

MESURE ET GESTION DES COMPÉTENCES : DU PROJET POLITIQUE AUX OUTILS DE GESTION

Didier Cazal¹, Anne Dietrich²

Ce papier s'appuie sur une étude de cas réalisée dans un centre de gestion agréé, membre d'un important réseau national. Cette recherche a suivi dans la durée (1998-2002) une démarche compétence, de sa construction à sa mise en œuvre, de son évaluation sur deux années consécutives par l'entreprise aux ajustements effectués. Visant à comprendre les conditions de son efficacité et de sa réussite, elle montre comment cette démarche compétence articule trois registres : celui, politique et institutionnel, de la stratégie et de l'organisation d'un secteur, celui, gestionnaire, de la GRH et du renouvellement de ses règles, celui, professionnel, d'un métier en mutation, celui de comptable. C'est aux modalités instrumentales de cette articulation que nous nous intéressons ici et l'analyse proposée porte en particulier sur des documents de l'entreprise.

Étudiant les formes de régulation et outils de gestion mobilisés par l'entreprise (convention collective nationale, méthodologie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et référentiels de compétences, qualification, etc.), nous identifions les opérations qui rendent possible cette articulation : mise en ordre (inventaire, catégorisation, classement), mise en correspondance (comparaison, étalonnage) et leurs traductions successives ainsi que leurs enchaînements d'un registre à l'autre. Nous montrons que ces séries d'opérations constituent ce que nous appelons des chaînages, relevant de la mesure. Notre conception de la mesure, entendue comme forme de contrôle social et comme opération de traduction, est développée dans la première partie.

Après une présentation rapide de l'entreprise, la deuxième partie souligne les enjeux stratégiques et organisationnels de cette démarche compétence. L'une de ses originalités est d'articuler convention collective nationale (CCN) et démarche

¹ IAE de Lille, France. Courriel : didier.cazal@iae.univ-lille1.fr

² IAE de Lille, France.

de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), niveau national et niveau local, régulation du secteur et méthodologie de l'instrumentation de gestion. Revenant sur les relations entre compétence et qualification, la troisième partie montre comment l'entreprise les articule dans la gestion du métier de comptable et en analyse les opérations de mesurage et d'étalonnage.

1. DÉFINITION DE LA NOTION DE MESURE

Quelle conception de la mesure peut-on proposer pour la GRH ? À partir de travaux de philosophes et de scientifiques (Dagognet, 1999 ; Desrosières, 1993 ; Gould, 1983 ; Hacking, 1989 ; Moles, 1990 ; Perdijon, 1998 ; Stengers et Bensaude-Vincent, 2003), nous soulignons tout d'abord que la mesure participe d'une activité de contrôle et de régulation (1.1) et s'appuie sur une série de traductions (1.2), permettant le passage d'un registre à un autre. Les différentes dimensions de la mesure et leurs implications gestionnaires sont analysées dans le dernier point (1.3).

1.1 La mesure comme activité de contrôle et de régulation

Pour aborder la question de la mesure en GRH, nous nous référons à la définition qu'en donnent Stengers et Bensaude-Vincent (2003). Dépassant les stéréotypes de quantification et de preuve scientifique généralement associés à la notion de mesure, les auteurs remontent aux origines de son usage en Égypte (mesurer les champs après la crue du Nil, afin de rendre à chacun le territoire qui est le sien) et aux significations qui lui ont été associées (retour à l'ordre et justice sociale). Cette approche conduit les auteurs à définir ainsi la mesure : « un instrument de contrôle et de gestion de la société comme des ressources naturelles » (p. 235). Ainsi référée à son origine et son utilité sociopolitiques, la mesure désigne moins un geste scientifique qu'une tentative de contrôle pour réguler le fonctionnement social.

Cette approche est intéressante pour le chercheur en gestion, car elle inscrit d'emblée la mesure au cœur des activités gestionnaires, celles du contrôle et de la régulation nécessaires au pilotage d'une organisation. Il s'agit pour le gestionnaire de vérifier la conformité des actes et des comportements des salariés aux objectifs fixés et aux normes attendues. Mais pour ce faire, il convient au préalable de définir les termes de cette conformité : objectifs à atteindre, comportements attendus, conditions d'efficacité en matière d'organisation. Il faut également définir les instruments nécessaires à ce contrôle. La définition des règles encadrant l'action et les relations entre acteurs est au centre de ces trois types d'opérations.

La règle constitue en effet « un principe organisateur. Elle peut prendre la forme d'une injonction, ou d'une interdiction visant à déterminer strictement un comportement. Mais elle est plus souvent un guide d'action, un étalon qui permet de porter un jugement, un modèle qui oriente l'action » (Reynaud, 1993, p. IV). Vecteur d'une relation entre différents acteurs, la règle définit une « commune mesure », une norme admise sur laquelle les acteurs peuvent s'entendre pour agir et coordonner leurs actions, pour construire des conventions et stabiliser leurs rapports. Romelaer (1998, p. 72) souligne l'enchaînement qui va de la règle à la régularité : « Pour les sciences de gestion, est règle toute régularité du comportement qui est invoquée ou qui peut être invoquée comme norme, c'est-à-dire comme objectif, comme interdiction, comme standard ou comme justification. » Comme on normalise les produits, les processus de production ou la productivité, on vise à normaliser les comportements humains dans l'entreprise, en vue d'assurer leur prévisibilité (Crozier et Friedberg, 1977), leur fiabilité et leur performance. C'est l'objet même de la GRH.

1.2. La mesure comme opération de traduction

Si l'on admet avec Galambaud (2002, p. 17) que « manager c'est chercher la performance par le meilleur usage des ressources disponibles », gérer les ressources humaines c'est faire en sorte que les salariés adoptent *certain*s comportements professionnels, ceux jugés susceptibles de fournir la performance attendue. Ils deviennent alors la norme, ce qu'on appelle les comportements requis. Pour être assimilés par les salariés, ces requis du travail doivent être « énoncés », formulés et mis en relation avec des situations de travail qui elles aussi doivent être décrites. Les comportements attendus font alors l'objet :

- d'une codification dans des outils de représentation : description de postes, emplois-repères ou emplois-cibles, répertoire des métiers, référentiels de compétences, etc. ;
- d'une contrainte par des procédures, prescriptions et règlements ;
- d'une incitation par des systèmes de récompense ;
- d'une contractualisation : contrat de travail, contrat d'objectifs, définition des termes de la relation salariale.

Les pratiques actuelles de GRH accordent une importance particulière à l'instrumentation de gestion (Gilbert, 1998 ; Klarsfeld et Oiry, 2003) avec le développement d'outils spécifiques et d'une formalisation accrue. Dans un contexte d'incertitude croissante, il incombe à la GRH d'ordonner et d'étalonner ces comportements, d'identifier leur contribution à la performance, puis de définir les indicateurs qui permettront d'évaluer leur conformité aux attentes de

l'entreprise. La gestion des compétences en constitue sans doute un archétype qui « met en carte » les activités de travail, les compétences et contributions attendues, et favorise la rationalisation des principaux actes de la GRH.

