

Bibliographie commentée

“Les démarches compétences”

Dernière mise à jour : août 2006

SOMMAIRE :

Aux Editions de l'Anact	2
Les ouvrages	2
Les articles	2
Les guides	3
Positions des partenaires sociaux	4
Autres références	4
Généralités	4
Sur les notions de qualification / compétence	7
Sur les classifications	7
Sur le savoir-être	7
Les référentiels	8
Compétences et organisation du travail	8
Compétence collective	9
Compétence et performance	9
Compétences et GRH	11
Rémunération	11
Compétence et formation	12
Impact sur les carrières	12
Impact sur l'encadrement	12
Compétence et action syndicale	12
Points de vue des partenaires sociaux	13
Management des compétences en Europe	13

Aux Editions de l'Anact

Les ouvrages

ASTIER (Philippe), CONJARD (Patrick), DEVIN (Bernard), OLRYS (Paul), et al.- "**Acquérir et transmettre des compétences, une étude conduite auprès de dix entreprises**", EDITIONS DE L'ANACT, 04/2006, 88 pages (collection Etudes et documents)

Cette étude porte sur les cadres sociaux et les processus organisationnels permettant l'élaboration, le développement et la transformation des compétences.

CARTOUX (Sylvie), LOISIL (Florence) - "La mobilité et les parcours professionnels", EDITIONS DE L'ANACT, 05/04/2006, 67 pages (collection Etudes et documents)

Cet état d'avancement propose des clefs d'entrée pour analyser et construire les parcours professionnels. La mobilité est retenue comme variable opératoire sur les changements professionnels. La première partie a pour objectif de situer le contexte et les enjeux des entreprises et des salariés, au regard des transformations des marchés, des organisations du travail et de l'allongement de la durée de vie active. Les deux parties suivantes sont centrées sur des cas d'entreprise et des outils d'analyse et d'accompagnement dans les entreprises. Le dernier chapitre propose différentes ouvertures thématiques et met à disposition des repères sur quelques dispositifs législatifs et réformes.

MASSON (Antoine), PARLIER (Michel) (sous la direction de) - "Les démarches compétence", EDITIONS DE L'ANACT, 2004, 172 pages (collection Agir sur)

A partir d'expériences d'accompagnement d'entreprises, les auteurs ont conçu ce guide pour aider à la conception et à la mise en oeuvre d'une démarche compétence.

PARLIER (Michel) - "Gérer les compétences en PME : enseignements tirés des expériences de 11 entreprises", EDITIONS DE L'ANACT, 09/2005, 61 pages (collection Etudes et Documents)

Cette étude synthétise les enseignements tirés d'une enquête conduite dans 11 PME qui se sont engagées dans un processus de gestion des compétences. Michel Parlier aborde l'univers particulier de la gestion des ressources humaines en PME. L'auteur tire de ces expériences d'entreprise un certain nombre de constats et d'enseignements, sur leurs manières de construire le dispositif de gestion, sur les outils et les règles créés, les pratiques observées, le rôle des acteurs...

ROY (Olivier du), LEMAY (Jean), PAULINO (Christophe) - "La gestion par les compétences. Expériences d'entreprises et enseignements", EDITIONS DE L'ANACT, 2003, 168 pages (collection Outils et méthodes)

L'ouvrage s'articule autour de trois cas d'entreprise significatifs des questions soulevées par le modèle de la compétence : quel lien doit entretenir la démarche compétence avec la stratégie et l'organisation ? Comment élaborer des référentiels de compétences qui structurent et accompagnent les évolutions de l'organisation ? Comment évaluer et manager les compétences ?

Les articles

JOUVENOT (Christian), DEVIN (Bernard), MASSON (Antoine), ROUSSEAU (Thierry), PIERRE (Christèle), MERCIER (Loes) - "**Privilégier les compétences à tous les âges (dossier)**", TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 309, 07/2006, pp. 2-15

"Gérer les compétences en PME (dossier)", in TRAVAIL ET CHANGEMENT, 09/2004, n° 297, 15 pages

Au cours des années 2003 et 2004, le réseau Anact a mené une étude sur la gestion par les

compétences dans les PME. Des études de cas viennent illustrer le dossier.

