

# Référentiels de compétences : ce que l'instrument fait à la logique compétence

Pascal Ughetto

► **To cite this version:**

Pascal Ughetto. Référentiels de compétences : ce que l'instrument fait à la logique compétence. B. Prot. Les référentiels contre l'activité, Octarès, pp.35-49, 2014. hal-01059281v2

**HAL Id: hal-01059281**

**<https://hal-enpc.archives-ouvertes.fr/hal-01059281v2>**

Submitted on 19 Jan 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Référentiels de compétences : ce que l'instrument fait à la logique compétence

Pascal Ughetto

Université Paris-Est, Laboratoire Techniques, territoires, sociétés

pascal.ughetto@u-pem.fr

In B. Prot (sous la dir.), *Les Référentiels contre l'activité*, Toulouse, Octarès, 2014, p. 35-49.

Les référentiels de compétences sont devenus très répandus dans les entreprises. Ils occupent une place importante dans les réalisations des services de ressources humaines et dans l'un de leurs grands chantiers : la gestion des compétences. Cette dernière se veut un profond renouvellement de la gestion des ressources humaines, autour de l'identification et de la mise en valeur des capacités des salariés et de leur contribution à la performance.

En France, la gestion des compétences a été fortement associée au « modèle de la compétence », théorisé par des chercheurs et popularisé par des consultants et divers prescripteurs (par exemple, des agences publiques comme l'ANACT). Dans ce modèle, la compétence est supposée faire doublement rupture : par rapport à la « qualification », dans la reconnaissance par les employeurs de la valeur du travail, c'est-à-dire leur évaluation de la contribution du travail (Zarifian, 1988, 2001 ; Paradeise et Lichtenberger, 2001 ; Reynaud, 2001) ; et, vis-à-vis des formes de mobilisation du travail, en s'opposant à l'organisation du travail taylorienne. Dans cette perspective, la « logique compétence » est entendue comme l'enjeu, pour les entreprises, de rompre avec leur méfiance historique à l'égard des prises d'initiative et de responsabilité des salariés face aux aléas ou aux situations non programmées survenant dans le cours de la production. Sa concrétisation dans des « démarches compétences » viserait à susciter des possibilités de développement professionnel grâce à une conception des postes, des fonctions, des responsabilités autorisant les salariés à explorer toujours plus loin ce qu'ils savent faire au lieu d'être tenus au seul respect de la prescription.

La gestion des compétences s'est diffusée dans les entreprises selon des modalités pratiques où il est cependant parfois compliqué d'y trouver le simple décalque du modèle de la compétence (Klarsfeld et Oiry, coord., 2003 ; Brochier, coord., 2002 ; Cavestro, Durieux et Monchatre, dir., 2007 ; Colin et Grasser, 2003). Le potentiel d'une nouvelle valeur reconnue au travail ne s'observe donc pas mécaniquement. La gestion des compétences et les objets associés – référentiels de compétence, entretiens professionnels, etc. – n'est pas systématiquement associée dans les faits à ce que, dans une perspective de psychologie vygotskienne du travail, on nommerait un développement de l'activité.

Pour l'observateur, le point le plus stable est l'intense activité des services de ressources humaines pour produire divers artefacts devenus des composantes inévitables de la mise en œuvre d'une gestion des compétences, en particulier, le « référentiel de compétences ». Celui-ci se présente comme un *output* (un débouché visible) concentrant l'énergie de ces services pour rendre tangible l'avancée d'une gestion des compétences, là où les auteurs clés du modèle de la compétence avaient surtout à l'esprit des *outcomes*, des visées ultimes, comme le fait que le travail devienne un lieu de développement professionnel et personnel.