Ainsi de la règle à la régularité des conduites et des situations, se déploient selon nous toute l'épaisseur et la complexité des dispositifs de gestion : ceux-ci visent à ordonner et à codifier les phénomènes organisationnels. En un certain sens, nous dirons que ces dispositifs les « traduisent » et les mettent en forme dans des énoncés et des instruments (référentiels de compétences, entretien d'évaluation, indicateurs de performance) qui en donnent une représentation rationnelle et en permettent une gestion rationalisée. Nous rejoignons ici la définition de la mesure que propose Dagognet (1999, p. 43) : « La mesure équivaut à une traduction, à un langage qui dit mieux la chose que la chose elle-même, parce que nous gagnons à opérer le changement de registre. » La mesure permet ainsi l'objectivation même de l'objet à mesurer, elle lui donne forme dans un espace qu'on cherche à maîtriser.

Nous reprendrons l'exemple de la compétence pour illustrer ces propos. Le concept de compétence permet de construire une représentation globale et cohérente de l'homme, de l'entreprise et de son environnement (Dietrich, 2003), articulant ainsi trois niveaux de gestion : un dispositif de gestion des ressources humaines, une organisation du travail, une démarche stratégique. Le concept permet aussi de faire de l'homme un objet de gestion : si Taylor décomposait le travail en gestes élémentaires pour instrumenter la mesure des temps et des mouvements et optimiser le rendement, la notion de compétence identifie et décompose les capacités et aptitudes de l'individu pour les mobiliser et les optimiser dans un contexte où la réactivité organisationnelle devient essentielle. Chacune de ces capacités peut être mesurée, développée par l'apprentissage, augmentée par la formation, transférée par la mobilité ou le tutorat.

1.3. Les dimensions de la mesure

Cette relation que nous soulignons entre la mesure, la norme et l'instrument, se retrouve dans la définition usuelle du terme de mesure. Ce dernier désigne à la fois :

- *une action* : le « mesurage » consistant à déterminer la valeur de certaines grandeurs par comparaison avec une grandeur constante de même espèce constituant l'unité de référence ;
- *le résultat* de cette action sur un objet donné : la mesure établie ;

- *l'instrument de la comparaison*, c'est-à-dire la quantité prise pour terme de comparaison : la norme de référence, l'étalon servant à la mesure.

En ce qui concerne la méthode, le mesurage implique deux opérations :

- une comparaison, soit la mise en relation d'éléments : mesurer, c'est mettre en rapport ;
- une classification, une hiérarchisation des éléments, impliquant elle-même un inventaire, un recensement des éléments en présence.

La comparaison peut se traduire par une mise en équivalence ou par un étalonnage de l'objet évalué, c'est-à-dire son positionnement sur une échelle. C'est ce que font les conventions collectives comme nous le montrons en deuxième partie.

L'objet à mesurer peut être en lui-même problématique : quand il se prête mal à la mesure ou quand on l'évalue à partir de critères qui ne rendent pas compte de sa spécificité. Ne dit-on pas souvent qu'il est difficile d'évaluer les investissements en matière de ressources humaines ou que les critères comptables et financiers évaluant la performance boursière de l'entreprise ne rendent pas compte de sa valeur réelle ? La mesure elle-même n'est pas toujours quantitative. Elle peut porter sur des qualités, aujourd'hui valorisées par les normes de conduites.

La définition de l'étalon constitue un enjeu majeur de toute procédure de mesurage. Essentiel à l'action, l'étalon en est en partie la condition, car il rend possible la mesure. Comparer la longueur de deux tiges est facile et rapide. En comparer mille deux à deux pour les classer devient fastidieux (Perdijon, 1998) ! L'étalon favorise une *économie d'action* en permettant de classer toutes les grandeurs entre elles sans les comparer toutes l'une à l'autre.

Fondé tout d'abord sur une représentation matérielle de l'unité de mesure, il gagne progressivement en abstraction pour devenir une norme imposée, par exemple un modèle légal de mesure. Ainsi les étalons naturels (le pied, le pouce, la poignée, la brassée) laissent-ils progressivement la place à des étalons plus généraux puis à des systèmes abstraits de mesure et d'étalonnage. Les auteurs traitant de la mesure soulignent le caractère construit de l'étalon ; sa construction implique le « chaînage » d'opérations successives ; chaque opération obéit à une finalité spécifique, mais elle est reliée à la précédente et à la suivante par des mises en relation ou des mises en équivalence, qui constituent autant de traductions. Celles-ci permettent d'établir des systèmes cohérents d'unités (Perdijon, 1998).

Pour notre propos, ces remarques ont les implications suivantes. La démarche compétence étudiée implique en permanence des passages d'une notion à une autre (qualification, compétence), d'un niveau à un autre (convention collective nationale, accord d'entreprise), d'un registre à un autre (politique, stratégique, gestionnaire, identitaire et professionnel). Ces changements de registres ne sont possibles que grâce à des opérations de traduction, chaque registre recourant à des notions, des instruments de gestion et des procédures spécifiques d'évaluation. L'unité et la cohérence du système ainsi constitué tiennent largement à l'existence de dispositifs de mesure et d'étalonnage.

Avant d'être au principe d'une économie d'action, la production de systèmes de mesure, de pratiques d'étalonnage, de normes standards constitue un « investissement de forme » important (Thévenot, 1986). Elle suppose de nombreuses négociations (entre centres du réseau, entre employeurs et syndicats aux niveaux national et local, etc.), le chaînage de traductions successives, chaînage favorisé par une série de dispositifs obéissant à des fonctions distinctes : de la CCN aux accords d'entreprise, de la délégation d'employeurs aux responsables RH, de la qualification à la compétence, de la GPEC à la CCN. Le tableau 1 souligne les dimensions des opérations de mesure auxquels procèdent les instruments de gestion et de régulation mobilisés dans le cas étudié.

Tableau 1 :
Mesure et instruments de gestion et de régulation

Instruments de gestion et de régulation	Étalonnage	Processus d'objectivation	Modes et espaces de construction
CCN Accord d'entreprise	Emplois repères de la classification	Structuration du marché de l'emploi Reconnaissance du métier Organisation du secteur	Négociation collective au niveau national et local
GPEC	Règles de procédures : guide méthodologique instrumentant la CCN	Politique de GRH Anticipation des mutations du métier	Participation des salariés Principe de subsidiarité
Qualification	Diplôme	Employabilité	Espace institutionnel
Compétence	Indicateurs de comportements et de fréquence d'activités	Nouveau métier	Espace organisationnel

Nous illustrons ces opérations de chaînage et de traduction dans leurs dimensions de mesure, d'étalonnage et de contrôle avec l'étude du cas suivant.