ANGER (Michel), LINQUIER (Nathalie), ALEZRA (Claudine), SAVEREUX (Sophie), MERLE (Vincent) - "Compétence. Un concept au coeur du changement (Dossier)", in TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 240, 1998, pp. 9-16

Apparue dans le débat social au début des années 70, la notion de compétence demeure mal définie. Les acteurs sociaux - qui ont bel et bien intégrés le concept dans leur vocabulaire courant - s'accordent sur deux points : la compétence n'existe pas dans l'absolu mais se révèle dans une situation de travail; elle est individuelle et non reproductible à l'identique. Mais le consensus s'arrête là. Au-delà, chacun, selon les finalités poursuivies, y va de son interprétation et de sa propre définition des savoirs, savoir-faire et savoir-être.

ROY (Bénédicte) (Coordinateur), PARLIER (Michel) (Coordinateur) - "Classification. Les compétences d'abord (dossier)", in TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 264, 02/2001, pp. 9-20
Adopter une logique de compétences dans la construction d'un système de classification permet de se rapprocher de la réalité du terrain tout en apportant souplesse, équité et reconnaissance individuelle.

SAVEREUX (Sophie), ALEZRA (Claudine), ANGER (Michel) - "Dossier : Office National des Forêts. Des compétences aux classifications", in MENSUEL DE L'ANACT, n° 196, 06/1994, pp. 11-18

Les guides

AGATHOCLEOUS (Andréas), CASER (Fabienne) - "**Anticiper les mutations : accompagner les entreprises dans le développement des compétences. Guide pour les porteurs de projets**" EDITIONS DE L'ANACT ; MINISTERE DE L'ECONOMIE, Agir sur, 02/2006, 76 pages

Ce guide propose, sous forme de fiches des repères et des outils utiles pour accompagner les entreprises dans le développement des compétences de leurs salariés en vue d'anticiper des mutations, tant sous l'angle du pilotage opérationnel du projet que des méthodologies d'action.

ANGER (Michel) - "Démarches compétence. Guide d'évaluation", EDITIONS DE L'ANACT, 07/2003, 26 pages

Apporter des éléments pratiques, donner des points de repère techniques et de méthode pour agir dans les entreprises, tant en aval des démarches (évaluation) qu'en amont (cahier des charges de qualité), est une visée de ce guide.

ANGER (Michel), BOUCLET (Maryse), FRAIX (Nicolas), et al. - "Guide de conduite du diagnostic court compétence", EDITIONS DE L'ANACT, 09/2001, 31 pages (collection Etudes et documents)

Ce guide est indissociable de la "Plate-forme pour la conception et la mise en oeuvre d'une démarche compétence" qui constitue le point de vue collectif du Réseau ANACT sur les différentes questions qui sont posées par les démarches compétence. Après avoir rappelé les principes fondamentaux de l'intervention et situé le diagnostic compétence, sont déclinées les différentes étapes du diagnostic.

PARLIER (Michel) - "Plate-forme pour la conception et la mise en oeuvre d'une démarche compétence", EDITIONS DE L'ANACT, 2001, 16 pages

Après avoir situé les démarches compétences dans leur contexte et précisé les différents enjeux au niveau des entreprises et des branches professionnelles, le document présente huit points-clés sur lesquels il convient d'être vigilant pour la mise en place d'une telle démarche.

Positions des partenaires sociaux

ANGER (Michel) - "Compétence, qualification et travail : où en est le débat ? Actes du séminaire entre les cinq confédérations CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC et le réseau ANACT", EDITIONS DE L'ANACT, 09/2003, 60 pages (collection Etudes et Documents)

Ce document rend compte des échanges qui se sont tenus lors du séminaire du 15 janvier 2003 entre les cinq confédérations syndicales et le réseau Anact.

ANGER (Michel), SARAZIN (Béatrice) - "Démarche compétence. Les partenaires sociaux mobilisés (dossier)", in TRAVAIL ET CHANGEMENT, n° 287, 04/2003, pp. 7-19

Le réseau Anact a organisé un séminaire le 5 janvier 2003 sur le thème "Compétences, qualification et travail : où en est le débat ?" avec les cinq confédérations syndicales, CGT, CFDT, FO, CFTC, CFE-CGC.

Autres références

Généralités

"Dossier compétences : de la théorie au terrain", in REVUE FRANCAISE DE GESTION, n° 127, 02/2000, pp. 82-136

La Revue française de gestion consacre son dossier aux travaux de gestion sur la logique compétence : études théoriques, recherche sur le terrain, perceptions d'acteurs recueillies lors d'interviews.

"Gérer par les compétences (dossier) ", in PERSONNEL ANDCP, n° 412, 09/2000, pp. 25-99

Ce dossier dresse un bilan d'étape sur la mise en place de "démarches compétences" dans les entreprises.