La confection d'instruments n'est certainement pas une opération neutre servant simplement à traverser la cloison du virtuel ou de l'idéal vers le réel. Elle n'est pas la mise en relation secondaire de deux substances : le modèle et les pratiques. Dans ce qui suit, l'idée est plutôt

d'affirmer qu'il y a eu un enjeu d'opérationnalisation et de souligner ses effets au regard des textes qui définissaient des principes généraux. « Opérationnaliser » l'idée de compétences a été un problème pratique, un problème au sein de l'activité des gestionnaires de ressources humaines qui ont dû concevoir comment l'idée de compétence et de gestion des compétences pouvait prendre forme, se matérialiser à travers des artefacts l'aidant à « performer » le réel. Selon ce qu'enseigne la sociologie des sciences et des techniques, les artefacts ne sont pas qu'un vague décor de l'action d'êtres humains dans un monde essentiellement constitué par leurs relations, de sorte qu'on pourrait analyser le social en faisant abstraction des objets qui, un peu comme la monnaie dans certaines théories économiques, ne seraient qu'un voile ne changeant rien aux structures profondes (Latour, 2006).

Or, les théories du modèle de la compétence ont beaucoup fait appel à un raisonnement tenant les artefacts pour des acteurs seconds et subordonnés dans les transformations historiques concernées : les instruments comme les référentiels seraient là pour accomplir sagement le modèle. En revenant sur trois textes académiques respectivement publiés en 1995, 1999 et 2005, je tenterai ici de montrer que les référentiels se sont de plus en plus révélés constituer des artefacts imposant leur pouvoir sur l'idéal de la compétence ; et que, avec eux, il n'est pas question d'instruments respectueux ou irrespectueux, mais de responsables de ressources humaines au travail qui, ayant à concevoir des instruments, ont eu, du même coup, à se poser toute une série de questions : quelle espèce d'instruments ces référentiels doivent-ils être ; que devront-ils réellement faire ; comment pourront-ils être manipulés ; quels seront les utilisateurs effectifs ; que peut-on et que doit-on demander à un utilisateur ? Concevoir un instrument n'est pas un acte de pure translation de l'idée vers les faits mais un travail simultanément technique et « politique » au sens, au minimum, où l'arrangement technique qu'est un dispositif, un appareil, un objet « devient une manière de régler une question dans une communauté donnée » (Winner, 1980, p. 123)<sup>1</sup> : par exemple, des « RH » conçoivent simultanément, dans l'élaboration de l'objet référentiel, les caractéristiques techniques (degré de détail des rubriques, vocabulaire utilisé, etc.) et les usages qu'ils doivent favoriser ou réprimer chez des utilisateurs comme les responsables opérationnels.

## 1. La compétence : de la théorie du travail à l'artefact « référentiel de compétences »

La littérature sur le modèle de la compétence s'est volontiers concentrée sur les *outcomes* qu'elle proposait de lui associer avec l'idée de concrétiser un rapport des employeurs au travail qui ne les verrait plus le réduire au respect de la prescription, plus que sur les *outputs*. On y trouvera peu de choses sur les référentiels de compétences plus spécifiquement. Cependant, dans les deux textes que j'examine dans cette partie et la suivante, on entrevoit la façon dont on peut y aborder des enjeux de production des instruments.

L'article « L'accord A. Cap 2000 : la "logique compétence" à l'épreuve des faits », de Kostas Chatzis, Frédéric de Coninck et Philippe Zarifian (1995), est un peu atypique dans une production qui, à l'époque où il est publié, ne traite habituellement pas de la technique mais de la logique de la compétence, pour en débattre pour ou contre. Si la fin de l'article renoue avec cette tendance, tout un détour précède cela, grâce auquel s'entrevoient l'instrumentation et les problèmes pratiques que des acteurs rencontrent en tentant de faire passer la compétence par des instruments.

L'article porte sur l'« accord sur la conduite de l'activité professionnelle » (A Cap 2000), signé le 17 décembre 1990 par le Groupement des entreprises sidérurgiques et minières et quatre organisations syndicales pour s'appliquer chez Usinor-Sacilor, accord qui se voulait précurseur dans l'invention d'une gestion des ressources humaines fondée sur la compétence. Ce texte est replacé par les auteurs dans une histoire des conventions collectives, où une inflexion a fait passer des classifications Parodi de l'immédiat après-guerre aux logiques introduites par

---

<sup>1</sup> « ... becomes a way of settling an issue in a particular community ».

l'accord de 1975 dans la métallurgie. Dans les classifications Parodi, l'approche de la qualification était centrée sur le métier et le contenu était essentiellement celui d'une liste hiérarchisée de métiers hérités de l'histoire. Dans l'accord de 1975, estiment-ils au contraire, se manifeste une conception de la qualification qui met en avant la capacité de tenir un emploi et se concrétise dans une classification qui, sans chercher à fixer une liste, met plutôt à disposition des critères (« autonomie », « responsabilité », « type d'activité », « connaissances requises ») pour estimer la valeur des emplois. On parle de « critères classants ». L'accord A Cap 2000 prolongerait cette inflexion.

