LES OBSTACLES A L'INTRODUCTION D'UNE GESTION DES COMPETENCES

Jean RENARD

Ecole Supérieure de Commerce, Chambéry

INTRODUCTION

Reflet d'une recherche qui s'engage avec les membres d'un groupe de réflexion sur les actions de reconfiguration des organisations productives, ce document marque essentiellement une première étape - bibliographique- de nos travaux, tout en rendant compte des remarques des responsables RH / Production / Méthodes qui y participent.

La contribution explicite en premier lieu le contexte de l'introduction d'une stratégie de maîtrise des compétences. Puis sont définies les principales démarches rencontrées. Enfin, une analyse des principaux obstacles rencontrés par les entreprises qui s'y sont engagées.

1. LA MAÎTRISE DES COMPÉTENCES : POURQUOI, COMMENT.

a. Pourquoi adopter une logique de gestion par la compétence ?

1. La recherche de compétitivité

Engagées dans cette crise, les entreprises améliorent leurs méthodes d'organisation et de gestion de la production (flux tendus) dans le but d'intensifier l'usage d'équipements particulièrement onéreux et d'éviter les pannes. L'introduction de la conception assistée par ordinateur permet de répondre aux demandes de nouveaux produits dans des délais raccourcis.

Celle de systèmes de gestion sophistiqués de commercialisation permet de faire remonter rapidement les prises de commande, et de détecter les demandes solvables nouvelles.

En résumé, le projet qui est au coeur de l'évolution de l'entreprise peut être résumé en 4 mots : Réactivité, Performance, Fiabilité, Flexibilité.

Objectif	Moyens techniques	Organisation et G.H.R.
Réactivité	C.A.O. productique	Nouvelles qualifications : polyvalence, multivalence Limitations des interfaces : recouvrements entre postes et entre fonctions Organisations par projets
Performance	Principes d'organisation à temps partagé ou masqué. Conversion de temps morts en temps productif	Modulation Semaine comprimée
Fiabilité	Assurance Qualité	Organisations participatives
Flexibilité	Sous-Traitance	Equipes-projet polyvalentes Intégration verticale : raccourcissement des lignes hiérarchiques et renforcement de l'encadrement

Tableau 1 - Supports de compétitivité dans le paradigme flexible/intégré/diversifié1

Les entreprises qui réussissent dans la crise ont su accroître leurs capacités dans ces domaines. Il existe une grande diversité d'agencements et d'arrangements spécifiques qui tous articulent certaines de ces variables.

Une des évolutions parmi les plus importantes, l'apparition d'organisations par projet, qui permettent dans bien des cas de répondre à ces nouvelles exigences. Nous verrons comment dans ce type d'organisation se pose le problème de la relation projets/métiers.

2. L'éclatement de anciens repères professionnels

Ce mouvement de fond implique des évolutions progressives dans la quantité et le contenu du travail d'un grand nombre de professions. La compétence exigée, à tous les niveaux de l'organisation est en pleine recomposition.

L'extension des domaines de compétence, l'élévation des exigences et de la capacité d'expertise, et la capacité de s'intégrer et se situer dans des collectifs de travail plus autonomes, associant des compétences diverses, constituent autant de lignes d'évolution de la professionnalité. Cette transformation touche en particulier les ouvriers et les employés, des catégories pour lesquelles on voit apparaître des métiers totalement nouveaux :
- les néo-métiers. La maîtrise traditionnelle, est par exemple confrontée à une refonte, parfois très importante des organigrammes et des rapports hiérarchiques (émergence d'un rôle d'animation des équipes).

De nombreuses entreprises sont confrontées à cet effort de recomposition des repères professionnels, qui vise essentiellement à produire de nouvelles normes professionnelles susceptibles de stabiliser le contenu des activités et des responsabilités.

Ces évolutions s'effectuent au gré des politiques d'entreprises qui tendent, sous des formes diverses (gestion prévisionnelle des ressources humaines, formations, accords de reclassification) de répondre à ce que l'on pourraît appeler une «crise des règles de gestion sociale» caractérisée par la difficulté de produire un accord social solide autour de règles d'évaluation du travail[2].

b. Les outils de la gestion des compétences.

On distingue en pratique plusieurs démarches (Voir encadré ci-contre).

