercées dans le travail et leur validation en termes de qualifications, de classifications et de politiques de rémunération.

**DUGUÉ Elisabeth.- La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté**, Sociologie du travail, n°3, 1994, pp. 273-292.

Cet article propose une étude critique des conséquences de l'utilisation massive dans les entreprises de la notion de compétence - et corrélativement de celles de responsabilisation, de reconnaissance des savoir-faire, d'individualisation, de transférabilité ou de flexibilité. Il est montré que l'appel des compétences remet en cause les métiers, les savoirs professionnels, le contenu des activités au profit de fonctions transversales et que, s'il ébranle le modèle de la qualification, il renforce en fait les processus de domination. La logique de la compétence, imposée sous prétexte de permettre aux entreprises de s'adapter plus facilement, tend de plus en plus à détruire les formes de sociabilité qui existaient entre les employés, tout en construisant l'illusion d'un consensus entre des individus différenciés et concurrents.

**FLUCK Claude.- Imaginer et prévoir les emplois de demain, Personnel, n° 348, fév. 1994, pp. 67-70.**

La gestion anticipée des emplois et des compétences (GAEC) met en évidence l'impérieuse nécessité de transformation des formes de travail. Deux voies sont à creuser, l'employabilité et la contribution de chacun. Ces deux pistes amènent à s'interroger sur les compétences, leurs valeurs et le renouvellement des formes de travail indispensables pour les mettre en oeuvre.

**La gestion prévisionnelle de l'emploi, Travail et emploi, n° 57bis, 1993-4, pp. 8-78.**

Ainsi que l'introduction à ce dossier le présente, les différents auteurs confrontent la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) à l'épreuve des faits. Plusieurs études de cas de pratiques de GPE dans de grandes entreprises en font ressortir les difficultés de mise en oeuvre. L'ensemble des contributions rassemblées portent sur: les pratiques des entreprises en matière d'anticipation des qualifications; les conceptions des directions concernant la GPE; les négociations et accords de GPE considérés dans le cadre plus large des relations professionnelles en France; les conditions d'application des accords de GPE conclus dans la sidérurgie; la GPEC dans les PME.

**MINET Francis.- L'analyse du travail et des compétences : enjeu et défi pour le monde de la formation, Le journal de la formation continue et de l'EAO, n° 270, 1993, pp. 5-9.**

Les transformations techniques, robotisation, informatisation et le développement de la bureautique, ont tendance à rendre caduques les formes trop rigides d'organisation du travail et à provoquer une élévation des niveaux des qualifications requises. Les conséquences sont nombreuses, sur les systèmes de classifications d'abord, mais aussi sur l'ensemble de l'environnement de travail. Cette évolution renouvelle les besoins en matière d'analyse du travail.

**RIBETTE Régis.- Classifications des postes et compétences, Personnel, n° 342, 1993, pp. 13-17.**

Cet article propose une évaluation des méthodes de classifications des postes et des compétences pratiquées dans les entreprises.

**SAURET Christian.- Compétences et classifications : va-t-on vers une meilleure compatibilité entre elles ?, Personnel, n° 342, 1993, pp. 19-22.**

Après avoir analysé les relations entre la gestion des compétences et la gestion des qualifications, l'auteur expose le contenu et les conditions d'une nouvelle démarche de GPPEC (gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences) : l'organisation du travail, la professionnalisation, la qualification individuelle du salarié, la rémunération.

**Analyser les compétences.. : la méthode en question, La lettre d'information de l'ANACT, n° 170, 1992, pp. 4-9.**

L'analyse des compétences constitue aujourd'hui un enjeu de taille pour les entreprises et pour les salariés. L'ANACT propose dans ce dossier un essai de démarche-type pour une meilleure analyse des compétences.

**La classification, Personnel, n° 330, fév. 1992, pp. 6-64.**

Ce dossier donne d'abord un aperçu de la problématique actuelle de la classification, de l'évaluation d'emploi et de la gestion des compétences. Il l'illustre en présentant quelques expériences : la révision des classifications et des rémunérations grâce à une démarche d'évaluation des postes dans le cadre de la politique d'entreprise, l'accord PHARE destiné aux non-cadres, le renouvellement des outils d'évaluation des fonctions d'un consultant, la méthode HAY pour les non-cadres et l'EFAO (évaluation de fonction assistée par ordinateur). Ensuite, il tente de clarifier la notion de compétences et montre son poids dans la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il présente deux expériences : l'accord Acier CAP 2000 dans la sidérurgie et la pratique de SOLLAC Dunkerque.