Les auteurs voient dans la compétence une rupture de logique, dans le fait notamment de dissocier la classification et l'emploi tenu, ou le droit de l'individu et les qualifications requises par la fonction ou le poste, qui, à leurs yeux, ne trouve d'existence que par le biais d'objets, tel un accord collectif, et donc de pratiques, comme la négociation. Ils amorcent ainsi une lecture admettant que la logique ne se concrétisera pas sans en passer par une pragmatique. Explicitement, les auteurs évoquent le problème sous l'angle de l'« infrastructure technique » (p. 36) qui va sous-tendre le déploiement de la logique compétence.

L'origine de l'accord A Cap 2000 tient, pour les auteurs, aux limites qu'avait fini par rencontrer le « poste de travail » comme catégorie de gestion. Il faut rappeler que le poste de travail a été, au cours du XX<sup>e</sup> siècle, une construction, un véritable « investissement de forme » (Thévenot, 1985) dont il a fallu doter les services centraux de gestion là où, auparavant, les contremaîtres et chefs de service réalisaient des actes d'embauche, sélection, affectation aux tâches, rémunération, etc., qui ne requéraient pas une telle formalisation ni un tel découpage. Le poste constitue du même coup les « lunettes » à travers lesquelles les employeurs verront le travail, sa contribution et ses usages possibles. Dans l'industrie de série et dans une organisation taylorienne, le poste correspond aussi à une affectation sur une station de travail où la tâche est prescrite avec une extrême précision et où occuper le poste s'apparente à réaliser scrupuleusement la prescription et seulement elle.

En 1986, l'usine de Sollac-Dunkerque expérimente le « système d'évolution des compétences » (SEC) qui prévoit que, dans une cellule de travail polyvalente, il est possible d'identifier des *missions* et des *activités*. Cette formalisation n'est plus destinée à fixer l'organisation interne d'un atelier en postes et le contenu de ces postes, pour ensuite y assigner des titulaires mais, sans préjuger de l'organisation interne, d'identifier surtout les finalités poursuivies et la façon dont ces finalités s'atteignent par des activités productives. L'attente formulée à l'égard des opérateurs n'est pas de se conformer fidèlement au poste et aux tâches qui y sont prescrites mais de constituer des ressources auxquelles on peut réellement avoir recours pour réaliser les missions en toutes circonstances. Ce principe d'organisation du travail a son pendant dans la gestion des ressources humaines : il s'agit que les opérateurs fassent « carrière » entre les diverses activités pour que l'encadrement puisse sans difficulté couvrir celles-ci avec les ressources en hommes limitées qui lui sont offertes. Il faut donc esquisser des parcours où les individus gagnent en maîtrise de différentes activités.

Un problème pratique s'ensuit : « Il faut décliner le fonctionnement de l'usine en activités et définir ensuite les savoir-faire et les savoirs nécessaires à l'accomplissement de celles-ci, puis former les salariés à ces savoirs. » (p. 38). Cela donnera naissance à la « méthode d'investigation des activités » (MIA). « Décliner » : dans la gestion des compétences, peut-on dire avec le recul que l'on a désormais, cela deviendra une activité en soi, qui ne se réalisera pas simplement mais nécessitera un dispositif, un budget, plusieurs semaines ou plusieurs mois de développement, éventuellement le recours à des prestations de consultants. Ce sera typiquement une activité des acteurs RH. Mais notons que l'article, pour sa part, n'évoque pas ces derniers. Il met en scène des ingénieurs, des chefs d'ateliers, des contremaîtres, des opérateurs : tous des acteurs opérationnels.