Trois démarches types de G.P.E.C

OBJECTIF

1. La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

La démarche vise à élaborer un référentiel outil permettant de se représenter les métiers (ou emplois-types) dans une entreprise ou un bassin d'emploi donné.
L'objectif est d'identifier les proximités susceptibles de permettre, sous certaines conditions, des passerelles d'un métier à l'autre, en fonction notamment de l'existence d'une technicité dominante commune, ou d'une culture professionnelle commune. Après avoir fixé la liste des emplois types, le contenu est déterminé avec la participation des intéressés, en vue d'introduire dans les esprits une nouvelle définition des attentes de l'entreprise.

LES ORGANISATIONS QUALIFIANTES

2. Les organisations qualifiantes

Cette démarche initiée par une problématique d'ingénierie de la formation, qui tend à décomposer les métiers en unités élémentaires (les capacités). L'objectif est de permettre un suivi de l'évolution d'un individu sur un plan professionnel.
Cette approche vise à s'assurer en permanence que les salariés remplissent effectivement une série d'exigences composant le métier exercé (les compétences requises). Des tableaux de bord de suivi sont mis en place. A chaque objectif est associé un référentiel de compétences requises, par service, par métier.

L'APPROCHE STRATÉGIQUE

3. L'approche stratégique de la gestion des compétences collectives.

Cette approche part de l'idée simple suivant laquelle l'entreprise devrait s'occuper prioritairement de gérer des compétences collectives, plutôt que des compétences individuelles. Car seules celles-ci sont source de valeur ajoutée.

OBJECTIF

L'objectif est d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. Dans la perspective stratégique, la notion de compétence collective est définie comme la maîtrise d'un des éléments de la chaîne de valeur de l'entreprise, maîtrise que l'on mesure à l'aide d'indicateur quantitatifs.

1. Les organisations qualifiantes : l'exemple de PEYCHINEY

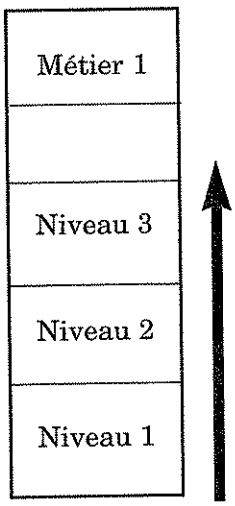
C'est la démarche des formateurs, et notamment de la formation en alternance.

Cette approche vise à construire un référentiel de compétences requises, par service, par métier. Ces référentiels permettent de construire une grille d'évaluation des profils de compétences pour chacun des emplois de l'entreprise.

Ces grilles, qui contiennent un certain nombre d'indicateurs des compétences acquises permettent de mesurer, compétence par compétence, des écarts entre les acquis et le requis, et donc d'élaborer un projet de formation individuel.

ACQUIS - REQUIS = PROJET DE FORMATION + OBJECTIFS MESURABLES

Ainsi, la formation permet de remonter la pente des requis et des acquis. C'est pourquoi elle est conçue comme un cheminement vers la maîtrise d'un métier de base.....



ou cheminement vers la polyvalence

Métier 1	Métier 2	Métier 3	Métier 4
Niveau 3	Niveau 3	Niveau 3	Niveau 3
Niveau 2	Niveau 2	Niveau 2	Niveau 2
Niveau 1	Niveau 1	Niveau 1	Niveau 1

Des objectifs pédagogiques sont définis. Il s'agit d'observer la mise en oeuvre d'une compétence dans certaines conditions, mesurées par des critères, des indicateurs. Plusieurs expériences ont été menées dans de grandes entreprises industrielles. Toutes ces approches reposent sur l'idée que l'entreprise doit associer à chaque objectif un référentiel de compétences requises, par service, par métier. L'objectif est d'établir un lien très net entre les compétences de l'organisation et les attentes du marché par un travail très rigoureux d'explicitation des compétences.

Dans le cas de la société PEYCHINEY, un bon tiers des usines du groupe ont réalisé un diagnostic du fonctionnement de leur organisation actuelle par rapport à leurs objectifs et se sont engagés dans une démarche de changement.

Certaines usines ont été conçues avec le double but d'accroître la performance technique et économique, et de responsabiliser un personnel très qualifié, sur des objectifs clairement affichés. Le progrès attendu est un gain de productivité dont l'origine est autant liée à l'intensité capitalistique - très forte - qu'à l'organisation et à la gestion des hommes, lesquelles reposent largement sur l'auto-évaluation permanente des compétences des salariés.