Nous présentons rapidement l'entreprise étudiée (2.1), les multiples enjeux associés à la démarche compétence (2.2). Nous soulignons notamment les enchaînements et les articulations entre un projet politique et stratégique et une instrumentation de GRH qui font de la logique compétence le vecteur d'un *nouveau code social*, selon les termes du journal d'entreprise (2.3). Auparavant, nous précisons le cadre méthodologique dans l'encadré suivant.

Précisions méthodologiques

La démarche compétence a été suivie de 1998 à 2002 et s'appuie essentiellement sur des entretiens réguliers et approfondis avec la responsable des ressources humaines du centre observé, des entretiens avec les instances dirigeantes (le président du CA et le directeur général étant les éléments moteurs de la construction de la convention collective nationale) et les délégués syndicaux, le suivi du travail du groupe de réflexion et d'élaboration réunissant les DRH des principaux centres. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Nous avons procédé à l'étude des documents d'entreprise :

- au niveau national, la convention collective nationale du réseau, la méthodologie d'évaluation des compétences (GPEC), la grille des classifications, l'outil d'évaluation individuelle ;
- au niveau du centre, la convention d'entreprise, la classification des familles d'emplois, le référentiel de compétences, les journaux d'entreprise sur la période couverte.

Nous avons également étudié les textes relatifs au statut juridique et fiscal des centres de gestion et associations agréés et les référentiels de formation des diplômes d'études comptables et financières (notamment DECF et DESCF). Des entretiens ont par ailleurs été réalisés avec un représentant de l'Ordre des experts-comptables, la responsable des ressources humaines d'un cabinet d'expertise comptable et de deux experts-comptables dirigeants de cabinets engagés dans une réflexion sur l'évolution du métier de comptable.

L'objectif initial était d'étudier la mise en œuvre d'un système de rémunération par les compétences, mais l'approche processuelle et contextualisée (Pettigrew, 1985, 1990, 2001) adoptée nous a conduits à élargir le champ de l'analyse et à explorer les multiples perspectives offertes par ce cas :

- articulation entre stratégie de réseau et démarche compétences, ce qui introduit une dimension interorganisationnelle peu présente dans la recherche sur la gestion des compétences ;

- imbrication entre les niveaux institutionnels et managériaux, dont Livian (2004) souligne l'intérêt et la nécessité pour la recherche en GRH ;
- complémentarité entre qualification et compétence, que la littérature sociologique a eu tendance à opposer ;
- réflexion sur les formes de régulation associant formes conventionnelles et construction négociée d'outils de GRH (Dietrich, 2004).

Ces différents points font l'originalité et la fécondité de ce cas.

Nous pouvons indiquer les limites suivantes. Tout d'abord, l'expérience étudiée n'est pas parvenue à son terme et l'étude longitudinale mérite d'être poursuivie : les changements organisationnels en cours n'ont pas encore été étudiés. Des contraintes de confidentialité nous ont également conduits à masquer ou occulter certains éléments et ont limité l'accès à d'autres centres du réseau. Une autre limite réside dans le suivi en temps réel de l'expérience où il n'a pas été souhaité que nous interrogeons les comptables sur leurs perceptions. Néanmoins, étant donné l'objet spécifique de cet article, cette dernière limite ne lui est pas réellement préjudiciable.

2.1. La problématique compétence d'un centre de gestion membre d'un réseau national

L'entreprise observée est un centre de gestion agréé appartenant à un réseau national important : 109 centres, 10 000 salariés, 250 000 entreprises adhérentes. Son métier de base est la comptabilité, son domaine d'expertise, l'accompagnement des entreprises rurales. Celles-ci constituent son marché le plus ancien et le plus important. Mais sa baisse potentielle l'a conduite à pénétrer d'autres marchés, celui des artisans et des commerçants, puis celui des professions médicales indépendantes.

Le centre fait partie des dix centres les plus importants du réseau, comptant 210 salariés, essentiellement des comptables (108) et des conseillers (29). Au sein d'une structure plate, constituée d'équipes autonomes, comptables et conseillers sont organisés en groupes décentralisés dans des agences réparties au plus près des 4000 adhérents du département. Le siège réunit les services généraux et techniques qui assurent l'articulation entre environnements externe et interne et apportent un soutien aux opérationnels des agences, notamment en matière de veille et de développement de produits.

L'activité des centres est fortement réglementée : par l'administration fiscale qui les habilite à tenir la comptabilité de leurs adhérents, sous réserve d'un agrément à renouveler tous les six ans sur la base d'un bilan d'activités pointilleux ; par les

principes déontologiques propres à la profession comptable. Ne peuvent être clients du centre que ses seuls adhérents qui bénéficient en contrepartie d'abattements fiscaux. L'interdiction de la publicité et du démarchage entrave la capacité concurrentielle des centres alors que le marché des très petites entreprises qui est le sien est aujourd'hui convoité par les experts-comptables, car il génère de la valeur ajoutée.

Le réseau est très hétérogène : sur le plan des effectifs (de six à 400 salariés), des structures, des modalités de gestion, du chiffre d'affaires. Cette hétérogénéité tient à des raisons :

- contextuelles, selon l'importance et la prospérité des entreprises rurales du département ;
- structurelles, en raison du principe d'autonomie de gestion de chaque centre ;
- contingentes, selon la présence et l'attitude syndicales, le poids politique du président du CA par rapport au directeur.

La démarche compétence entreprise par la RRH du centre observé va se développer à un double niveau, local et national. Elle est d'abord mobilisée au niveau local par le centre, décidé à réviser les grilles de rémunération afin de « rémunérer les gens en fonction de ce qu'ils font ». La RRH voit dans cette démarche le moyen de résoudre les problèmes suivants :

- pyramide des âges vieillissante avec ses incidences sur le management ;
- difficultés à recruter et à fidéliser des jeunes de plus en plus diplômés ;
- difficultés d'adaptation des plus anciens aux transformations du métier ;
- inadaptation des pratiques de rémunération basées sur l'ancienneté ;
- absence de mobilité interne et impossibilité d'organiser la mobilité dans le réseau entraînant le départ des meilleurs, faute de progression.

Il existe de telles disparités de gestion d'un centre à l'autre que la mobilité des salariés est quasiment impossible : chaque centre nomme et définit ses emplois, les hiérarchise et les rémunère comme il l'entend. Si une douzaine de centres sont leaders sur leur marché, d'autres, en passe de le devenir, sont freinés par leur manque d'organisation et des coûts salariaux croissants et infondés « avec des points d'ancienneté absolument ahurissants, des définitions d'emplois qui n'étaient pas rédigées, des flous dans l'organisation... » (RRH). D'un point de vue plus politique, l'hétérogénéité est telle qu'elle entrave l'organisation et la visibilité d'une profession, sur un marché dominé par l'Ordre des experts-comptables.