Avec la présentation que les auteurs font de la MIA, le lecteur contemporain est frappé de trouver la structure du problème pratique de l'établissement des référentiels de compétences, le

quotidien, désormais, des responsables de ressources humaines aux prises avec l'établissement de référentiels d'activité et de compétences, ainsi que la méthodologie. La MIA, c'est, en effet (p. 39) :

- 1- situer la cellule de travail dans la structure de l'usine et lui attribuer des *missions* ;
- 2 - identifier les *activités* nécessaires à l'accomplissement de ces missions ; en particulier par des groupes de travail impliquant des opérateurs pour faire l'inventaire des activités ;
- 3 - et, effectué par la hiérarchie, un travail de structuration : on construit des *emplois-types*, des blocs d'activités organisés entre eux selon une logique de progression en termes de difficultés et d'apprentissage<sup>2</sup>.

C'est de près ou de loin le dispositif la plupart du temps mis en œuvre pour bâtir des référentiels de compétences. Un régime pragmatique, avec ses artefacts, se profile, complément indispensable d'une logique compétences incapable de passer l'épreuve du réel sans cela. Si l'on résume les auteurs :

| <b>Problèmes pragmatiques</b>                           | <b>Méthodes et artefacts</b>   |
|---|--|
| Détecter les compétences requises par les emplois-types | La MIA   |
| Evaluer les compétences requises                        | Rattachement à une grille de classification à critères classants (exigences professionnelles, autonomie, exigence relationnelle, importance économique). |
| Evaluer les compétences acquises                        | Entretien individuel ; carnet d'apprentissage ; commissions de validation.   |

Si les auteurs évoquent et commentent ces aspects, c'est cependant en envisageant ces instruments comme n'étant là que pour faire entrer en application la logique compétence. Implicitement les instruments sont plutôt obéissants vis-à-vis de cette logique.

Les auteurs poursuivent leur récit de la genèse d'A Cap 2000 en faisant état du fait que le SEC ne reçut pas l'aval des syndicats, parce que s'appuyant trop, « à leur goût, sur l'initiative des opérateurs, ces derniers devant solliciter l'entretien et proposer d'eux-mêmes leur candidature à des programmes de formation » (p. 40). Pour qu'A Cap 2000 intègre le SEC, il faudra, dans le cours de sa négociation, aller vers un renversement de principes : suivant la demande des syndicats, l'entretien sera réputé être à l'initiative de l'employeur et non du salarié. L'accord se présentera, par ailleurs, comme un contrat, fondé sur une réciprocité : l'entreprise délivre les moyens techniques et financiers pour aider au développement des compétences individuelles ; les salariés acceptent de mettre en œuvre les compétences acquises.

Les auteurs laissent percer leur regret de voir s'imposer un catalogue des compétences au sein des emplois-types, signe, pour eux, que l'emporte une gestion RH au sein de l'organisation existante et une logique d'emploi en lieu et place d'une logique de développement professionnel dans le travail. « La règle est : le salarié acquiert les compétences correspondantes à l'emploi-type (...). L'organisation préexiste aux compétences (...). Autrement dit, l'acquisition des compétences, au lieu de devenir un moteur de changement des organisations, se transforme,

<sup>2</sup> Les auteurs précisent que la notion est introduite par un consultant d'Entreprise et Personnel en 1989.

avec le calage sur les emplois-types, en moyen de gestion des ressources humaines, en adaptant ces dernières aux organisations existantes ou projetées. » (p. 41). Rétrospectivement, on peut aussi dire que cela va contribuer à installer les instruments – ce qu'ils désignent ici comme un « catalogue » – comme un des modes d'existence privilégiés de la logique compétence : conduire une démarche de ce type, ce sera notamment devoir travailler à élaborer des fiches d'emplois repères.

Plus encore, cette mutation du problème stratégique compétences en problème pratique, faisant de l'infrastructure technique un acteur à part entière, signera aussi le transfert de l'animation du dispositif aux services de ressources humaines, là où – cela avait été relevé plus haut – les auteurs mettaient en scène des personnages qui, tous opérationnels, n'incluaient aucun fonctionnel.

Les auteurs déplorent également que, pour la promotion, on écrive désormais des engagements, on utilise des indicateurs budgétaires et des contingents, là où prévalaient les négociations formelles avec l'encadrement. Ils déplorent ici une montée du formalisme qui favorise les groupes sociaux (ingénieurs, opérateurs les plus jeunes...) porteurs des critères abstraits, tandis que les contremaîtres et les anciens opérateurs seraient en retrait.