AUBRET (Jacques), GILBERT (Patrick), PIGEYRE (Frédérique) - "Management des compétences : réalisations, concepts, analyses", EDITIONS DUNOD, 2002, 196 pages (collection Gestion sup)

Destiné aux étudiants mais aussi aux praticiens, aux cadres d'entreprise et aux chercheurs, ce manuel rassemble, sous une forme structurée, l'actualité des connaissances sur le thème de la compétence.

BEAUJOLIN (François) - "La gestion des compétences. Etudes de cas commentées", NATHAN UNIVERSITE, 1999, 143 pages (collection Cahiers 128 ; série Gestion des ressources humaines)

Cette collection se veut didactique et s'adresse généralement à un public universitaire. Après une définition de la notion de "gestion des compétences", les cinq chapitres suivants abordent la crise actuelle de la GRH, la nécessité de la gestion des compétences, l'évolution des compétences et les changements de stratégie ou opérationnels, l'acquisition de compétences et l'insertion. Des études de cas permettent de mieux appréhender chacun des sujets. Des exercices, des corrigés, des bibliographies donnent à cet ouvrage un côté utile.

BEAUJOLIN (François), DIETRICH (Anne), DUGUE (Elisabeth), et al. - "La logique de la compétence (première partie)", in EDUCATION PERMANENTE, n° 140, 10/1999, pp. 3-161

Education Permanente aborde notamment : la logique de compétence face à la qualification ; le binôme performance - compétence ; les « savoir-être »...

BRIET (Solange), WITTE (Serge de) - "Entrer dans une démarche compétences ?", MEDEF, 11/2002, 37 pages (collection cahier)

Parmi les motivations des entreprises qui se lancent dans une démarche compétences, on retiendra des impératifs de survie face à des marchés concurrentiels et en évolution, la

nécessité de trouver des réponses à des problèmes urgents ou la volonté d'anticipation d'un dirigeant. Sont mises en lumière un certain nombre de conditions indispensables pour lancer cette démarche de façon optimale.

BROCHIER (Damien) (Coordinateur), BERTRAND (Hugues) (Préfacier) - "La gestion des compétences : acteurs et pratiques", EDITIONS ECONOMICA, 2002, 179 pages (collection Connaissance de la Gestion)

Cet ouvrage est le résultat d'une démarche collective engagée par le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq) depuis 1998. Ces chercheurs issus de différents horizons, sociologues, économistes, gestionnaires, mettent en commun leurs terrains d'observation, et confrontent leurs analyses.

COHEN (Annick), SOULIER (Annette) - "Manager par les compétences : une démarche opérationnelle de valorisation du capital humain", EDITIONS LIAISONS, 2004, 139 pages (collection Entreprise et carrières)

Un premier chapitre décrit la pyramide du management des compétences : la gestion des compétences, le management des compétences, le management par les compétences. Le deuxième chapitre donne des éléments pour bâtir une démarche de management par les compétences. Le dernier chapitre étudie l'impact de l'approche compétence sur les pratiques des ressources humaines : la formation, l'évaluation et le recrutement.

DEJOUX (Cécile) - "Les compétences au coeur de l'entreprise", EDITIONS D'ORGANISATION, 2001, 348 pages (collection Les références)

Ce livre explore le sujet d'un "Management fondé sur la Confiance", considéré comme une réponse à la rapidité des évolutions technologiques, organisationnelles et commerciales, et basé sur deux idées essentielles : la mise en place de "preuves de confiance" et d'une "gestion globale et agrégée des compétences". L'auteur est maître de Conférences au CNAM et rattachée au Laboratoire GREGOR (IAE Paris 1-Sorbonne)

DENIMAL (Philippe) - "Classification – qualification - compétences", EDITIONS LIAISONS, 2004, 256 pages

Un premier chapitre permet de clarifier les différentes facettes de la classification. La distinction est ensuite faite entre les négociations des classifications au sein des branches professionnelles et celles orchestrées dans les entreprises. La gestion des compétences est abordée de manière transversale.

DUPRAY (Arnaud) (Directeur), GUITTON (Christophe) (Directeur), MONCHATRE (Sylvie) (Directeur) - "Réfléchir la compétence. Approches sociologiques, juridiques, économiques d'une pratique gestionnaire", OCTARES, 2003, 272 pages (collection Colloques)

Un séminaire pluridisciplinaire sur la compétence s'est tenu au Céreq (Centre d'Etudes et Recherches sur les Qualifications) entre octobre 2001 et février 2002. Trois regards disciplinaires, différents et complémentaires sont réunis : ceux de la sociologie, du droit et de l'économie.