2.2. La construction d'une convention collective : enjeux politiques et stratégie proactive

La réflexion engagée par le centre sur l'inadéquation grandissante de ses règles et pratiques de gestion va dans le sens des préoccupations du comité national du réseau : fédérer l'ensemble des centres. La réflexion sur les règles de GRH prend alors une dimension nationale.

Conscient du handicap que représentent les disparités de gestion entre centres et l'absence de règles formalisées, le comité national réfléchit depuis quelques temps à la construction d'une convention collective. Ses finalités sont politiques : faire reconnaître sur un plan institutionnel :

- l'importance économique du réseau : en emplois et chiffre d'affaires ;
- son identité et sa légitimité professionnelle au sein de la profession comptable.

La forme conventionnelle est ainsi l'instrument d'une stratégie de positionnement face à un Ordre des experts-comptables dominant et réglementant l'accès à la profession. Elle affirme une expertise spécifique et de longue durée sur le marché des entreprises agricoles que le réseau tient en outre à garder captif. Cette stratégie est proactive : elle vise à enrayer la menace que fait peser sur l'autonomie des centres un projet de loi d'unification de la profession comptable, visant à leur imposer un quota d'experts-comptables.

Ce projet de loi réactive aussi l'image négative que les centres de gestion ont d'eux-mêmes : « On a toujours été considéré comme un peu les illégaux de la comptabilité, parce que la comptabilité, c'était les experts-comptables. » Cette image, inscrite dans la mémoire organisationnelle aussi bien que sociale montre que cette identité professionnelle reste à construire. Cette image a été renforcée par l'échec d'une stratégie volontariste de formation. Le centre avait préalablement décidé de former ses propres experts-comptables pour anticiper les effets de ce projet de loi. Cet investissement important s'est soldé par un échec en raison même des barrières d'accès à la profession d'expert-comptable : taux d'échec élevé au diplôme permettant l'accès au stage d'expert-comptable, impossibilité de faire ce stage au sein du réseau ; les cabinets d'expert-comptable étant seuls habilités à proposer un stage, ils ont ou débauché ou refusé les candidats du centre.

Enfin la forme conventionnelle est l'outil le plus pertinent pour imposer en interne le point de vue de l'employeur, le comité national réunissant les directeurs et présidents des centres les plus importants. C'est affirmer une cohésion patronale et instaurer une stratégie de contrôle : la convention collective « fait office de loi

de la profession » (Sellier, 1986, p. 97) et impose la règle nationale au niveau local. Elle est en outre un instrument de la « mise en forme » de la qualification du travail. C'est ici qu'intervient la GRH : la GPEC est placée au cœur de la convention collective.

2.3. Le chaînage CCN-GPEC

La démarche compétence apparaît très vite comme un moyen d'accélérer la construction de la convention collective nationale (CCN), les préoccupations gestionnaires rejoignant celles plus stratégiques du comité national. Dès lors, l'instrumentation gestionnaire (GPEC) et la forme conventionnelle (CCN) vont conjuguer leurs effets spécifiques pour structurer un réseau national qui n'est encore qu'une collection d'entités autonomes.

La CCN constituant un instrument puissant de la diffusion des règles, elle permet d'imposer à l'ensemble des centres de nouvelles normes de gestion, propices à l'émergence d'une politique de GRH. Elle constitue en ce sens un *étalon* définissant des emplois-repères pour favoriser la comparaison et l'harmonisation entre centres :

- elle met en correspondance des emplois, des niveaux de qualification et de salaires ;
- elle les range dans des filières et les hiérarchise en fonction de l'organisation du travail ;
- elle les positionne sur une échelle établissant un ordre des rémunérations.

En ce sens, elle permet d'homogénéiser les pratiques de gestion et de structurer un marché interne du travail.

Mais ce formatage des emplois s'appuie sur la GPEC qui inscrit l'analyse des emplois dans une perspective temporelle : évolutions du métier de comptable, du secteur agricole (réglementation européenne, traçabilité des produits, évolutions des profils d'agriculteurs et des structures), incidence des technologies de l'information et de la communication. Selon les termes de l'entreprise, elle fonde la classification des emplois sur le *principe de la logique compétence*, raisonnant moins en *termes statiques de postes que de dynamiques organisationnelles*. Raisonner en termes de compétence pour penser ces évolutions conduit :

- à identifier des parcours professionnels pour les salariés ;
- à repenser le cœur de métier des centres et identifier une compétence stratégique.

La compétence en comptabilité sur des marchés diversifiés devient le point de départ d'un élargissement du métier vers le *conseil en gestion*, marché sur lequel le réseau entend se positionner comme un acteur clé. Le métier est défini comme « l'accompagnement des adhérents dans tous les événements de leur entreprise depuis la création le développement, la remise en cause des systèmes de production, la diversification jusqu'à la cessation ou la transmission de l'entreprise. » Développer une *prestation de conseil sous toutes ses formes (juridique, fiscal, social, patrimonial, stratégique)* conduit à repenser les relations entre les métiers de comptable et de conseiller. Une réorganisation en ce sens est en cours dans le centre observé. La RRH elle-même propose désormais des prestations de conseil en GRH auprès des adhérents.

La CCN est alors un relais important pour la promotion de cette compétence stratégique encore embryonnaire dans bien des centres. Un dernier point de ce chaînage entre CCN et GPEC réside dans l'articulation des niveaux local et national. Conformément au principe de subsidiarité en vigueur, chacun des centres est invité à négocier un accord d'entreprise, arrimé à la CCN. La GPEC est présentée dans la CCN comme une méthodologie : elle accompagne les centres dans leur démarche, mais leur laisse des espaces de liberté pour intégrer les spécificités de leurs contextes.

3. LE CHAÎNAGE QUALIFICATION-COMPÉTENCE

Dans le cas analysé, loin de s'opposer comme on l'a souvent dit, les logiques de qualification et de compétence sont dans une relation de complémentarité. Elles partagent la fonction suivante : désigner les capacités professionnelles d'un individu, en rapport avec un métier, mais elles le font dans des registres différents.

La qualification renvoie au champ des relations professionnelles et à leur histoire (Reynaud, 1987). Elle relève de l'ordre institutionnel qui garantit par un titre l'acquisition de savoirs objectivés et les hiérarchise en niveaux de diplômes. Leur légitimité n'est pas contestée en soi, mais cette objectivation reste extérieure à l'entreprise et la qualification n'est pas perçue comme un outil de gestion. C'est ici qu'intervient la compétence. Elle incarne cet outil qui fait défaut à l'entreprise pour :

- définir les termes d'une professionnalité en mutation, en phase avec les transformations de l'environnement : il s'agit toujours de comptabilité, mais d'une comptabilité en situation, appelée à être « davantage » que de la technique comptable, c'est-à-dire du conseil de gestion ;

- renouveler ses règles de gestion : de l'anticipation des besoins à l'évaluation des performances pour une meilleure maîtrise des rémunérations.