L'évolution qui perturbe le plus les auteurs est le fait que le mouvement soit désormais entraîné par les « compétences requises », signant la défaite des compétences acquises, « celles effectivement possédées par un salarié, quel que soit l'emploi qu'il occupe à un instant donné » (p. 44). Dans l'approche de Zarifian et de ses co-auteurs, se dessine un idéal d'une réforme tirée par les compétences *acquises*, dans une dynamique ne connaissant jamais de fin puisque le travail donne potentiellement lieu à des apprentissages infinis si l'organisation du travail l'autorise. Il y a, pour eux, une dérive par rapport à l'idéal de départ, celui qu'ils défendent. Entre les lignes, il apparaît que la dérive doit beaucoup à un déroulement de la négociation qui a amené les acteurs syndicaux à vouloir protéger les salariés, consolider des garanties, avec des objets comme les emplois-types au détriment du respect de la logique compétence. En somme, si, selon les critères des auteurs, la négociation s'était mieux déroulée, l'instrumentation se serait mise au service de la transposition parfaite de l'idée de compétence et donc d'un projet de développement de l'activité.

## 2. Le référentiel, artefact de négociation

La logique compétence comme ayant pour enjeu la négociation sociale, telle est l'entrée spécifique d'un auteur comme Yves Lichtenberger chez qui, à nouveau, prime la portée stratégique de la compétence, au regard de laquelle se juge l'instrumentation.

Dans son article « Compétence, organisation du travail et confrontation sociale » (Lichtenberger, 1999), il associe un récit des grandes phases historiques de l'échange social autour de la valeur reconnue par les employeurs au travail des salariés et des considérations très pratiques relatives à la façon dont on élabore les instruments : comment, par exemple, on rédige un référentiel (voir également Lichtenberger, 2003). Il va jusqu'à des positions sur les principes qui doivent se retrouver en cours d'élaboration, par exemple s'interdire de faire figurer des compétences sans dire comment elles s'acquièrent. Cette façon particulière d'envisager dans un même mouvement l'aspect stratégique et les dimensions pratiques est vraisemblablement à relier à l'itinéraire de l'auteur et en particulier à son activité antérieure de négociateur syndical, au sein de la fédération des services de la CFDT. Le chercheur a ainsi également été praticien de la négociation et donc des objets qui permettent de faire accord et de faire transition entre le politique et ses applications. Dans l'activité de négociation sociale, la matérialité compte : celle des textes, celle des dispositifs prévus par tel ou tel article. La négociation est, de ce point de vue, un travail de fabrication d'objets-frontières – j'y reviendrai – entre les mondes de préoccupations politiques et ceux de préoccupations pratiques.

L'histoire retracée par Y. Lichtenberger est celle de l'échange social autour d'une reconnaissance plus ou moins grande par l'acteur patronal, dans le salaire, de la valeur du travail ou de la contribution des salariés. Au XX<sup>e</sup> siècle, ce n'est plus le métier qui impose aux employeurs, de l'extérieur, une valeur au travail. Sous l'effet principal du taylorisme, le travail des salariés sera, en effet, de plus en plus mobilisé au sein d'une *organisation*, découpage et ordonnancement façonné par les employeurs au lieu que ceux-ci n'héritent de délimitations venues des métiers. Dans l'organisation industrielle, les métiers sont éclatés entre des contributions spécialisées que les employeurs ont désormais le pouvoir de déclarer comme leur étant plus ou moins utiles, apportant plus ou moins de valeur dans la division du travail qu'ils ont dessinée. Le poste est l'unité de base de détermination de cette valeur et la « qualification » est la notion à travers laquelle s'appréhende la valeur du travail : elle hiérarchise les contributions selon la logique de l'organisation mais dans une échelle commune entre les anciens métiers et les ouvriers sans métier.