**Gestion des compétences, gestion des carrières, Réseau formation, n° 6, 1992, pp. 7-41.**

Ce numéro porte sur la notion de gestion des compétences dans l'entreprise. Sont traités, entre autres, les points suivants : gestion prévisionnelle des emplois, changer le travail, bilan de compétences, réponses des PME-PMI,

assessment center, la formation outil de la mobilité, progiciels de gestion des emplois et des carrières. Le dossier propose également des expériences d'entreprises et un interview de Martine Aubry sur le thème "Changer le travail".

**HUNOUT Patrick.- Les méthodes d'évaluation des emplois : du classement des emplois à la mesure des compétences**, Formation emploi, n° 39, juil.-sept. 1992, pp. 35-43.

Après un bref historique des méthodes d'évaluation d'emplois l'article en dresse la typologie, en mettant l'accent sur celles qui ont été le plus récemment introduites en France, et discute les avantages respectifs des différentes méthodes. Enfin, il fait le point sur le développement actuel de nouvelles formes de classifications de personnes (celles qui sont basées sur les "compétences") et montre les avantages mais aussi les risques que comportent ces nouveaux systèmes, tant lorsqu'il s'agit de répondre aux finalités traditionnelles d'équité des systèmes de classification que du point de vue des effets pervers qui pourraient être attachés à leur mise en oeuvre.

**CASTAGNOS Jean-Claude, MOUY Philippe.- Le nouveau statut de la formation dans la gestion des ressources humaines**, Education permanente, n° 104, oct. 1990, pp. 65-72.

Le concept de gestion des ressources humaines investit l'entreprise. Cet article s'efforce d'expliquer les causes et les conséquences d'un tel expansionnisme. La formation professionnelle continue devient un instrument de modernisation à part entière.

**Entreprises : quelles politiques prévisionnelles de l'emploi ?**, Formation continue et développement des organisations, n° 86, déc. 1990, pp. 5-31.

La gestion prévisionnelle des emplois est devenu aujourd'hui incontournable pour les entreprises. Ce dossier présente des expériences d'entreprises qui ont pratiqué cette démarche : Caisse d'épargne, Institut IBS, BSN. Sont proposés également les avis des acteurs de la formation : président du CESI, secrétaire général de l'UCC-CFDT.

**Gestion prévisionnelle au sein d'une PME : Aldès-Lyon**, Personnel, n° 312, 1990, pp. 52-54.

L'analyse prospective des emplois à trois ans et le recensement des compétences et des potentiels ont conduit à l'élaboration d'un plan de formation triennal dans cette entreprise, dans une démarche impliquant l'encadrement, les syndicats et les salariés.

## ❖ La gestion individuelle de l'emploi et des compétences

### Ouvrages, numéros spéciaux de revue

**LAYOLE Gérard.- Les infortunes de l'appréciation en entreprise : ou la difficulté de faire vivre l'entretien annuel.**- Paris : L'harmattan, 1996.- 125 p.

**JORAS Michel.- Le bilan de compétences.**- Paris : PUF, 1995.- 127 p. (Coll. Que sais-je ?)

Cet ouvrage a pour objectif de comprendre le bilan de compétences afin d'en permettre l'extension au profit des employeurs, des salariés, des formateurs, d'en exposer le cadre réglementaire et sa complexité, et l'obligation de rigueur et de professionnalisme des professionnels prestataires.

**CASPAR Pierre, MILLET Jean-Guy.- Apprécier et valoriser les hommes : réflexions et pratiques.**- Paris : Ed. Liaisons, 1993.- 2ème éd.- 290 p.

La politique d'appréciation du personnel ne se limite pas à l'entretien et doit être située dans la démarche plus globale de gestion stratégique de l'entreprise. Pour mener à bien cette opération, les auteurs proposent trois réflexions :

- que faut-il apprécier : appréciation de l'organisation, des résultats, des comportements, du potentiel et plus généralement des objectifs et de la difficulté à les fixer ?
- dans quel cadre situer l'appréciation : par rapport aux autres pratiques, dans un système global de politique des ressources humaines, elle-même issue d'une "idéologie managériale" ?
- comment apprécier : par des réflexions sur la politique des ressources humaines telles que la définition des règles, la prévision des conséquences, la mise en place des mesures d'accompagnement, l'audit du système.



**MICHEL Sandra.- Sens et contresens des bilans de compétences.-** Paris : Liaisons, 1993.- 159 p.

Destiné aux acteurs du bilan de compétences qui veulent en saisir la typologie, cet ouvrage met en relief la diversité des demandes et des pratiques. Décrets et arrêtés fixent les principes, non les méthodes. Le bilan doit être analysé dans le cadre des réalités de l'entreprise.