**Tableau 2 :
Spécificité et complémentarité des champs qualification-compétence**

	Espace de qualification	Espace de compétence
Construction	En amont de l'organisation, sur le marché planifié des qualifications	Dans l'organisation, au sein d'un espace collectif de distribution des rôles et des connaissances, face aux spécificités des marchés d'adhérents
Preuve, titre	Diplôme comme garantie de savoirs et savoir-faire acquis	Mise en acte de la connaissance et évaluation des compétences et des résultats par le n+1
Fonction, rôle	Insertion professionnelle, recrutement	Apprentissage du métier, production de connaissances
Cible professionnelle	Emplois repères CCN, Emplois définis dans les accords d'entreprise	Activités ajustées en permanence, en fonction des contextes interne, externe
Mode de rétribution	Positionnement au sein de la CCN, minima CCN	Évaluation de la contribution individuelle Augmentation de la part liée aux résultats

Une fois posée la spécificité de ces deux registres, il est possible d'assurer leur chaînage dans un processus de gestion cohérent et relativement formalisé. Nous décrivons ce processus en soulignant ses points d'ancrage dans des outils et repères de gestion.

3.1. Le titre comme étalon de l'insertion professionnelle

Comme il s'agit d'une profession réglementée, l'accès aux emplois de comptable est régi par la détention de diplômes *ad hoc*. La qualification « précède » la compétence en ce sens qu'elle gouverne la sélection des candidats. Conformément à sa fonction sociale d'insertion professionnelle, le diplôme fournit les arguments nécessaires à la contractualisation de l'échange salarial (Rivard, 1986). D'une part, il atteste la qualification indispensable à l'exercice d'un métier (Rivard, 1986). D'autre part, il a une valeur assurancielle (Eymard-Duvernay et Marchal, 2000) : il certifie des capacités d'assimilation et d'adaptation et devient la garantie d'une employabilité. La sélection ne vise pas tant à pourvoir un poste donné qu'à anticiper les capacités d'évolution d'un candidat.

C'est donc paradoxalement la qualification qui inscrit le recrutement dans une perspective de long terme en permettant à l'entreprise de parier sur la valeur du candidat. Mais cette valeur assurancielle reste contingente. Dans les années 1980, un BTS de comptabilité (bac +2) suffisait à fournir des comptables rapidement opérationnels. Aujourd'hui ils sont jugés « en limite de compétences » (RRH), car ils peinent à fournir une prestation de conseil. Ils cèdent la place aux bac+3 et +4 spécialisés en études comptables et financières. La sélection draconienne qui régit ces diplômes accroît leur valeur assurancielle.

La référence à la compétence n'est pas pour autant absente de la sélection. Si elle n'intervient qu'une fois le diplôme attesté, c'est de manière décisive et discriminante pour départager les candidats sur la base de leurs *qualités humaines*. L'entretien de sélection vise à évaluer les compétences relationnelles : aptitude à travailler en équipe, adaptation à des clientèles diversifiées, implication potentielle et durable dans l'entreprise. La clientèle fondant son adhésion sur la stabilité d'une relation interpersonnelle avec son comptable, l'entreprise développe une politique de fidélisation de ses salariés ; celle-ci gouverne ses pratiques de recrutement.

3.2. Une fonction commune : une promesse d'employabilité

La détention d'un diplôme même de haut niveau n'exclut aucunement la nécessité d'un apprentissage du métier en situation. La construction de la qualification et celle de la compétence s'inscrivent ainsi dans des espaces différents :

- en amont de l'organisation, sur le marché planifié des qualifications pour la première ;
- au sein de l'organisation pour la seconde, dans un espace collectif de distribution des rôles et des connaissances.

Selon le contexte et le marché du travail, cette distinction complexifie l'opération de recrutement. Affirmer que le métier s'apprend sur le tas quel que soit le niveau de diplôme rend caduc le principe d'une équivalence systématique entre un niveau de qualification, un statut et un niveau de salaire. Il n'est pas rare que des candidats avec une première expérience aient déjà un salaire supérieur au salaire de départ proposé dans le centre. Cela contraint l'entreprise à fournir à son tour, à défaut de promesse de carrière, « une promesse d'employabilité » (Dany, 2001). L'entreprise ne parle pas de gestion des carrières pour deux raisons. D'une part, les perspectives de promotion sont limitées : les structures organisationnelles plates limitent fortement les possibilités de progression hiérarchique. D'autre part, la mobilité fonctionnelle est relativement limitée, de par la spécificité des

expertises mobilisées : ingénieurs agricoles, ingénieurs informaticiens, conseillers juridiques et fiscaux.

Si l'on se réfère aux typologies établies en recherche sur les carrières (voir par exemple Dalton, 1989), le centre n'offre que peu de mouvements de carrières selon le modèle de Schein (vertical, radial, circonférenciel). L'évolution professionnelle telle que la formalise aujourd'hui l'entreprise correspondrait plutôt à la conception « stationnaire » (*steady state*), proposée par Driver : elle se fonde sur l'approfondissement et l'élargissement du rôle et de l'expertise professionnels et sur leur reconnaissance en termes de rémunération par différence avec les conceptions linéaires et spirales, fondées sur des mobilités respectivement hiérarchiques et fonctionnelles.

Dès lors, le recours à la notion de compétence fonde la promesse d'employabilité sur l'apprentissage et le développement de compétences techniques et commerciales, le développement d'une certaine polyvalence autour du conseil, l'assurance d'une autonomie créative dans le travail et dans la relation avec les clients, l'assurance d'une mobilité et de pratiques de rémunération attractives. L'entreprise souligne à cet égard l'importance de son investissement en formation pour les comptables par exemple ; elle sait aussi que son potentiel d'attraction pour les ingénieurs agricoles ne réside pas dans la rémunération de départ, mais dans la possibilité d'acquérir une expertise élargie, leur permettant à terme de reprendre la direction d'une exploitation ou d'un groupement d'exploitations agricoles. C'est autour de cette montée en expertise que se contractualise implicitement l'échange salarial. Logiques d'acteurs et logiques organisationnelles trouvent ainsi à s'accorder (Dany, 2004 p. 348).

Néanmoins, la référence à la logique compétence, définie comme une philosophie managériale irriguant les pratiques de gestion de l'entreprise et l'instrumentation de gestion fondée sur la compétence (GPEC) offrent des espaces de mobilité favorables au développement des individus (Dany, 2004), qu'ils choisissent de rester dans l'entreprise ou de s'en servir comme tremplin pour réaliser d'autres projets. Elles deviennent alors concrètement l'indice et l'instrument de cette promesse d'employabilité.