Après la Seconde Guerre mondiale, estime l'auteur, l'échange social repose sur le fait que, respectant l'organisation taylorienne, les travailleurs acceptent de mettre à disposition leur force de travail, dans une parfaite subordination aux besoins et demandes du système technique, en contrepartie de l'accès au statut salarié. A ses yeux, la période s'amorçant dans les années 1980 aurait pour enjeu la recomposition de l'échange social dans le cadre d'évolutions profondes de la concurrence, des produits que doivent développer les entreprises et de l'essor de la dimension de service. Des basculements douloureux de logique, de représentations, de hiérarchies symboliques devraient s'opérer, équivalentes, pour l'auteur, à celles de l'entre-deux-guerres où les syndicalistes avaient eus des débats très vifs sur le taylorisme. Ecrivant sans doute autant pour des lecteurs syndicalistes que pour des chercheurs, il défend l'importance de reconnaître les nouvelles exigences qu'affrontent les employeurs pour mieux échafauder les termes d'un échange social où les salariés pourraient, à leur tour, faire reconnaître la valeur de leur travail. La rupture intervient, selon lui, sur le fait que les employeurs demandent aux salariés de s'engager, de donner d'eux-mêmes, de s'impliquer dans la résolution des situations problématiques ; d'organiser eux-mêmes leur travail et de s'en réapproprier les finalités. Là où l'un des termes de l'échange social précédent était que les salariés acceptaient de faire ce qui leur était prescrit mais seulement cela, on attend dorénavant d'eux qu'ils sachent parfois aller au-delà de ce qui leur est expressément signifié et de le faire avec compétence.

Comme le précédent, l'article évoque dès lors les quatre « critères classants » de l'accord de la métallurgie de 1975 (« autonomie », « responsabilité », « type d'activité », « connaissances requises »), dont les deux premiers sont, pour Y. Lichtenberger, la généralisation d'une attente que les employeurs n'adressaient jusqu'alors qu'à l'encadrement. Il défend donc, à son tour, une hypothèse de rupture portée par la logique de compétence.

Cette hypothèse de rupture vaut pour un article qui, à son tour, fait primer la lecture par les principes, par l'idéal. En entrant par les instruments, on aurait, en effet, sans doute une histoire mettant davantage l'accent sur les continuités ou les déplacements progressifs. Eric Pezet, par exemple, montre qu'il existe une filiation très directe menant de la méthode d'analyse du travail développée à l'échelle d'une entreprise comme Berliet, « apparue comme une forme de problématisation satisfaisante au point de servir à structurer un projet d'accord national » (Pezet, 2000, p. 89), à la refonte de la classification dans la métallurgie dans la première moitié des années 1970. Laure Pitti décrit, quant à elle, pour le cas de Renault, l'élaboration, en 1954, d'une méthode d'analyse des postes, qui servira ultérieurement à la cotation, où il est possible de voir se profiler les fameux critères (Pitti, 2004). Simplement, à l'époque, pour un poste ouvrier, ils n'entrent que marginalement dans la pondération. Toujours est-il que l'instrumentation dessine une histoire plus linéaire que celle des principes de valorisation du travail par les employeurs.

Or, précisément, la trajectoire des instruments, en nous faisant remonter vers la cotation des postes, nous fait déboucher sur un groupe professionnel, celui des membres des services du Personnel, qui sont les prédécesseurs des RH contemporains : ce groupe professionnel peu pris

en considération par le modèle de la compétence ne s'est pas introduit à l'occasion du développement de la gestion des compétences mais a bien toujours été impliqué dans l'instrumentation de la valeur reconnue au travail. En concurrence avec les ingénieurs tayloriens des méthodes (Chatzis, 1999), ils ont développé une instrumentation d'estimation de la valeur des postes et déployé toute une activité pour faire des descriptions de postes et des pesées. En d'autres termes, les RH modernes, très préoccupés des artefacts, des *outputs*, sont dans la stricte continuité du travail très technique de leurs prédécesseurs. A côté de l'histoire des principes de la valorisation du travail, histoire des *outcomes*, il y a une histoire technique qui n'a pas forcément la sagesse de s'aligner sur la première. Cependant, pas plus que le précédent, le texte d'Y. Lichtenberger ne met en scène les acteurs RH. On y redit même plutôt, en substance, que la gestion des compétences bien faite est celle qui est dans les mains et au bénéfice des acteurs de la production, les directions industrielles.