GIRET (Jean-François), GRELET (Yvette), OURTAU (Maurice), WERQUIN (Patrick) - "Construction et valorisation des compétences : l'apport des analyses longitudinales. XIes journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail", CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES QUALIFICATIONS, 04/2005, 310 pages (collection Relief)

Les douzièmes journées d'étude sur les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail ont pour thème la construction et la valorisation des compétences.

HAJJAR (Violette), BAUBION-BROYE (Alain) (coordinateurs) – "Modèles et méthodologies d'analyse des compétences : le double éclairage des pratiques et des recherches", OCTARES, 2004, 119 pages (collection Le travail en débats)

Les chercheurs et universitaires en sciences humaines et sociales qui contribuent à cet ouvrage vont réexaminer la notion de compétence selon des perspectives critiques, instruites conjointement par des recherches et les pratiques professionnelles.

HILLAU (Bernard)- "Un lexique raisonné de la compétence : fragments de praxéologie", EDITIONS L'HARMATTAN, 2006, 250 pages

La compétence professionnelle est une des voies par lesquelles l'individu est institué en tant qu'acteur. B. Hillau définit un panorama de l'analyse de la compétence professionnelle dans toute sa complexité en mobilisant les théories sociologiques, économiques, ergonomiques, psychologiques... Il étaye son propos à travers la définition de plus de trente concepts tels que l'autonomie, la compétence, la flexibilité, l'interaction, la mobilité, le métier ou la qualification.

KLARSFELD (Alain) (Coordinateur), OIRY (Ewan) (Coordinateur) - "Gérer les compétences. Des instruments aux processus. Cas d'entreprises et perspectives théoriques", LIBRAIRIE VUIBERT, 2003, 292 pages (collection "Recherche" de l'AGRH)

Ce groupe de chercheurs de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines apporte un éclairage à la fois théorique et empirique sur les formes et les effets, dans la durée, de la mise en œuvre des démarches compétences.

LE BOTERF (Guy) - "Construire les compétences individuelles et collectives", EDITIONS D'ORGANISATION, 2004, 244 pages (collection Ressources humaines)

L'auteur apporte des éclaircissements sur : le concept de compétence – réflexivité et transférabilité – l'évaluation des compétences – la contribution de la formation à la professionnalisation – la compétence collective – métier, professionnalisation, qualification – vers un « schéma directeur » de la gestion et du développement des compétences.

LE BOTERF (Guy) - "Gestion des compétences : les sept commandements pour penser juste" - PERSONNEL ANDCP, n° 468, 04/2006, pp.53-55

Les "démarches compétences" se multiplient dans les organisations avec pour objet de gérer et développer les compétences du personnel. L'auteur énonce sept modes de raisonnements différents de ceux qui dominent actuellement. Ils concernent les référentiels de compétences, la prise en compte des ressources diversifiées externes, des compétences collectives et non seulement des compétences individuelles. Ils s'articulent autour de la notion de management par influence, des parcours de professionnalisation individualisés.

NERE (Jean-Jacques), LE BOTERF (Guy) - "Démarches compétences et pratiques managériales : une approche nouvelle", DEMOS, 2005, 189 pages (collection Management / Ressources humaines)

Pourquoi associer les démarches compétences et les pratiques managériales ? Parce que le binôme manager-managé doit être au centre de toute démarche d'évaluation et de développement de compétences. Jean-Jacques Néré propose une méthode pour élaborer des référentiels de compétences, évaluer ces dernières, construire leur plan de développement..

PEMARTIN (Daniel) - "La compétence au coeur de la GRH", EDITIONS EMS, 2005, 331 pages (collection Les Essentiels de la gestion)

En se basant sur une expérience professionnelle et des connaissances théoriques, l'auteur développe une conception de la démarche compétence qu'il replace dans une approche globale.

REYNAUD (Jean-Daniel), PARADEISE (Catherine), LICHTENBERGER (Yves), et al - "Dossier : compétence", in SOCIOLOGIE DU TRAVAIL, n° 1, vol. 43, 03/2001, pp. 3-66

Les trois textes (de Jean-Daniel Reynaud, Catherine Paradeise et Yves Lichtenberger, Ewan Oiry et Alain d'Iribarne) qui composent ce dossier sur la question des compétences

apportent de façon complémentaire, une contribution aux débats scientifiques et aussi de nouvelles pistes de recherche.