A tous les niveaux de l'organisation, ceux qui, au quotidien, pilotent et maintiennent les procédés et les installations sont constamment confrontés à des exigences très précises qui leur permettent d'évaluer leur degré d'autonomie, d'identifier leurs points faibles sur certaines de ces exigences, points faibles qui deviennent alors des cibles d'amélioration.

Par suite, des tuteurs ont été formés à l'observation de leur propre métier, afin d'être capable de conceptualiser dans des supports pédagogiques les savoirs nécessaires à son exercice. Les dispositifs d'évaluation sont définis avec les salariés[3], en collaboration avec la hiérarchie directe. L'implication des agents de maîtrise a été un élément clé du succès de cette nouvelle organisation, dans la mesure où il fallait impérativement organiser le travail des équipes pour libérer le personnel qui doit aller en formation, et permettre à chacun d'occuper un poste en relation avec les compétences validées par le système de formation.

Un système de contrat de formation a été institué par lequel, dans une optique de changement de l'organisation, le salarié s'engage à mener à bien la formation qu'il entreprend, et la société s'engage à l'issue de celle-ci, à faire évoluer son emploi en conséquence.

Les instruments permettant d'évaluer les compétences individuelles chez PEYCHINEY

Trois types d'évaluation sont prévues.

- **une évaluation à partir de situations problèmes**. Chaque fois que, dans l'exercice de son métier, le salarié doit traiter des dysfonctionnements, s'adapter à des situations exceptionnelles, ou optimiser des façons de faire, la Qualité ou les performances de son intervention, il démontre sa maîtrise des compétences qui lui ont permis de résoudre ces situations.

Dès lors, la maîtrise lui demande d'identifier les problèmes rencontrés, de les analyser, de proposer une solution et de la mettre en oeuvre. Le salarié est donc ainsi incité à présenter un compte rendu succinct à partir d'une fiche problème type. Suite à quoi les compétences correspondantes sont reconnues au salarié. Elles sont validées.

- **une évaluation à partir de situations d'observation**. Elles permettent de vérifier que le salarié est capable de mettre en action, simultanément, et de manière cohérente les diverses compétences nécessaires à la réalisation des objectifs techniques et d'organisation de son équipe. Pour le vérifier, un maître d'apprentissage (conseiller technique) observe le salarié sur le terrain comment le salarié réalise l'ensemble des activités de son métier, l'interroge, afin de vérifier qu'il peut justifier des savoirs-associés en usage dans le métier. Le résultat de l'observation est enfin discutée avec le salarié, et consignée sur un document. Elle permet de valider certaines compétences détenues par le salarié.

- **une évaluation à partir de situations de suivi d'activité**. Afin de démontrer qu'il sait analyser les activités qu'il réalise, et qu'il en tire les leçons, le salarié est aussi incité à faire la preuve par écrit, à partir de données de production réelles, qu'il peut maîtriser sur la durée des activités professionnelles importantes.

De là la nécessité de libérer un agent de maîtrise qui soit plus particulièrement responsable de l'encadrement de terrain des stagiaires, et qui puisse assurer cet interface entre les exigences de la formation et celles de la production[4].

Pour obtenir une validation complète, le salarié doit avoir effectué l'ensemble des situations d'observation prévues pour son métier, avoir réalisé l'ensemble des situations de suivi d'activité qui lui ont été proposées, et avoir été évalué à partir de l'ensemble des situations problèmes existantes pour son métier.

Le dossier ainsi constitué est alors transmis à un comité d'évaluation qui valide les compétences. La progression dans le métier correspond à une évolution du niveau de coefficient et donc de salaire. Cette progression est définie avec précision dans l'accord d'entreprise qui a été négocié avec les partenaires sociaux.

Dans ce contexte, les salariés vont progressivement acquérir des compétences professionnelles, qui sont validées en internes, mais aussi en externe. Le Dossier individuel de progression de compétences, une sorte de classeur remis individuellement aux salariés leur permet de rassembler et de capitaliser les preuves de leur montée en Qualification.