**LEVY-LEBOYER Claude.- Le bilan de compétences.-** Paris : Ed. d'Organisation, 1992.- 117 p.

L'auteur propose une réflexion sur la notion des compétences et sur la manière dont chacun construit, défend et modifie son image de soi. Il passe en revue les différentes méthodes et les outils disponibles pour réaliser des bilans et précise leurs objets. Il définit l'orientation à donner aux bilans pour que les compétences individuelles construisent les compétences organisationnelles.

**Bilan et orientation : première partie,** Education permanente, n° 108, 1991, 218 p.

Les pratiques d'orientation connaissent une véritable explosion marquée à la fois par la diversification des lieux, des méthodes et des objectifs, et par l'accroissement des populations concernées. Face à ce constat, Education permanente a cherché à alimenter la réflexion des praticiens et propose une triple approche. Théorique, avec des textes de psychologues, sociologues et spécialistes des organisations qui placent le bilan-orientation dans son environnement. Institutionnel : le point est fait sur le fonctionnement et les pratiques des CIBC. Pratique : témoignages de praticiens, étude sur les outils. La problématique du bilan dans l'entreprise est abordée ainsi que l'orientation à l'échelle européenne.

**YATCHINOVSKY Arlette, MICHARD Pierre.- Le bilan personnel et professionnel : instrument de management.-** Paris : ESF, 1991.- 143 p.- (Coll. Formation permanente en sciences humaines)

L'ouvrage inscrit la démarche du bilan dans l'histoire des pratiques et théories de l'organisation et du management des entreprises, puis la place dans le contexte de l'évaluation et de l'orientation. Après cette introduction, trois parties sont consacrées à l'analyse du bilan. Pourquoi faire un bilan ? Comment faire un bilan ? Rôle et compétences du conseiller bilan. Par ailleurs, des exercices pratiques sont proposés à partir de cas.

**HUSSON Marcel.- L'orientation professionnelle continue : concepts et méthodes pour une gestion préventive de l'emploi en entreprise.-** Paris : FNEGE/Développement et emploi, 1985.- 240 p.

Après une définition des notions de mobilité personnelle, d'orientation professionnelle, de pilotage de carrière, l'auteur dégage les méthodes et outils pour une auto-détermination du projet professionnel, étudie comment les salariés peuvent élaborer eux-mêmes leur projet individuel de formation pour enfin voir quelles sont les aides possibles de l'entreprise.

## Articles

**DUPIOL Patrice.- De l'usage et des effets du bilan de compétences pour les salariés,** L'orientation scolaire et professionnelle, vol. 25, n° 3, 1996, pp. 441-453.

Il est maintenant possible d'observer avec du recul les pratiques de la loi sur le bilan des compétences. L'article analyse les résultats d'une étude réalisée dans deux CIBC (CIBC 78 et CIBC 75) concernant 60 salariés ayant effectué un bilan selon deux modes de financement : par un OPCA ou par l'employeur. Les résultats indiquent, entre autres, le lien qui existe entre le choix du mode de financement et l'acteur à l'origine de la demande : lorsque l'initiative de la demande relève du salarié, le financement se fait par un OPCA. Lorsqu'elle relève de l'employeur, le financement se fait dans le cadre du plan de formation.

**Bilan de compétences,** Actualité de la formation permanente, n° 132, sept.-oct. 1994, pp. 41-120, bibliogr.

Ce dossier regroupe des réflexions autour du bilan de compétences : présentation de différentes pratiques, les organismes prestataires de bilans, la qualification des chargés de bilans, la qualité des prestations, repères bibliographiques.

CHAYLA Gilbert.- **Bilan et gestion des compétences : une problématique commune**, Education permanente, n° 109/110, mars 1992, pp. 23-31.

Les pratiques de bilan et la gestion prévisionnelle des emplois, même si ils se sont développés séparément, sont en fait deux aspects complémentaires du difficile accouchement d'une nouvelle articulation individu/organisation et individu/société dans les pratiques sociales et économiques. L'auteur propose une analyse des pratiques de bilan et de GPEC dans les entreprises, en insistant sur les complémentarités et leurs apports pour la formation.

MONOD Ambroise.- **Projet, bilan, information, orientation**, Actualité de la formation permanente, n° 121, nov.-déc. 1992, pp. 31-80

Ce dossier rassemble une série de textes qui, au nom de la liaison de fait entre des termes différents qui dessinent une même et unique démarche de l'homme en formation par rapport à son propre projet professionnel, proposent une diversité d'approches.