Dans les documents d'entreprise, les déclinaisons du terme de compétence (GPEC, GC, logique compétence) sont parfois floues et redondantes. Mais leur mobilisation conjointe répond à une double rationalité :

- rationalité procédurale (Simon, 1976) pour la GPEC qui permet d'identifier, d'étalonner et d'apprécier les compétences ;

- rationalité en valeur pour la logique compétence véhiculant une philosophie managériale, jugée attractive par l'entreprise (rappelons que les difficultés de recrutement s'accroissent). Jamais explicitement définie, celle-ci est juste « convoquée », comme si sa signification allait de soi : passer d'une logique de poste à une logique de reconnaissance des collaborateurs. C'est la promesse associée à cette reconnaissance des compétences qui doit attirer les candidats : évolution rapide vers un travail autonome, évolution salariale.

Cette promesse d'employabilité s'appuie sur des principes de mesure communs aux méthodes de classification des emplois (CCN) et aux démarches de GPEC :

- identifier et définir les « emplois-repères » étalonnant la classification des emplois ;
- les hiérarchiser en niveaux successifs ;
- les ranger dans des filières favorisant un parcours professionnel.

Le classement des emplois dans la CCN

La CCN range les activités du réseau en trois filières (service adhérents-clients, services internes, management). Elle segmente la *filière adhérents* en trois *familles* d'emplois : comptabilité, conseil, informatique. La *famille comptabilité* distingue trois *emplois-repères* exprimant une maîtrise progressive du métier : assistant comptable, comptable, comptable conseil. Le centre observé en fait une adaptation en quatre niveaux dans son accord d'entreprise.

Le *comptable niveau 1* n'est pas en relation avec le client, ne fait aucun conseil. Il effectue des opérations de saisie, pointage, collecte et vérification des pièces d'un dossier, sous la direction du responsable de groupe.

Le *comptable niveau 2* élargit progressivement son champ d'activités et de compétences jusqu'à la visite de clôture comptable. Il effectue des opérations de contrôle, des simulations de choix fiscaux. La dimension conseil apparaît avec les déclarations TVA. Il passe progressivement sur des fonctions d'assistance au responsable de dossier.

Le *comptable confirmé de niveau 1* « assure en autonomie technique, la tenue de comptabilité et le suivi fiscal et social d'un nombre de dossiers dont il est l'intervenant privilégié. » Il intervient auprès de l'adhérent (remise de résultats, validation des choix fiscaux).

Le *comptable confirmé de niveau 2* « réalise et optimise le conseil de proximité sur un portefeuille d'adhérents, apporte un soutien au responsable de groupe dans la gestion du groupe. » Il s'engage dans des tâches de prévision et d'analyse, d'animation et de développement de portefeuille (recherche de clients, prescription de conseillers).

Les *responsables de groupe* (premier niveau de la filière management) sont des comptables dont l'expertise est reconnue par l'équipe.

S'ils se parent des vertus de la modernité (logique compétence), ces principes ne font jamais que réactualiser la logique de gestion associée à la qualification : « La

qualification n'exprime pas seulement à un moment donné les exigences d'un poste ; elle est attachée à une succession de postes, à une trajectoire professionnelle et on ne la caractérise pas correctement à un moment donné si l'on oublie les moments qui suivent ou qui précèdent. Entrer dans un poste, c'est entrer dans un espace de qualification. Offrir un poste, c'est aussi offrir des chances de promotion et de carrière (et d'abord de stabilité ou d'instabilité, de sécurité d'emploi ou de précarité) » (Reynaud, 1987, p. 91). À ce niveau, compétence et qualification relèvent de la même logique.

Elles divergent cependant dans leurs façons de gérer ces trajectoires. La référence à la compétence introduit de la flexibilité pour l'entreprise et accroît son contrôle sur les évolutions professionnelles et salariales des collaborateurs en les subordonnant à des procédures systématiques d'évaluation (des emplois, des individus), en interrogeant en permanence leur adéquation aux contextes interne et externe. La référence à la compétence permet ainsi de rompre avec les modes de gestion en vigueur dans l'entreprise : augmentations salariales à l'ancienneté, absence d'évaluation des performances. Elle permet de moduler ces parcours types en fonction des contextes et des besoins ; elle y conforme les qualifications attendues de façon à garder la maîtrise des « passages » d'un emploi à l'autre. Nous dirons par analogie avec les nouvelles contraintes réglementaires pesant sur les professions agricoles, que la compétence est l'instrument de la traçabilité du salarié !

3.3. La compétence, instrument d'une « traçabilité » du salarié

L'entreprise est conçue comme un espace de mise à l'épreuve de la qualification : les compétences s'exercent et se développent avant tout au sein de l'entreprise, dans la mise en œuvre et le rodage de techniques spécifiques, dans l'apprentissage d'opérations qui, s'agissant de comptabilité, sont rigoureusement ordonnées. À ce niveau, les compétences sont la traduction contingente de la qualification. Elles traduisent la manière dont un individu s'approprie des connaissances et les mobilise en situation de travail. Cette mise à l'épreuve est rigoureusement « mise en scène » (Weick, 1979, 1995) par l'entreprise. On peut l'assimiler à une sorte de rite d'intégration (Trice, Morand, 1989) visant conjointement à tester le candidat et à optimiser les conditions de son initiation au métier. Son organisation s'appuie sur les opérations suivantes :

- construction d'un parcours d'apprentissage, défini à partir de la cible professionnelle visée et non à partir d'un niveau de diplôme ;
- accompagnement de cet apprentissage par un tuteur, un « référent » selon la terminologie de l'entreprise ;

- objectivation d'étapes, de passages et d'indicateurs d'évaluation jalonnant ce parcours.

Nous développons ces différents points en soulignant les outils de leur articulation.

Les notions de *filière d'emplois*, de *passerelles d'un emploi à un autre* constituent le support des trajectoires professionnelles possibles dans l'entreprise. Le parcours d'apprentissage du métier obéit à un schéma de progression rigoureux : il va de la maîtrise du technico-procédural à celle de la relation-client jusqu'au développement d'une capacité de conseil autonome et responsable ; au-delà, dans une perspective d'évolution de carrière, il se traduit par l'accès à une fonction d'encadrement si le comptable manifeste une capacité d'animation et si celle-ci est reconnue par l'équipe.

Le fait que cette progression soit construite à partir de son point d'arrivée, la fonction ciblée de conseil, constitue une caractéristique essentielle de la « logique compétence » telle qu'elle est mise en scène dans l'entreprise. La RRH souligne le haut degré d'exigence de cette cible (*voir* tableau 3 ci-dessous) et précise que « personne actuellement n'est au top de cette fonction parce qu'on a brossé un profil assez exigeant. » Cette cible détermine l'identification des emplois de niveaux inférieurs, les étapes pour y parvenir, les compétences à évaluer et les « passerelles » d'un niveau à un autre. Elle « tire » ainsi l'ensemble des emplois vers des exigences accrues, répondant à la conception que l'entreprise a de son métier : celle d'une offre de service. La *famille comptabilité* (qui regroupe encore les trois-quarts des effectifs) n'est plus qu'un sous-ensemble de la filière « service adhérents-clients », intitulé introduisant les notions de service et de client. Le slogan qui gouverne cette représentation est désormais le suivant : « nous vendons de la compétence », ce qui traduit bien l'élargissement du métier de base.