2. L'approche stratégique

Dans une période plus récente, la volonté d'identifier des compétences est inscrit dans le cadre d'une réflexion sur la compétitivité de l'entreprise. Or cette compétitivité, que matérialisent des avantages concurrentiels précis sur un métier donné, réside dans cette analyse[5], dans quelques compétences collectives clés.

Chez MERLIN GERIN, les outils employés dans le cadre de la stratégie de compétence associent des éléments d'une approche stratégique de l'organisation (Portefeuille de compétences, Mapping, indicateurs de performance, Benchmarking) et des éléments de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

La stratégie de maîtrise des compétences vise à faire l'inventaire des compétences collectives maîtrisées, ou visées dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, pour chacun des grands processus de l'entreprise. Elle met en correspondance une performance collective perçue parle client (les processus) et les métiers ou activités dont se composent les processus (les compétences collectives).

Globalement, le processus produit une performance que le client perçoit, et compare avec celles de la concurrence. C'est une compétence collective, pour l'organisation, que d'être capable de produire cette performance, que caractérise un coût, des délais, un niveau de Qualité, d'esthétique, ou une certaine largeur de gamme.

Chacun des processus se compose d'activités. C'est une compétence collective, que d'être capable de réaliser chacune de ces activités (Pricing, logistique etc..). Ces activités sont caractérisées par un savoir faire spécifique.

Dès lors, la mise en place d'indicateurs d'efficacité de la performance collective (Coût, délai, qualité du produit, en fin de processus), est mise en relation avec des éléments relatifs au degré de maîtrise de certains métiers (mesure de la performance fonctionnelle : coûts et effectifs, indicateurs d'activité).

C'est une des difficultés de cette approche stratégique des compétences d'une organisation, que de parvenir à faire le lien avec les compétences individuelles. Il n'existe pas à ce jour d'instrumentation simple reliant les compétences collectives, que caractérisent concrètement des indicateurs chiffrés (de délai, de coût, de Qualité..) et la gestion des hommes.

Tout comme dans la démarche de construction d'une organisation «qualifiante» chez PEYCHINEY, les investissements immatériels sont ici très importants. L'entreprise élabore, puis met en place des outils qui permettent aux opérationnels de s'exprimer sur la vision de leur métier proposée à l'issue de l'analyse stratégique. Une fois validée, les savoir-faire clés identifiés sont formalisés (directives, guides outils/méthodes). Un langage commun est introduit avec les indicateurs d'évaluation de la compétence globale, sur un processus donné.

Ces investissements visent à inciter tous les acteurs qui participent à un même processus à situer son activité par rapport aux autres, dans le cadre du processus auquel il participe, tout en recherchant comment, dans le cadre de cette performance globale, il est possible de s'améliorer dans son propre métier.

2. LES OBSTACLES A UNE STRATEGIE DE MAITRISE DES COMPETENCES.

La logique de gestion par la compétence correspond à une remise en cause très profonde des professionnalités. Les nouvelles règles qui définissent et valorisent le travail ébranlent l'identité professionnelle de certains acteurs de l'entreprise. L'introduction d'une logique de compétence correspondant au yeux des acteurs à un changement important qu'il est d'accompagner avec précaution sur le terrain.,

Outre l'importance de ces enjeux identitaires, se pose un problème de communication. Il est important de partir de la problématique des personnes, dans leur travail. A partir d'un problème très concret (de qualité, de sécurité, de délai), l'équipe peut être conduite à rechercher les causes du problème, et entrer ainsi dans un état d'esprit de réorganisation du processus.

La contribution se propose d'analyser dans un premier temps les enjeux du changement des règles de gestion de l'organisation. Elle pose ensuite le problème de l'instrumentation de la nouvelle logique, et plus globalement celui de la communication avec les acteurs de terrain.

a. Une remise en cause des identités professionnelles

L'introduction d'une système de gestion des compétences correspond toujours à une mise en cause des pouvoirs et des territoires. Chacun défend sa position, cherche à ouvrir des opportunités, ou s'appuie au contraire sur des situations acquises.

Ces changements touchent au coeur de l'identité professionnelle des acteurs de l'entreprise. Ils se heurtent à des formes de résistance qui conduisent parfois à des situations de blocage. Par suite, il est vital dans la pratique de bien définir les grandes étapes de l'introduction de la nouvelle logique.