RIOUX Olivier.- **L'envol du pilotage de carrière**, Liaisons sociales, n° 59, 1991, pp. 44-64.

Depuis cinq ans, la gestion des carrières, des cadres surtout, s'étoffe et s'améliore. Même si elle progresse à tâtons. A grands traits, le pilotage des parcours professionnels s'affine en s'individualisant. Ce dossier présente les outils de gestion et d'évaluation (entretien, bilan professionnel, logiciel d'évaluation, orientation professionnelle...) de carrières. Y sont proposées également des expériences d'entreprises.

#### ❖ Méthodes, démarches et outils

## Ouvrages

DARVOGNE Christian, NOYÉ Didier.- **Organiser le travail pour qu'il soit formateur : 12 dispositifs à mettre en oeuvre**.- Paris : Insep, 1996.- 207 p.

Après avoir explicité les buts de l'ouvrage : organiser le travail pour développer les compétences, les auteurs proposent un "autodiagnostic" de la question. 12 chapitres regroupent ensuite les outils proposés. On y signale aussi bien comment profiter des compétences d'un nouveau que capitaliser les savoirs de celui qui part. Les techniques présentées peuvent s'appliquer à des individus ou des équipes de travail, à tous les niveaux de décision d'une entreprise.

PERETTI Jean-Marie (dir.).- **Tous DRH : pratique de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs**.- Paris : Economica, 1996.- 356 p.

ROPERT Gérard, HASPEL Régine.- **Construire des organisations qualifiantes : ou comment concilier compétitivité et solidarité**.- Paris : Ed. d'Organisation, 1996.- 272 p.

Ce livre s'adresse à tous les managers du secteur privé comme du secteur public qui recherchent des solutions opératoires et des illustrations pour développer et partager les compétences individuelles et collectives à l'intérieur d'organisations souples, flexibles et réactives. Ces organisations "qualifiantes" créent elles-mêmes les conditions de leur développement en réalisant la convergence entre l'approche organisationnelle et l'approche ressources humaines. Construire des organisations qualifiantes réclame an amont une stratégie et anticipatrice du changement. Il s'agit d'une démarche optimiste et volontariste qui contribue à l'émergence d'une entreprise qui se réconcilie avec ses salariés, prévenant ainsi l'exclusion, et occupe à nouveau une position forte dans la cité et dans le marché.

Cas d'entreprises illustrant le propos: Renault, EDF-GDF, Motorola Electronique Automobile Angers, CPCAM (Caisse primaire centrale d'assurances maladie) de Lyon, Canson Montgolfier.

DREVET Danièle.- **Classer, développer, transférer les compétences : la méthode universelle introuvable**.- Paris : CNAM, août 1994.- 118 p. [diplôme de responsable de formation]

MANDON Nicole (dir.), LIAROUTZOS Olivier (collab.).- **La gestion des compétences : la méthode ETED en application**.- Marseille : CEREQ, août 1994.- 164 p.- (Coll. Documents/Séminaires, n° 97)

La méthode ETED emploi-type étudiée dans sa dynamique fondée sur l'analyse du travail, propose un cadre permettant d'appréhender et d'approfondir la connaissance des emplois. Elle constitue un préalable à la gestion collective et individuelle des emplois et des compétences. En 1992, une formation-action a été mise en place s'adressant à des gestionnaires de ressources, des formateurs et des consultants. A cette journée d'études, étaient présentés les chantiers menés en grandeur réelle par les participants à cette formation. Cet ouvrage aborde les différents aspects de la mise en oeuvre de la méthode et de l'utilisation des résultats.

**FLUCK Claude, LE BRUN CHOQUET Catherine.- Développer les emplois et les compétences : une démarche, des outils.- Paris : INSEP, 1992.- 240 p.**

Cet ouvrage repose sur une recherche réalisée conjointement par l'UNEDIC et l'INSEP pour une entreprise de plus de 10 000 salariés sur la gestion des emplois et des compétences. Il présente un système de gestion des emplois et des compétences, construit à partir d'un référentiel évolutif des métiers et des activités d'une organisation. Le système part de l'analyse des emplois passe par l'identification des compétences pour aboutir aux cheminements formateurs en reposant la question de l'organisation qualifiante.