Tableau 3 :
Le comptable conseil d'après la CCN

Dimension technique	Conseil
Assure le traitement global des dossiers clients en intégrant l'ensemble des domaines techniques sur les plans comptable, fiscal, social et juridique	Procède à l'analyse et à l'optimisation des résultats Apporte conseils et formation aux adhérents dans le cadre d'un suivi annuel
Organisationnelle	Commerciale
Gère le portefeuille de clients qui lui est confié Travaille dans une équipe pluridisciplinaire Peut assurer une fonction de tutorat	Participe à l'élaboration de nouveaux produits

L'apprentissage du métier de comptable fait l'objet d'un accompagnement continu : il va d'un travail sous contrôle complet (tutorat), à une activité en binôme (avec le comptable responsable du dossier), puis à son exercice autonome (sous l'autorité du responsable de groupe), jusqu'à l'acquisition d'une autonomie complète. L'autonomie est à la fois un objectif et un moyen de l'apprentissage objectif, car elle est indispensable au fonctionnement du centre (équipes décentralisées au plus près des clients) ; moyen, car elle constitue une condition du développement des compétences : acquisition de routines, capacité d'initiative et intelligence des situations.

Visant à conduire à l'autonomie requise, cet accompagnement est jalonné d'étapes ponctuées par des évaluations. La première étape correspond à la phase formalisée d'insertion et de titularisation du jeune comptable. Elle revêt une importance particulière, car elle doit permettre d'estimer le potentiel du candidat. Les compétences qu'il s'agit d'y détecter peuvent être considérées comme fondamentales, car elles reviennent de manière récurrente pour qualifier les différents niveaux d'emploi de comptable. Pressenties, elles contribuent à « consacrer » l'entrée dans la trajectoire professionnelle du comptable.

Accompagnement et évaluation sont donc étroitement liés dans cette première étape. Le tuteur s'assure avant tout de la maîtrise qu'a le débutant des outils informatiques comptables, dans le cadre des travaux comptables préalables à la clôture des dossiers (de l'enregistrement à la préparation de la clôture). Les savoirs et savoir-faire de référence sont juste mentionnés dans le référentiel, car ils sont considérés comme un savoir tacite communément partagé par les

professionnels et les jeunes diplômés. Par contre, le temps consacré à l'exécution d'une tâche est mesuré et devient un indice du degré de compétence du débutant.

C'est ensuite sa capacité à se représenter l'activité comptable dans sa dimension processuelle qui nous semble être prioritairement testée. La maîtrise de l'ordonnancement des opérations comptables nous semble constituer une compétence générique, aisément décelable et semble-t-il relativement révélatrice des aptitudes du candidat. Sa rigueur procédurale est étroitement surveillée. La multiplicité des opérations à conduire inclut des vérifications successives, garantes de la fiabilité des opérations effectuées. Un tiers (le tuteur, le responsable du dossier, puis le chef de groupe) contrôle ces deux dimensions de l'activité, il s'assure ensuite que le débutant effectue de lui-même ce contrôle. Cet auto-contrôle et sa fiabilité favorisent l'instauration d'une relation de confiance, permettant à l'encadrant d'accorder au jeune comptable une autonomie croissante.

L'initiation du débutant constitue également un rite de passage ou un rite d'institution (Bourdieu, 1982) pour le tuteur. Si celui-ci y témoigne d'une capacité à transmettre son savoir et à transférer des compétences, il change de niveau pour accéder au rôle de « référent ». Celui-ci donne au comptable expérimenté une légitimité supplémentaire, celle de personne-ressource pour l'entreprise. Dans cette perspective, la capacité à organiser le travail en binôme et à encadrer un apprenti constitue la deuxième étape du développement des compétences du comptable. L'étape suivante prépare un passage éventuel dans la *filière management*.

Des indicateurs de mesure permettent d'objectiver l'évaluation des compétences. Celles-ci sont répertoriées dans le référentiel et étalonnées dans un guide d'évaluation. Deux types d'indicateurs sont mobilisés pour mesurer la progression du collaborateur. Un premier type d'indicateurs procède à un étalonnage en niveaux, il met en regard les activités exercées et les compétences requises.

Un premier groupe d'indicateurs porte sur la fréquence constatée de l'activité.	Un second groupe porte sur le niveau de maîtrise constatée des compétences requises par l'activité.
Il distingue quatre niveaux progressifs, consignés par un chiffre : de « je ne réalise pas » à « je réalise très régulièrement, c'est un point central de mon emploi ».	Quatre niveaux progressifs vont de « je ne sais pas faire » à « je maîtrise dans des situations nombreuses et variées ».

Réunis, ces deux groupes d'indicateurs permettent d'apprécier le degré de maîtrise de l'activité et la cohérence des comportements

Un second type d'indicateurs, appelés *indicateurs de compétences*, affine cet étalonnage. Sous forme discursive, ils permettent d'apprécier qualitativement le travail. Ils sont assez variés, combinant

Mesures quantitatives	Appréciations plus qualitatives ou subjectives
- temps passé à une opération (saisie, contrôle du dossier, préparation de clôture), - nombre d'erreurs relevées, taux de correction des erreurs d'une année à l'autre, nombre d'erreurs récurrentes, - respect des délais de réponse, - réclamations d'adhérents, - nombre de conseillers introduits auprès des clients, - vente des prestations de l'entreprise	émanant - des clients, - du tuteur, - de l'équipe (collègues, responsables de groupe) : et témoignant de - l'ouverture d'esprit - l'ouverture aux autres - l'esprit d'équipe - l'initiative - la capacité d'organisation etc.

CONCLUSION

Nous nous sommes attachés dans cette communication à décrire puis à analyser les chaînages qui permettent de passer d'un projet politique à des outils de gestion des ressources humaines dans un centre de gestion agréé. Considérer notre étude de cas sous l'angle de la mesure montre que la démarche compétence observée est tout entière traversée par la mesure : de l'évaluation des enjeux d'un projet de loi sans cesse repoussé sur l'autonomie des centres de gestion à celle des enjeux d'un secteur d'activités en mutation, de la régulation d'un marché interne du travail à la définition de nouvelles formes de contrôle social, de la définition d'instruments d'évaluation des emplois et des individus à de la refonte du système de rémunération. Nous avons ainsi souligné la diversité des définitions de la mesure et la multiplicité de ses dimensions.

La démarche compétence étudiée présente l'intérêt d'articuler et d'imbriquer des niveaux, local et national, et des registres, sociopolitique, gestionnaire et professionnel, habituellement disjoints. À cet égard, analyser la mesure comme une opération de traduction puis souligner le chaînage entre des dispositifs (conventionnels et gestionnaires), des notions (qualification et compétence) et des

logiques d'acteurs (délégation d'employeurs, responsables RH, salariés) nous a fourni une grille de lecture féconde pour rendre compte du cas étudié.