VAN BEIRENDONCK (Lou) - "Management des compétences : évaluation, développement et gestion", EDITIONS DE BOECK, 2004, 131 pages (collection Le management en pratique)

Ce livre aborde le comportement, les capacités ou compétences de l'être humain : que sont les compétences et qu'entend-on par gestion des compétences ? Comment établir des profils de compétences ? L'auteur présente une description de la méthode de l'assessment center et des techniques apparentées, en s'appuyant sur des exemples d'entreprises belges et françaises qui ont intégré cette méthode d'évaluation dans leur gestion des ressources humaines. Quelle est la valeur de cette méthode ? Est-il possible de développer les compétences ? L'ouvrage se termine par le thème de la rémunération des compétences.

ZARIFIAN (Philippe) - "Le modèle de la compétence", EDITIONS LIAISONS, 2001, 114 pages (collection Entreprise & Carrières)

L'ouvrage reprend une série d'interventions orales de l'auteur faites durant l'année 2000 sur le thème de la compétence, et synthétise sa participation à l'élaboration de démarches de gestion par les compétences dans des entreprises.

ZARIFIAN (Philippe) - "Objectif compétence : pour une nouvelle logique", EDITIONS LIAISONS, 1999, 229 pages

Philippe Zarifian, professeur de sociologie et directeur de recherches au LATTIS, à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, présente dans cet ouvrage le développement de la logique compétence dans toutes ses dimensions.

Sur les notions de qualification / compétence

OIRY (Ewan), IRIBARNE (Alain d') (Préfacier) - "De la qualification à la compétence. Rupture ou continuité ?", EDITIONS L'HARMATTAN, 2003, 330 pages (collection Psychologie du travail et ressources humaines)

L'objectif de Ewan Oiry, auteur d'une thèse sur le sujet, est d'analyser dans quelle mesure la compétence constitue une rupture dans la réflexion sur la qualification.

Sur les classifications

TRANI (Jean-François), DENIMAL (Philippe) (Collaborateur) - "Classifications professionnelles : guide et repères pour la négociation", EDITIONS LIAISONS, 2004, 125 pages (collection Liaisons sociales)

Ce guide, élaboré par la Direction des relations du travail du ministère des Affaires sociales, est destiné en premier lieu aux négociateurs, mais aussi aux conseillers juridiques, analystes du travail, et praticiens du droit. Il vise non seulement à définir les concepts utilisés, mais surtout à favoriser la réflexion sur les pratiques de négociation en matière de classification.

Sur le savoir-être

BELLIER (Sandra) - "Le savoir-être dans l'entreprise. Utilité en gestion des ressources humaines", LIBRAIRIE VUIBERT, 2004, 204 pages (collection série Vital-Roux)

Le savoir-être est une notion floue et hétérogène utilisée en gestion des ressources humaines. Cet ouvrage propose une définition pluridimensionnelle du savoir-être et analyse la manière dont la gestion des ressources humaines se saisit du savoir-être et le met en

oeuvre.

DURAND (Thomas)- "**L'alchimie de la compétence**", REVUE FRANCAISE DE GESTION, n° vol 32/160, 01/2006, pp. 261-292

L'entreprise s'efforce aujourd'hui de transformer des actifs et des ressources en profit à travers des compétences spécifiques. Elle met en oeuvre une nouvelle alchimie de la compétence. L'auteur apporte des définitions opérationnelles de ce concept et propose un modèle de la compétence articulé autour de trois dimensions qui relèvent de la connaissance (les savoirs), des pratiques (les savoirs-faire), et des attitudes (le savoir-être). Et il inclut dans ce modèle les processus de management et la structure organisationnelle, la décision stratégique et l'identité.

PENSO-LATOUCHE (Annick) - "Savoir-être : compétence ou illusion ?", EDITIONS LIAISONS, 2000, 143 pages (collection Entreprise & Carrières)

Si savoir et savoir-faire sont des concepts à peu près clairs, le savoir-être est une notion creuse et floue.

SEGAL (Elodie) - "Les compétences "relationnelles" en question", CENTRE PIERRE NAVILLE, 05/2005, 112 pages (collection Les cahiers d'Evry)

Ce cahier d'Evry expose les premières réflexions d'une enquête effectuée dans des groupes industriels, au plus proche de l'activité ouvrière. Une première partie aborde les enjeux de la validation des compétences relationnelles. La seconde partie pose la question de ce que veut dire aujourd'hui être un salarié compétent. La dernière partie propose une définition explicative et opératoire de la compétence relationnelle. Aux trois premières déclinaisons des savoir-être (compétences techniques, compétences organisationnelles et connaissance industrielle), s'ajoute un versant social : la connaissance des rapports sociaux.