**GUERIN F., LAVILLE A., DANIELLOU F. et alii.- Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie.- Montrouge : Ed. de l'ANACT, 1991.- 233 p.**

L'ergonomie a pour but de changer le travail. Cet ouvrage étudie, en étroite relation avec le fonctionnement de l'entreprise, les méthodes visant à mettre en place des actions de transformation du travail. Transformer le travail nécessite d'en faire l'analyse. C'est ce qu'il souligne en montrant l'importance de l'interaction entre plusieurs domaines de la recherche : l'économie, la technique et les relations sociales.

**AUBRET Jacques, AUBRET Françoise, DAMIANI Carole.- Les bilans personnels et professionnels : guide méthodologique.- Paris : EAP/INETOP, 1990.- 148 p.**

Ce guide s'adresse à toute personne amenée à proposer, recommander, ou utiliser des bilans. La première partie propose une définition du bilan personnel et professionnel, et pose ses caractéristiques essentielles ainsi que les différentes phases de sa réalisation. La seconde partie décrit les différentes techniques utilisées par les professionnels du bilan. Une dernière partie répond aux questions les plus fréquemment posées par les publics auxquels s'adresse le guide.

**DADOY Mireille, HENRY Claude, HILLAU Bernard.- Les analyses du travail : enjeux et formes.- Paris : CEREP, 1990.- 239 p.- (Coll. des études, n° 54)**

Ce bilan du séminaire Méthodologie d'analyse des qualifications individuelles et collectives permet de confronter les théories récentes concernant le fonctionnement du marché du travail. Cet ouvrage examine les objectifs et les enjeux, les systèmes à la tâche ainsi que les activités et compétences professionnelles. Il est complété par une bibliographie.

**LE BOTERF Guy.- L'ingénierie et l'évaluation de la formation : 75 fiches-outils.- Paris : Ed. d'Organisation, 1990.- 176 p.**

Ce recueil de 75 fiches-outils est un manuel à l'usage de l'encadrement et des professionnels des ressources humaines et de la formation. Les thèmes principaux en sont la démarche d'ingénierie, les problèmes de compétences des entreprises, les emplois actuels et prévisibles, les besoins de formation leur traduction en termes d'objectifs pédagogiques, l'élaboration du plan de formation, la gestion de la formation, l'évaluation des effets et des efforts de formation.

**LIMBOS Edouard.- Le management des changements sociaux dans l'entreprise.- Paris : ESF, 1990.- 228 p.- (Coll. Formation permanente en sciences humaines)**

Ce document constitue un manuel à l'usage des responsables de ressources humaines soucieux de se perfectionner dans le management dans l'entreprise. Il s'accompagne d'exercices et d'applications pratiques validant les parties théoriques.

**MANDON Nicole.- La gestion prévisionnelle des compétences : la méthode ETED.- Paris : CEREP, 1990.- 114 p.- (Coll. des études, n° 57)**

Pour répondre aux conditions actuelles d'évolution et aux problèmes de gestion anticipée des ressources humaines, cette étude propose la méthode ETED (emploi-type étudié dans sa dynamique). Il s'agit d'une méthode d'analyse des emplois qui tient compte de la diversité des situations de travail.

**JALBERT François.- 35 fiches-outils de gestion prévisionnelle de l'emploi.- Paris : Ed. d'Organisation/APEC (Association pour l'emploi des cadres), 1989.- 136 p.- (Coll. Document APEC)**

Cet ouvrage présente une vision d'ensemble des mécanismes de gestion prévisionnelle de l'emploi et des moyens de la réaliser, puis il propose des outils sous forme de fiches couvrant les différents thèmes de la GPE : effectifs, besoins en effectifs, aménagement du temps de travail, potentiel humain, orientation professionnelle, etc.

**LE BOTERF Guy.- Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines.-** Paris : Ed. d'Organisation, 1988.- 233 p.- (Coll. Management 2000)

Aux nouveaux enjeux et défis de l'emploi et de la gestion des compétences doivent correspondre de nouvelles approches et de nouveaux outils tel le schéma directeur des emplois et des ressources humaines. Il permet aux entreprises de traduire leurs stratégies et projets dans des objectifs prioritaires formulés en termes de contenus des emplois, de compétences, d'effectifs et de culture d'entreprise et de mettre en oeuvre une politique intégrée de développement des ressources humaines et de gestion prévisionnelle des emplois et des qualifications.

Six chapitres : une démarche d'actualité : l'ingénierie des ressources humaines ; les raisons d'un schéma directeur ; contenu et structure du schéma directeur ; l'élaboration du schéma directeur ; du schéma directeur au plan masse pluriannuel de formation ; l'audit : une pratique au service du plan de formation.