Y. Lichtenberger chemine parmi les nombreuses définitions de la compétence que fournissent disciplines diverses et points de vue variés. Son but est d'aller vers sa propre proposition mais, une fois de plus, il est possible de les mettre *a posteriori* en vis-à-vis de la matière avec laquelle les RH se débattront, ne cessant d'acheter des manuels, d'assister à des conférences, de solliciter des consultants pour décoder, décrypter, le mystère de ce sujet et donc de ce qui est attendu d'eux. Dans leur activité pratique, la grammaire de la compétence (les compétences doivent-elles s'énoncer par des verbes d'action ? en commençant par « être capable de » ?) sera l'une des obsessions faisant le lien entre enjeux de la compétence et outils. Obsédant problème pragmatique et théorique, au point que les RH seront parfois en quête d'une prescription simple, quitte à ce qu'elle soit simpliste mais qu'ils puissent rendre l'outil demandé et respecter l'échéance fixée.

Lichtenberger leur complique la tâche : dans le fond, une compétence n'est pas, pour lui, réductible à une ligne dans un référentiel, mais s'établit « au croisement des capacités d'un salarié et des moyens qui lui sont fournis par l'entreprise » (p. 100). Avec une telle définition, le RH contemporain serait probablement pris d'inquiétude : les indications pour l'écriture deviennent floues et le responsable ressources humaines s'angoisserait de voir ainsi cette définition prendre une tournure assez politique. Car, dans le fond, elle ne se comprend qu'en revenant à l'échange social : la compétence, dans cet article, est de l'ordre d'un contrat. Le problème qui intéresse l'auteur est celui de la légitimité : les entreprises demandent un surcroît d'engagement ; à quelle condition de réciprocité cela est-il possible du côté salarié ? Quelle reconnaissance de ce type de valeur du travail ? Quels « modes de reconnaissance légitime du surcroît d'exigence et d'implication au travail des salariés » ? (p. 96).

L'article, toutefois, envisage le versant pragmatique en posant que le contrat est aussi associé à des objets, en particulier ce qu'il nomme les entretiens professionnels. Dans le texte, ceux-ci ne sont jamais nommés entretiens d'évaluation, sans doute en raison de la connotation de démarche trop unilatérale où l'on ne verrait pas comment le salarié peut s'y retrouver. Avec l'adjectif professionnel, on retrouve la préoccupation qui était manifestée dans l'article précédent, celle de voir le travail être le lieu d'occasions de développement du point de vue de ce que les salariés maîtrisent au plan professionnel. Compétence et développement du sujet dans le travail, par une maîtrise de plus en plus large de domaines d'activité, sont, comme dans le texte précédent, synonymes. D'où, d'ailleurs, le même rappel et le même regret d'une histoire qui a vu s'introduire dans les accords négociés des emplois-repères, à la demande des syndicats, mais, pour Lichtenberger également, en contradiction avec l'esprit d'une démarche compétences.

La différence ou la nuance avec le texte précédent est bien l'accent placé sur la question de la légitimité qui permettra aux employeurs de pouvoir continuer à exiger des salariés qu'ils abandonnent le donnant-donnant précédent qui autorisait ces derniers à ne pas donner plus que le respect des consignes, et cela au profit de prises de responsabilité (la compétence est « prise d'initiative et de responsabilité », finiront par dire Y. Lichtenberger [Paradeise et Lichtenberger, 2001] et P. Zarifian, 2001). Quelle légitimité pour ce risque qu'on leur demande désormais de prendre ? Dans l'article, Lichtenberger s'emploie à en faire une question de travail, notamment



en citant B. Schwartz : « On n'apprend vraiment à prendre une responsabilité que quand on vous la confie » (p. 101). Les moyens que les employeurs doivent mettre en vis-à-vis de la demande de compétence qu'ils adressent aux salariés sont notamment des moyens dans l'activité ordinaire de travail : « la disposition spatiale des équipements qui les rend plus ou moins accessibles et surtout qui facilite ou entrave les coopérations » (p. 100), les informations indispensables, la formation pour tenir le poste, les réseaux d'expertise utiles, etc. Car, pour l'auteur, « être compétent, c'est finalement savoir se débrouiller dans des situations critiques, confuses, emmêlées ou imprévues. » (p. 103).