Dans une analyse récente de cette question, le sociologue Claude Dubar est conduit à distinguer 3 types d'identités professionnelles : une identité de métier, une identité d'entreprise, et une identité de service. Lorsque l'organisation évolue, les ouvriers de métier recherchent des repères professionnels qui reconnaissent leur professionnalisme; tandis que ceux qui avaient un rôle très étroitement lié à l'ancienne organisation, vivent avec une très grande anxiété le changement vers une organisation dans laquelle ils s'interrogent sur leur place. Dans tous les cas, la reconfiguration globale de l'organisation suscite des réactions forte d'acteurs dont les repères identitaires disparaissent.

A charge pour l'entreprise de proposer - via la nouvelle approche de l'organisation en termes de processus, et de compétences collectives et individuelles - une démarche débouchant sur la production de nouvelles règles légitimes. La difficulté première étant de réguler les domaines d'intervention et de compétence, afin de limiter les affrontements conflictuels.

Dans ce but, une démarche, participative et globale est parfois adoptée qui repose sur une analyse préalable des formes d'organisation visées. Une fois les concepts stabilisés, la difficulté renvoie à l'utilisation de méthodologies élaborées d'accompagnement du changement, qui, curieusement, ne sont pas fréquemment associées à la notion de gestion des compétences.

b. Impliquer les responsables opérationnels dès le début de la démarche

La gestion des compétences est une démarche souvent jugée très intellectuelle par les acteurs de terrain. La distance institutionnelle qui sépare - au moins dans les organisations par fonction - les hommes des méthodes, de la production, et les responsables de la formation ou des ressources humaines est avant tout une distance de culture, de vocabulaire.

1. Préciser les finalités de la démarche

Lorsque la démarche d'identification des compétences est conduite à des seules fins de gestion du personnel (Recrutement, Formation, Gestion des carrières)- la participation des opérationnels est faible. Ils ne voient pas l'intérêt de remplir les fiches de renseignement, ou de parler du contenu de leur travail. Il n'y a pas de lien entre cette démarche et leurs problèmes quotidiens. Même si l'organisation de travail connait des transformations importantes, celle-ci s'inscrivent dans une dynamique temporelle propre, en décalage avec les référentiels de compétences qui résultent de la démarche de GPEC. De ce fait, et parce que les compétences sont observées en statique, à un instant t, son intérêt est amoindri par l'évolution rapide des organisations du travail qu'elles sont sensées reflétées.

Lorsque l'implication de la Direction de la production est acquise, le principal obstacle est lié à la difficulté de communiquer avec les opérationnels. Ces derniers ne percevront l'intérêt d'une démarche de d'identification des compétences que si celle-ci se traduit concrètement par des outils simples, qui ont un sens dans l'environnement de travail immédiat, voire qui sont associés à la résolution d'un problème concret. Car le fait d'adopter une stratégie de compétences au niveau des Etats Majors, se traduit sur le terrain par une série de contraintes supplémentaires, qui doivent être associées à une amélioration dans un domaine précis, visible.

De là la nécessité, pour les responsables de ce type de projet, de se doter d'instruments susceptibles de créer une prise de conscience des problèmes d'organisation (Management participatif, Indicateurs de performance), et d'aider les acteurs à s'approprier les solutions proposées, ou en adopter d'autres (Création d'instruments simples, avec les acteurs, dans le cadre d'Interventions de formation-action).

Tandis que la mécanique de la maîtrise des compétences est souvent très élaborée dans les discours, il est rare qu'existent des outils simples, qui traduisent dans le quotidien les objectifs d'identification, de capitalisation et des transmission des compétences individuelles ou collectives au sein de l'organisation.

Un support de formation allant dans ce sens devra permettre de poser le problème de maîtrise des savoir-faire dans une organisation par projets, le problème de la mobilité projet - métier, le problème de la capitalisation des savoir-faire à l'issue d'un projet, le problème de l'identification des compétences dans l'organisation. Il est rare qu'un responsable de processus aie les moyens de repérer dans l'organisation les compétences qu'il recherche en imaginant qu'il les aient été définies !

C'est en posant des problèmes concrets qui se posent quotidiennement aux responsables opérationnels que le service des méthodes ou la D.R.H pourra les intéresser à la démarche.