**CARIOU-GAUTER J., OUACHANI F.(collab.).- Automatisation et transformation des compétences ouvrières.-** Boulogne : ATEFO (Association travail et formation), 1987.- 212 p.

L'évolution technologique génère ou transforme les compétences des ouvriers de faible niveau de qualification. A partir d'une enquête chez Valeo, dans l'atelier radiateurs, les auteurs se sont attachés à analyser :

- les démarches relatives à l'automatisation et à l'investissement formation mises en oeuvre par l'entreprise pour assurer la reconversion du personnel ;
- les transformations du travail afin de comprendre la transformation des compétences des opérateurs qui implique celle des conduites cognitives. L'étude et l'interprétation des données permettent de remonter aux modèles sous-jacents de l'activité cognitive associés à ces conduites. Dans un dernier point, les auteurs abordent le statut de l'expérience antérieure à l'introduction des nouvelles technologies. En d'autres termes, elles analysent la transférabilité des savoirs et savoir-faire.

**CEREQ.- L'analyse des contenus d'activité.-** Paris : CEREQ, juin 1987.- (Coll. Document de travail, n° 30)

Document de travail regroupant une série de réflexions s'articulant autour de : l'emploi-type et son évolution, l'activité et le rapport individu-entreprise, activité et projet individuel, activités et savoir.

**Egg Georges.- Audits des emplois et gestion prévisionnelle des ressources humaines.-** Paris: Ed. d'Organisation, 1987.- 173 p., biblio.

Cet ouvrage étudie les méthodes et outils qui existent ou s'élaborent actuellement pour assurer la gestion prévisionnelle des emplois. Quatre questions-réponses structurent l'étude :

- rôle et fonction des audits de l'emploi,
- les emplois sont-ils ce qu'ils devraient être ? ou l'audit de conformité,
- efficacité et qualité des emplois ou l'audit d'efficacité ?
- quels emplois pour demain ? ou l'audit stratégique.

## Articles

**PLASSARD Jean-Michel, PLUCHARD Thierry.- Méthodologie pour une prospective d'emploi et de qualification,** Travail et emploi, n° 72, 1997-2, pp. 65-82.

**La compétence et ses outils,** Personnel, n° 369, mai 1996, pp. 4-34.

**Du référentiel emploi au référentiel formation,** Actualité de la formation permanente, n° 143, juil.-août 1996, pp. 25-112.

Depuis 1990, on assiste à un accroissement d'élaborations de référentiels, qu'ils concernent les métiers, les compétences ou les formations. Ce dossier tente de faire le point sur les réflexions et les pratiques développées dans leur élaboration. Les articles qui le composent traitent de l'analyse de l'emploi, du travail et des métiers, du nouveau répertoire opérationnel des métiers (ROME) de l'ANPE, du développement des compétences dans l'entreprise, de la nomenclature des métiers territoriaux du CNFPT, des méthodes et objectifs de référentiels emploi-formation, de la méthodologie

d'élaboration des référentiels pour les métiers de la formation du CAFOC de Créteil et de la méthode ETED (Emploi type étudié dans sa dynamique) du CEREQ.

**MANDON Nicole.- Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences**, Bref, n° 57, sept. 1990, pp. 1-4.

L'analyse des emplois types dynamiques, élaborée de façon expérimentale au CEREQ, renouvelle les méthodes d'analyse qualitative et prospective des emplois pour élargir les possibilités de gestion des ressources humaines. En encadré, description d'un emploi de secrétaire de vente.

**BARON Xavier, BRIARD P.- La nomenclature des emplois : un outil de base pour la gestion prévisionnelle des compétences**, Personnel, n° 303, mars-avril 1989, pp. 32-37.

Présentation de la méthode de Développement et emploi pour mettre en place une nomenclature d'emplois dans l'entreprise : l'intérêt pour la gestion prévisionnelle de l'emploi.

**MERCHERS Jacques, TROUSSEIER J.-F.- L'analyse du travail : pratiques, concepts, enjeux**, Formation emploi, n° 23, 1988, pp. 57-70.

Synthèse des travaux du séminaire "Méthodologie d'analyse des qualifications individuelles et collectives" qui font apparaître les différentes pratiques d'analyse du travail utilisant plusieurs techniques de collecte d'information et en lumière les intérêts et les limites de chacune d'elles.

**BARON Xavier.- Analyse qualitative et prospective des emplois dans l'entreprise**, Revue française de gestion, n° 65, 1987, pp. 73-87.