Les référentiels

LABRUFFE (Alain) - "Management des compétences : construire votre référentiel", ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION, 2005, 200 pages

La norme ISO 9001 préconise l'élaboration de référentiels de compétences ainsi que l'évaluation réelle des compétences des collaborateurs, afin de décrire des fonctions, puis de mettre en oeuvre l'amélioration continue de ces compétences. Cet ouvrage indique comment faire et donne corps au concept hétérogène de "compétence".

Compétences et organisation du travail

PARLIER (Michel) - "Organisations du travail et gestion par les compétences", MEDEF, 11/2002, 52 pages (Cahier n° 5)

Une réflexion sur les organisations du travail apparaît comme un préalable au lancement d'une démarche compétence. Pour qu'une gestion par les compétences puisse être envisagée, encore faut-il que l'organisation du travail dans l'entreprise s'y prête. Une telle mise en oeuvre nécessite une évolution de l'entreprise dans quatre dimensions complémentaires : la stratégie, l'organisation, le management et les compétences.

WALKOWIAK (Emmanuelle) - "**La nature individuelle, collective et sociale des compétences**", RESEAUX. COMMUNICATION. TECHNOLOGIE. SOCIETE, n° 134, vol. 23, 12/2005, pp. 157-192

Cet article montre que les compétences ont trois dimensions : individuelles, collectives et sociales. Pour ce faire, nous supposons que les salariés sont à la fois en situation d'interdépendance productive et d'interaction sociale au sein de la firme. Chaque salarié est identifié par son groupe social d'appartenance (genre, âge, nationalité). Les interactions intergroupes et intragroupes déterminent les compétences des travailleurs et donc leur

productivité. Dès lors, les compétences d'un individu sont déterminées par son appartenance sociale et la composition socio-démographique de la main d'oeuvre.

Compétence collective

BATAILLE (Frédérique) - "Compétence collective et performance", in REVUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, 06/2001, n° 40, pp. 66-81

Les entreprises ont tendance à mettre en place des formes de travail en équipe, actuellement présentées comme des lieux propices aux échanges de savoirs entre personnes. Cependant, rien ne prouve qu'il suffit de créer une équipe pour qu'elle soit collectivement compétente.

CAMPINOS-DUBERNET (Myriam) - "Stratégie des entreprises : le rôle clé des compétences collectives", in LA LETTRE DU GIPMIS, n° 24, 03/2005, 4 pages

Le GIPMIS consacre sa dernière lettre (fin d'activité au 15 mars 2005) à la gestion des compétences collectives. Le programme "compétences 2010" mis en place chez Renault sert d'illustration. L'entreprise est tenue d'anticiper son évolution en permanence, et de savoir de quelles compétences elle devra disposer dans cinq ans dans tous ses métiers.

MICHAUX (Valéry)- "Compétences collectives et haute performance : apports théoriques et enjeux opérationnels", REVUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, n° 58, 12/2005, pp. 45-63

Cet article vise à préciser le concept de « compétence collective » et soulève la question de savoir s'il désigne un facteur de performance spécifique, susceptible d'être un enjeu pour la GRH. L'auteur présente dans un premier temps les différents concepts de la compétence collective issus à la fois de la littérature et des différents résultats des travaux de recherche portant sur la question. Après un exposé du cadre théorique et la méthodologie retenue, elle détaille deux études de cas. Elle conclut de cette analyse quatre enseignements principaux relatifs aux compétences collectives en jeu dans les processus de coordination et leur lien avec la performance.

SONNTAG (Michel), VAUDELIN (Jean-Pierre) - "La compétence collective", GESTIONS HOSPITALIERES, n° 455, 04/2006, pp. 270-274

L'analyse de la construction de la compétence collective dans le milieu hospitalier peut s'apprécier au travers de facteurs cognitifs et de facteurs qui fondent l'implication des acteurs.

Compétence et performance

"Gestion des compétences : levier de la performance", in LES DOSSIERS - POLE PRODUCTIQUE RHONE-ALPES, 09/2004, n° 76, 32 pages

Ce dossier comporte une douzaine d'articles écrits par des consultants sur le thème de la gestion des compétences en lien avec la performance.

FLUCK (Claude) - "Compétences et performances : une alliance réussie. Vision, démarches et outils", EDITIONS DEMOS, 2001, 182 pages (collection Demos management/ressources humaines)

Destiné aux chefs d'entreprises, cadres dirigeants, DRH, managers, formateurs, cet ouvrage clarifie les liens entre performances et compétences. Il facilite l'élaboration des référentiels métiers/compétences et redéfinit les méthodes d'animation et de management. Il ouvre aux managers des voies vers la formation et le développement des compétences, sans oublier les questions posées par la classification et la rémunération des compétences.