2. Définir des instruments simples

Ainsi, la mise en place de formes d'organisation par projets, conduit les organisations à se doter d'instruments permettant d'identifier, de capitaliser et de transmettre les savoir-faire individuels et collectifs. Ces instruments recouvrent notamment :

. des indicateurs simples et pertinents d'évaluation de la performance collective

. des indicateurs simples du degré de maîtrise d'une activité, d'un métier

. des outils de communication interpersonnelle, oraux ou écrits.

. des programmes de formation, plus ou moins formalisés qui sensibilisent les acteurs à cette vision stratégique de l'organisation.

Tous ces outils s'inscrivent dans une stratégie globale : une stratégie de Maîtrise des Compétences de l'organisation. Pour les développer, les intervenants doivent en premier lieu comprendre ce qui se passe : identifier les flux, les processus de production, comprendre les problèmes des acteurs, comprendre comment ces problèmes sont perçus par les autres acteurs.

La principale difficulté est de parvenir à partager le langage des acteurs de terrain, à adopter

leur logique, pour le conduire à se poser des questions. Une des entrées possibles est d'introduire ce questionnement par le biais de la sécurité, notamment lorsqu'il y a nécessité de passer d'un poste à l'autre.

Dans tous les cas, le discours s'adresse aux acteurs. Le propos est illustré. L'objectif est que les acteurs s'approprient le questionnement sur l'organisation, puis développe une action autonome pour participer à l'élaboration des nouvelles règles.

L'intervention, si elle réussit, doit transformer les pratiques sur le terrain. Un processus de changement s'engage qui est animé par les intervenants, avec la participation active des acteurs qui collaborent dans un processus donné.

. des documents de préparation des projets sont élaborés (Check lists). Ils permettent aux responsables d'un projet ou d'un processus de préciser ses attentes, d'améliorer ses relations avec les responsables métiers.

. des indicateurs pertinents permettent de mesurer les progrès accomplis par les équipes

. des règles de fonctionnement des équipes permettent de poser les problèmes, de réfléchir sur l'organisation

CONCLUSION

Si elle parait toujours au coeur des préoccupations de l'entreprise, la gestion des compétences a beaucoup évolué dans une période très récente, tant du point de vue des acteurs qui y participent, que de ses finalité ou de ses outils.

L'évocation de deux démarches exemplaires, historiquement marquées (fin des années 80, milieu des années 90), permet de mesurer l'évolution de la réflexion et des pratiques d'entreprise dans ce domaine.

Paradoxalement, en se rapprochant du terrain, la gestion de l'organisation et des Ressources Humaines nécessite des capacités de communication et d'animation qu'il lui faut parfois rechercher en externe.

---

[1] Alain D'Iribarne, «La compétitivité, Mode d'emploi», Editions du C.N.R.S, 1989.

[2] Cf François Eyraud, «La fin des classifications PARODI, ST n°3, 1978, pp 259-278.

[3] Voir ici les recommendations formulées par Guy Jobert, in «La formation intégrée à la production : une réponse aux difficultés d'adaptation aux technologies nouvelles», in Problèmes économiques, 22 juin 1987, n° 2034 et «Automation et formation : rupture technologique et rupture dans les savoirs», in revue Formation et gestion, n° 41, avril 1987.

[4] Pour une analyse détaillée des rapports sociaux susceptibles d'apparaître dans ce type de formation en alternance, voir Alain d'iribarne, Jean Jacques Silvestre, Damien Brochier et Jean Pierre Froment, «Un dispositif d'alternance dans le cadre d'une formation qualifiante : le cas d'un site de production de la société Aluminium Peychiney», LEST, INRP, Aix en Provence, 1989, 15 pages.

[5] Il s'agit notamment de l'approche proposée par le Cabinet A.T. KEANEY

BIBLIOGRAPHIE

- BROCHIER, Damien, «L'entreprise formatrice. Le rôle de la formation continue dans les reconstructions socio-industrielles de trois entreprises françaises». Thèse LEST-CNRS, 1993
- CHAMPY, James, HAMMER, Michael, «Le reengineering : réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances», Dunod, 1993
- Centre INFFO, «Reconnaissance et validation des acquis», Col Les actions de formation, Juin 1986
- COLLECTIF, «Prévoir et gérer les compétences», in Education permanente, n° 105, 1990.
- COURPASSON, David, DANY, F, LIVIAN, YF, SARNIN, Philippe, «Analyser et gérer les emplois. Essai de bilan critique des approches actuelles». Rapport réalisé pour la Sous-Direction de la Formation et de laQualification du Ministère de l'industrie. IRE, Octobre 1993, 106 pages.
- DONNADIEU, Gérard, DENIMAL, Philippe, «Classifications, Qualification», Editions Liaisons, 1993.