Etude approfondie de la méthode d'analyse des emplois que l'auteur distingue des méthodes centrées sur les qualifications. Il montre que cette méthode est l'outil indispensable à toute réflexion prospective pour mettre en place une gestion prévisionnelle de l'emploi.

### 3- La gestion des ressources humaines dans le cadre européen et international

#### ❖ Ouvrages, études

COLARDYN Danielle.- **La gestion des compétences : perspectives internationales.** - Paris : PUF, 1996.- 228 p. (Coll. Pédagogie d'aujourd'hui)

Alors que le terme de compétence s'impose dans de nombreux discours, il est utile de s'interroger sur la nature de ce phénomène : est-il révélateur d'une évolution profonde ou bien plutôt d'une mode passagère ? La comparaison avec d'autres situations nationales (pays du G7 et Australie) permet à la fois d'avoir une approche complémentaire et une ouverture sur d'autres politiques éducatives. Les spécificités culturelles et les enjeux politiques nationaux participent en effet à la construction de chaque contexte éducatif, décrits selon le même schéma : production de qualifications d'une part, et relations entre qualifications, compétences dans les sociétés, perceptible à travers les rapports entre qualifications et savoir-faire. Pour améliorer celle-ci, il faut mettre l'accent sur une meilleure concertation éducative, en s'appuyant à la fois sur une plus grande communication entre les acteurs du marché de la formation et une articulation plus forte entre enseignement formel et informel.

MUTABAZI Evalde, ALTMAN Yochanan, KLESTA Audrey, POIRSON Philippe.- **Management des ressources humaines à l'international : filiales, fusions, acquisitions, alliances, coopérations.** - Paris : Eyrolles, 1994.- 232 p.

CAZAL Didier, PERETTI Jean-Marie

**L'Europe des ressources humaines.** - Paris : Ed. Liaisons, 1992.- 257 p.

Cet ouvrage présente les spécificités des ressources humaines et des pratiques de leur gestion dans les différents pays de la Communauté européenne. Pour chaque pays ou ensemble de pays, il analyse l'évolution de la fonction ressources humaines, la gestion de l'emploi et la rémunération, la formation et les relations sociales. Il envisage en conclusion les principes et les politiques de gestion ressources humaines à l'échelle européenne.

MITRANI Alain, DALZIEL Murray M., BERNARD Annick.- **Des compétences et des hommes : le management des ressources humaines en Europe.** - Paris : Ed. d'Organisation, 1992.- 141 p.

Cet ouvrage fournit des méthodes et des outils concrets permettant de traiter de façon cohérente les grands thèmes du management des ressources humaines : sélection, analyse du potentiel, performance, rétribution, carrière. Il traite en détail la notion de compétence et met l'accent sur les compétences critiques, celles qui visent à rendre les hommes plus compétitifs. Il est enrichi des apports d'expériences vécues dans des entreprises européennes par les consultants du groupe HAY.

AVENEL Marie.- **Des managers et des cadres prêts pour l'Europe de 1993.** - Paris : ESF, 1990.- 263 p.- (Coll. Managers classe affaires)

Ce livre propose des outils permettant aux entreprises de disposer des compétences nécessaires pour préparer les défis européens parmi lesquels la dimension européenne d'un projet d'entreprise, la création de partenariats, le recrutement de cadres européens, la formation au management multiculturel.

PERETTI Jean-Marie, CAZAL Didier, QUISUANDON François.- **Vers le management international des ressources humaines.** - Paris : Ed. Liaisons, 1990.- 283 p.

Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises induisent une modification de la gestion des ressources humaines. Cet ouvrage présente à tous les décideurs les moyens de comprendre et d'optimiser leurs méthodes de gestion. Après avoir détaillé les phases d'évolution de la fonction personnel au cours du 20ème siècle, les auteurs montrent comment gérer l'emploi au niveau international, harmoniser les politiques de rémunération, coordonner les relations sociales au niveau international, créer une culture d'entreprise sans frontière et investir en formation.

#### Articles

SEGALLA Michaël, BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri.- **La gestion des ressources humaines en Europe : une divergence des pratiques : le cas du secteur bancaire**, Revue française de gestion, n° 117, janv.-fév. 1998, pp. 18-29.

**Les compétences : le mot et les faits**, Formation professionnelle (CEDEFOP), n° 1, 1994, pp. 8-56.

On parle beaucoup de compétence en Europe, mais chaque pays donne à ce concept un sens différent en fonction du contexte dans lequel il s'inscrit. Ce numéro thématique illustre ce constat par un article sur la transmission de la compétence dans la formation professionnelle en Allemagne, puis par quatre contributions autour du débat britannique sur l'évaluation en fonction de normes détaillées, notamment les National Vocational Qualifications. D'autres contributions abordent la situation en entreprise, une autre analyse le glissement du sens de qualification à compétence. En conclusion, un avis des partenaires sociaux.