LORINO (Philippe) - "Méthodes et pratiques de la performance : le pilotage par les processus et les compétences", EDITIONS D'ORGANISATION, 2003, 521 pages (collection

Les références)

En s'appuyant sur l'expérience acquise à la faveur d'interventions dans une quinzaine de grandes entreprises et sur de nombreuses recherches, l'auteur replace les nouvelles approches managériales dans une gestion "par les processus et les compétences".

Compétences et GRH

BELLIER (Sandra) (Directeur) - "Compétences en action", EDITIONS LIAISONS, 2000, 246 pages (collection Entreprise & Carrières)

Cet ouvrage n'aborde pas le concept de compétence sous l'angle théorique, mais vise à l'enrichir grâce à la pratique des auteurs provenant d'horizons divers : gestionnaire des ressources humaines, formateur, syndicaliste... Trois grandes questions sont posées, qui constituent la trame des trois chapitres : les compétences ont-elles transformé les pratiques de gestion des hommes ? Les compétences sont-elles individuelles ou collectives ? Les compétences ont-elles changé le dialogue social ?

BROCHIER (Damien), OIRY (Ewan) - "Les démarches compétences en action", in ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE, n° 178, 06/2002, pp. 87-96

Damien Brochier et Ewan Oiry s'appuient sur un cas concret pour faire l'analyse des évolutions qu'elle peut connaître : restrictions suite aux dérapages de la masse salariale (du fait même de son succès), flottements dus aux mutations dans l'encadrement, ou à l'introduction parallèle d'autres méthodes de GRH, telles que la gestion "au potentiel".

PARLIER (Michel), VILETTE (Marc-André) (coordinateurs) – "Gérer les RH en PME entre pragmatisme et innovation (dossier)", in PERSONNEL ANDCP, 06/2004, n° 450, pp. 21-55

Ce dossier est consacré à la gestion des ressources humaines dans les PME, avec des articles d'experts (Michel Parlier, Philippe Trouvé) et des cas d'entreprise.

Rémunération

BARALDI (Laurence), DUMASY (Jean-Pierre), TROUSSIER (Jean-François) - "Accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale : quelques cas de figure", in TRAVAIL ET EMPLOI, n° 87, 07/2001, pp. 81-94

Vers la fin des années quatre-vingt, des accords sociaux innovants ont été conclus dans de grands groupes, avec pour ambition de reconstruire la qualification des salariés et l'organisation du travail à partir de la logique "compétences" et non plus de la logique taylorisée des postes de travail. Cet article dresse, dix ans plus tard, un bilan des résultats de ces accords, à partir d'enquêtes menées en 2000 dans cinq grandes entreprises engagées dans de telles démarches.

BROCHIER (Damien), OIRY (Ewan) - "Dix ans de rémunération par les compétences à l'Usine des plastiques. Plaidoyer pour un pilotage des outils de gestion", in REVUE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES, n° 45, 09/2002, pp. 20-40

Les auteurs étudient une entreprise pétrochimique qui s'est structurée autour de l'idée que la rémunération des compétences était un processus stratégique pour la performance globale de l'entreprise.

FLUCK (Claude), PELLERIN (Jean-Paul), DIETRICH (Anne) - "Rémunérer les compétences : comment marier le "dire" et le "faire" ?", in MANAGEMENT ET CONJONCTURE SOCIALE, n° 617, 2003, pp. 80-88

Comment repérer et évaluer les compétences ? Comment les rémunérer ?

ISTRIA (Marie-Paule) - "Reconnaissance et compétences", MEDEF, 11/2002, 43 pages, (collection Cahier)

Consacré à la reconnaissance des compétences, ce cahier examine les significations respectives des termes "compétences" et "reconnaissance", ainsi que les formes d'articulation entre ces deux notions.

MARBACH (Valérie) - "Evaluer et rémunérer les compétences", EDITIONS D'ORGANISATION, 1999

Cet ouvrage offre une réflexion approfondie sur les fondements et sur les implications d'une logique de compétences aboutie, qui va jusqu'à intégrer la dimension de la reconnaissance des compétences dans les pratiques de rémunération.

Compétence et formation

MAURIES (Frédérique) - "Les approches compétences : quelles perspectives pour la formation ? (dossier)", in ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE, n° 170, 02/2001, pp. 33-98

Les dispositifs de formation continue se structurent progressivement pour accompagner ces approches compétences.