Élaborée à partir d'un cas unique et spécifique en raison du poids de la réglementation et de l'expertise, cette grille de lecture soulève des questions de généralisation : il serait intéressant de tester sa pertinence sur d'autres environnements professionnels. On constate aujourd'hui de fait un regain d'intérêt pour les démarches de GPEC (milieux bancaire et hospitalier par exemple) et leur intégration dans des (re)négociations des conventions collectives. Sur un plan théorique, notre article constitue une invitation à réinvestir des problématiques de relations professionnelles dans le champ de la recherche en GRH et à approfondir l'analyse des outils de GRH en termes d'investissements de forme.

La notion de promesse d'employabilité empruntée à Dany (2001) soulève la question des chaînages théoriques et opérationnels possibles entre gestion des compétences et gestion des carrières. De ce dernier champ théorique, on peut s'inspirer pour mieux prendre en compte le contexte institutionnel dans les recherches sur la gestion des compétences comme y invitent Barley (1989), Kanter (1989) et Pfeffer (1989) ou plus récemment Dany (2004) et Livian (2004).

RÉFÉRENCES

- Barley S.R.** 1989. « Careers, identities and institutions : the legacy of the Chicago school of sociology in *Handbook of career theory*, M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence (eds.), Cambridge : Cambridge University Press, p. 41-65.
- Bourdieu P.** (1982) « Les rites d'institution », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°43, juin, p. 58-63.
- Crozier M.** et E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.
- Dagognet F.** 1999. *Les outils de la réflexion – Epistémologie*, Plessis-Robinson : Institut Synthélabo pour le progrès de la connaissance.
- Dalton G.W.** 1989. « Developmental views on careers in organizations » in *Handbook of career theory*, M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence (eds.), Cambridge : Cambridge University Press, p. 89-109.
- Dany F.** 2001. « La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », in *Cadres : la grande rupture*, P. Bouffartigue (coord.) Paris : La Découverte, p. 207-219.
- Dany F.** 2004. « La théorie des carrières : d'où venons-nous et où allons-nous ? » in *La gestion des carrières – Enjeux et perspectives*, S. Guerrero, J.-L. Cerdin, A. Roger (coord.) Paris : Vuibert, p. 335-349.
- Desrosières A.** 1993. *La politique des grands nombres*, Paris : La Découverte.

- Dietrich A.** 2003. « La gestion des compétences : essai de modélisation », in *Gérer les compétences – Des instruments aux processus*, A. Klarsfeld et E. Oiry, (coord.) Paris : Vuibert.p. 215-240.
- Dietrich A.** 2004. *Emergence et régulation en GRH*, note de synthèse pour l'HDR en Sciences de gestion, Université Paris II.
- Eymard-Duvernay, F.** et **E. Marchal.** 2000, « Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail », *Sociologie du Travail*, n° 3, vol. 42, p. 411-432.
- Galambaud B.** 2002., *Si la GRH était de la gestion*, Paris : Liaisons.
- Gilbert P.** 1998 *L'instrumentation de gestion*, Paris : Economica.
- Gould S.J.** 1983 *La mal-mesure de l'homme*, Paris : Ramsay.
- Hacking I.** *Concevoir et expérimenter*, Paris : C. Bourgois (éd. originale, 1983).
- Kanter R. M.** 1989. « Careers and the welter of nations : a macro-perspective on thze structure and implications of career forms in Arthur M.B., Hall D.T., B.S. Lawrence (eds.) *Handbook of career theory*, Cambridge : Cambridge University Press, p. 506-521.
- Klarsfeld A.**et **E. Oiry.** (coord.). 2003. *La gestion des compétences – Des instruments aux processus*, Paris : Vuibert.
- Latour B.** 1989. *La science en action*, Paris : La Découverte.
- Livian Y.-F.** (2004) « Le rôle du contexte institutionnel dans les carrières des salariés in *La gestion des carrières – Enjeux et perspectives*, S. Guerrero, J.-L. Cerdin, A. Roger (coord.), Paris : Vuibert, p. 9-16.
- Moles A.** 1990. *Les sciences de l'imprécis*, paris : Le Seuil.
- Perdijon J.** 1998. *La mesure – Science et philosophie*, Paris : Flammarion.
- Pettigrew A.** 1985. « Context and action in the transformation of the firm », *Journal of Management Studies*, 24/6, p. 649-670.
- Pettigrew A.** 1990. « Longitudinal field research on change: theory and practice », *Organization Science*, 1/3, p. 267/292.
- Pettigrew A.** 2001. « What is a processual analysis ? » in *Stratégies – Actualité et futurs de la recherche*, A.-C. Martinet, R.-A. Thiétart (coord.), Paris, Vuibert, p. 67-78.
- Pfeffer J.** 1989. « A political perspective on careers : interests, networks and environments », in *Handbook of career theory*, M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence (eds.), Cambridge : Cambridge University Press, p. 380-398.
- Reynaud J.D.** 1987. « Qualification et marché du travail », *Sociologie du Travail*, XXIX 1/87, p. 86-109.
- Reynaud, J.D.** 1993. *Les règles du jeu*, Paris : A. Colin.
- Rivard P.** 1986. « La codification sociale des qualités de la force de travail », in *Le travail, marchés, règles, conventions*, R. Salais et L. Thévenot (coord.), Paris : INSEE-Economica, 119-138.
- Romelaer P.** 1998. « Les règles dans les organisations », in *Gestion et théorie des jeux*, J. Thépot (coord.) Paris, Vuibert, p. 56-86.

- Sellier F.** 1986. « La problématique du niveau dans les conventions collectives », in *Le travail, marchés, règles, conventions*, R. Salais et L. Thévenot (coord.), Paris : INSEE-Economica, p. 89-104.
- Simon H.A.** 1976. « From substantive to procedural rationality » in *Method and appraisal in economics*, L.J. Latsis (ed.) Cambridge : Cambridge University Press, p. 129-148.
- Stengers I. et B. Bensaude-Vincent.** 2003. *100 mots pour commencer à penser la science*, Paris : Les Empêcheurs de penser en rond – Le Seuil.
- Thévenot L.** 1986. « Les investissements de forme », *Conventions économiques*, CEE-PUF, 21-71.
- Trice H.M. et D.A. Morand** 1989. « Rites of passage in work careers » in *Handbook of career theory*, M.B. Arthur, D.T. Hall, B.S. Lawrence (eds.), Cambridge : Cambridge University Press, p. 397-416.
- Weick K.E.** 1979. *The social psychology of organizing*, New York : Random House (2^e éd.)
- Weick K.E.** 1995. *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks (Cal.) : Sage.