JACKSON Terence.- **Managing human resources in Europe : cross-cultural issues and problems**, Personnel, n° 354, oct. 1994, pp. 32-35.

**La fonction ressources humaines en Europe**, Personnel, n° 345, oct. 1993, pp. 5-101.

BERTRAND Olivier.- **La reconnaissance de la qualification des travailleurs au niveau européen**, Bref, n° 81, 1992, pp. 1-4.

Compte-rendu d'une enquête effectuée sur cinq pays (Allemagne, Espagne, France, Italie, Royaume-Uni) et trois secteurs d'activité pour connaître la mobilité des travailleurs en Europe, les pratiques des entreprises et les problèmes qu'elles rencontrent pour recruter des cadres étrangers et évaluer les qualifications.

THEVENET Maurice, BOURNOIS Frank, BEYSSERE DES HORTS Charles-Henri.- **Gestion des ressources humaines : l'Europe existe-t-elle ?**, Revue française de gestion, n° 83, mars-avril-mai 1991, pp. 61-109.

Une gestion européenne des ressources humaines est-elle possible ? Ce dossier présente des éléments de réponse à travers une enquête comparative sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les différents pays, des données statistiques sur le recrutement de cadres, des réflexions sur la gestion internationale des carrières, les problèmes culturels, les blocages de l'Europe sociale.

THOM Norbert.- **Le développement du personnel : instrument du développement de l'entreprise moyenne**, Revue française de gestion, n° 77, janv.-fév. 1990, pp. 45-53.

L'auteur analyse les méthodes mises en oeuvre par les entreprises allemandes de taille moyenne pour planifier, diriger et contrôler la qualification du personnel. La direction d'entreprise a d'abord besoin d'informations : informations sur les personnes, sur les unités d'organisation et sur les marchés du travail et de la formation. Le processus de qualification peut être réalisé par des mesures spécifiques de formation et au moment de l'attribution des postes.

JAIN Hem C.- **Gestion des ressources humaines dans quelques entreprises japonaises, dans leurs filiales à l'étranger et dans des firmes comparables des pays d'implantation**, Revue internationale du travail, n° 1, 1990, pp. 79-87.

Similitudes et différences entre le Japon et l'Amérique du Nord en matière de gestion des ressources humaines. Une analyse des pratiques suivies d'une part entre des sociétés mères japonaises et leurs filiales au Canada et, d'autre part, entre des filiales de sociétés japonaises et des entreprises de mêmes branches à Singapour, Malaisie, Inde. L'auteur souligne l'importance des facteurs culturels dans les styles de direction du personnel.

## Bibliographies

DUGUÉ Elisabeth, MAILLEBOUIS Madeleine.- **Autour de la compétence : les notions, les pratiques, les enjeux : bibliographie.**- Paris : Cnam, avr. 1994.- 42 p.

Cette bibliographie recense les travaux produits de 1998 à 1994. Ont été retenus les textes qui se réfèrent à la notion de compétence "pour penser la relation entre les travailleurs et le travail". Cinq chapitres structurent le dossier : de la qualification à la compétence, la constitution de la compétence : des "savoirs en travail", compétences et transformations des métiers, agir sur la compétence, les compétences dans le domaine européen.

LE BARS Laurence, HEROULT Stéphane.- **Compétences et bilan : repères bibliographiques.**- Paris-La Défense : Centre Inffo, nov. 1993.- 24 p.

Cette bibliographie propose une sélection de références sur le thème des compétences professionnelles et des stratégies des entreprises à leur égard, ainsi que celui du bilan de compétences. Une première partie porte sur la notion de compétence professionnelle - définition, typologie - et sur la gestion des compétences, les besoins, les enjeux, les réponses des entreprises. Une seconde partie traite du bilan de compétences, généralités et pratiques.

ANNASSE Claudia .- **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.**- Paris-La Défense : Centre Inffo, 1992.- 31 p.

Cette bibliographie, conçue comme un outil d'information, a pour objectif de mieux éclaircir la notion de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GEPC). Les références apportent des éléments de réflexion sur la méthodologie et les apports de la formation et des bilans de compétences. Sont signalés, ensuite, des pratiques d'entreprises, de branches professionnelles et de bassins d'emploi. Une présentation des initiatives publiques complète la bibliographie.