- FLUCK, Claude, LE BRUN CHOQUET, Catherine, «Développer les emplois et les compétences : une démarche, des outils. Réflexions issues d'une réalisation». INSEP Editions, 1994.

- GILBERT, Patrick, THIONVILLE, René, «Gestion de l'emploi et évaluation des compétences», ESF, 1990.

- HUO, V.P; KEARS, J, «Optimizing the job-person Match with computerized resource information systems», Personnel Review, 1992, Vol 21:2, p 3-18.

- D'IRIBARNE, Alain, «La gestion de l'organisation et des ressources humaines comme facteur stratégique de la production et de la diffusion de l'innovation». Doc LEST, 89 02, 26 p.

- D'IRIBARNE, Alain, «La production de la règle comme base de la»néo-industrialisation flexible». L'exemple des emplois d'exécution et de formation professionelle correspondante». LEST 8807.

- D'IRIBARNE, Alain,» La compétitivité, enjeu social, défi éducatif», Presses du CNRS, 285 pages.

- JEDLICZKA, Didier, DELAHAYE, Gilles, «Compétences et Alternances», Editions Liaisons, 1993.

- JOBERT, G, «Reconnaitre et valider les acquis», Education permanente, n°83-84, Juin 1986.

- LEBAS, C, et MERCIER, C, « Le savoir-faire et l'innovation: une problématique du système industriel», in revue formation Emploi, Novembre1984, et «le savoir-faire et le changement technologique», PUG, 1984.

- MALLET Louis, «La gestion prévisionnelle de l'Emploi», Editions Liaisons, 1992

- MAURICE Marc, SELLIER François et SILVESTRE Jean-Jacques, «La production de la hiérarchie dans l'entreprise : recherche d'un effet sociétal», Revue Française de Sociologie, XX, 1979, 331-365).

- MAURICE Marc, EYRAUD François, D'IRIBARNE Alain, RYCHENER Frédérique, «Des entreprises en mutation dans la crise. Apprentissage des technologies flexibles et émergence de nouveaux acteurs» ,LEST-CNRS, 1988, 300p.

- MICHEL, Sandra, LEDRU, Michel, «Capital Compétence dans l'entreprise, une approche cognitive», ESF, 1991

- MILLOT Michèle, ROULLEAU, Jean Paul, «Transformer l'organisation du travail : l'autonomie Créatrice», Editions d'Organisation 1989.

- MORIN, Jacques, SEURAT, Richard, «La gestion des compétences et le Management des ressources Technologiques», Harvard L'Expansion, n°53, été 1989

- PARADEISE Catherine, «Acteurs et Institutions : La dynamique des marchés du travail», in revue Sociologie du Travail 1/87, p 79-105.

- PORTER, Michael, E, «L'avantage concurrentiel», inter Editions, 1986.

- RENARD, Jean, en collaboration avec Jacques NEFUSSI, Yvette SALAUN, Jean VINCENT, «Processus de modernisation et production de règles de gestion des ressources humaines dans les industries agroalimentaires», Rapport de recherche, Septembre 1992, 215 p + Annexes

- REYNAUD, Jean Daniel, «Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale», 306 p, Ed A.Colin, 1989.

- SAINSAULIEU Renault, et THIERRY Dominique, «Gestion de l'emploi et développement de l'entreprise», Délégation à l'emploi, Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionelle, 1986.

- STANKIEWICZ François,»Les stratégies d'entreprise face aux ressources humaines:l'après taylorisme»,Economica,1988, 260 p.

- STALK, Georges, EVANS, Philip, SHULMAN, Laurence, E, «Competing on capabilities, the new rules of corporate strategy», Harvard Business Review, March April, 1982, pp 57-69.

- THIERRY Dominique,» La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences», Ed L'harmattan, 1990.

- THOMAS, Jean, «La Qualification professionnelle : évaluation et évolution», Editions Eyrolles,1991

- TROUSSIER Jean François, «Nouvelles technologies et qualification collective», IREP-ID 1987