JULIEN (Céline), FARCHY (Isabelle)- "Les entreprises adoptent la professionnalisation", ACTUALITE DE LA FORMATION PERMANENTE, n° 200, 03/2006, pp. 13-64

Ce dossier, structuré en une partie "problématique du dispositif" et une partie "témoignages d'entreprises", présente la professionnalisation sous tous ses aspects.

Impact sur les carrières

CAMPINOS-DUBERNET (Myriam) - "Mobilité externe et compétence. La question d'un système de repères collectifs des qualités du travail", in FORMATION EMPLOI, n° 74, 06/2001, pp. 21-35

Cet article se propose d'interroger les approches compétences sous l'angle de leur éventuelle aptitude à soutenir la mobilité externe des salariés.

MONCHATRE (Sylvie) - "Management des compétences et construction des qualifications. Comment concilier performance des entreprises et carrières individuelles ?", in BULLETIN DE RECHERCHE SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION, n° 201, 10/2003, pp. 1-4

Comment sont gérées les compétences dans les entreprises ? Et avec quel impact sur le déroulement des carrières individuelles ?

MONCHATRE (Sylvie) - "Gestion des compétences et mobilités professionnelles : quelles articulations ?", in DEVELOPPEMENTS, n° 35, 01/2004, pp. 9-11

Sylvie Monchatre s'intéresse au lien entre gestion des compétences et mobilités professionnelles. Tout porte à croire que la gestion des compétences ne contribue pas à la gestion des mobilités, dans la mesure où les entreprises ont recours à la compétence pour définir leurs besoins spécifiques.

Impact sur l'encadrement

MEIGNANT (Alain) - "Compétences, management et nouvelles missions de l'encadrement", MEDEF, 11/2002, 68 pages, (collection Cahier)

Après avoir cerné les contours de l'encadrement d'aujourd'hui et repéré les évolutions de son rôle, les auteurs proposent une typologie susceptible de caractériser les missions assignées aux managers en matière de gestion par les compétences.

Compétence et action syndicale

BROCHIER (Damien), KALCK (Paul), MARQUETTE (Christian) - "Les syndicats face à la logique compétence : nouveaux risques, nouveaux enjeux", in BULLETIN DE RECHERCHE SUR L'EMPLOI ET LA FORMATION, 03/2001, n° 173, 4 pages

Signé en 1990, l'accord ACAP 2000 inaugure dans la sidérurgie un nouveau modèle de gestion des ressources humaines. Les syndicats sont confrontés à la question de leur place dans les dispositifs issus de la mise en oeuvre de l'accord, et à celle de leur rôle dans un contexte d'indétermination croissante des parcours professionnels.

ZIMMERMANN (Bénédicte) - "Logiques de compétences et dialogue social", in TRAVAIL ET EMPLOI, n° 84, 10/2000, pp. 5-18

Cet article propose une analyse des pratiques de formalisation, d'identification et de valorisation des compétences en entreprises, en s'appuyant sur une série d'enquêtes conduites dans douze entreprises.

Points de vue des partenaires sociaux

"Document Démarches Compétences", CONFEDERATION FRANCAISE DEMOCRATIQUE DU TRAVAIL, 28/01/2004, 24 pages

PASTRÉ (Pierre), LICHTENBERGER (Yves), PARADEISE (Catherine), EYMARD-DUVERNAY (François), JOUBIER (Jean-Michel), THOMAS (Annie) - "Compétences, vers un système de reconnaissance", in LA REVUE DE LA CONFEDERATION FRANCAISE DEMOCRATIQUE DU TRAVAIL, n° 39, 03/2001, 32 pages

La Revue de la CFDT a demandé à des spécialistes (didacticien, sociologues, économiste) de livrer leur réflexion et leur analyse critique sur la notion de compétence. Elle rend compte de points de vue divergents et des positions des organisations syndicales que sont la CFDT et la CGT.

Management des compétences en Europe

FLUCK (Claude), MEHAUT (Philippe), LECLERC (Pierre) - "L'influence des contextes nationaux sur le management par les compétences", MEDEF, 11/2002, 88 pages (cahier n°1).

A partir de l'étude de monographies collectées dans le cadre de l'Observatoire européen des compétences et de différents textes et travaux réalisés à l'échelle européenne, l'objectif de ce cahier est donc de donner une photographie fidèle de situations vécues par des entreprises européennes à un instant précis (année 2000).

GEFFROY (François), TIJOU (René) - "Le management des compétences dans les entreprises européennes : les différentes approches", EDITIONS INSEP, 2002, 166 pages

L'objectif est de dépasser la théorie et de refléter les réalités du management des compétences telles qu'elles sont perçues par les entreprises.