Les instruments devront, pour lui, se subordonner à ce primat du travail, lieu d'apprentissage et de développement personnel et professionnel. L'article combat les formulations trop générales (« être attentif au client », « communiquer », « coopérer »), associant ainsi le problème de principe et le problème pratique ou d'écriture et allant jusqu'à énoncer une règle. Dans une recherche-intervention, l'auteur s'était ainsi trouvé à recommander des constructions d'outils s'interdisant les formulations qui ne permettraient pas d'énoncer de quelle manière la compétence s'acquiert.

### 3. Essor des référentiels, essor de la fonction ressources humaines

La thèse que je soutiens est que les instruments ne sont pas à côté d'une histoire qui se déroulerait principalement dans l'ordre des idées. A l'époque où les deux textes précédents étaient rédigés, diverses théories invitaient à considérer objets et instruments comme de véritables « actants ». En matière d'instruments de gestion, Michel Berry et les chercheurs du CRG avaient, dès 1983, élaboré une théorie des technologies invisibles présentant ces instruments comme des créations destinées à aider à agir sur le réel mais qui forcent y compris les dirigeants à respecter leur structure. A plus forte raison quand l'instrument de gestion est encadré dans une application informatique, qui impose un formatage des données et demande aux acteurs de s'y conformer. Au CGS, des chercheurs comme Jean-Claude Moisdon développaient des perspectives proches, y compris sur la construction de grilles de classement des emplois, proches des référentiels de compétences (Pallez, Kletz, Moisdon, 1993).

Les *science and technological studies* ont également contribué à faire reconnaître l'action des artefacts. On y trouve notamment une théorie de l'objet-frontière, proposée par Susan L. Star, où il est question des objets comme ayant, dans une organisation, la vertu d'aider des mondes sociaux différents à s'accorder et à coopérer (Star et Griesmer, 1989). La théorie peut tout à fait s'appliquer à des organisations comme les entreprises où les instruments de gestion doivent tenter de faire coïncider les mondes sociaux de leurs concepteurs, dans l'appareil gestionnaire des sièges et ses directions fonctionnelles, et de leurs utilisateurs, les opérationnels.

Dans le domaine des compétences, les instruments nous font remonter vers le monde social des gestionnaires de ressources humaines, une fonction spécialisée qui a connu dans les années 1980 et 1990 un moment d'essor et a précisément trouvé dans la gestion des compétences de quoi concrétiser l'apport qu'elle revendiquait auprès des comités de direction. L'article de Chatzis, de Coninck et Zarifian le faisait voir : il allait y avoir une immense ingénierie à déployer, qui se présentait comme assez technique et qui allait être à confier à des maîtres d'œuvre, les responsables ressources humaines. Le rôle de ces derniers a souvent été négligé alors qu'il s'est montré structurant (Combes et Ughetto, 2004) : l'instrumentation est, pour eux, une activité, parsemée de difficultés pratiques. Dans la résolution de ces difficultés, le travail peut finir par être perdu de vue au profit d'enjeux plus faciles à faire entrer dans l'instrument, comme la gestion des emplois : mobilités, recrutements, carrières (*ibid.* ; Franchet, 2005).

En somme, il n'est pas neutre que la compétence comme enjeu ait rencontré, non l'idée de gestion des ressources humaines, mais une *fonction* ressources humaines à ce moment pleinement engagée dans une nouvelle phase de son essor, mais aussi dans une division du travail croissante au sein des directions de ressources humaines des grandes entreprises. La

division des tâches n'est pas sans favoriser une définition de sa tâche par chacun des contributeurs qui fait de l'*output* qui lui est commandé un repère de choix, plus volontiers que l'*outcome* d'ensemble. Sur un travail aussi difficile que nommer les compétences, la nécessité d'avoir *in fine* une liste remonte dans la hiérarchie des priorités et exige, pour aboutir, de figer la question des finalités (les *outcomes*) en considérant que c'est au DRH et non aux petites mains RRH (responsables ressources humaines) de s'en préoccuper. Les directeurs (notamment le DRH et les directions métiers) passent entre eux les compromis politiques ; les RRH interviennent ensuite avec l'espoir de pouvoir s'en tenir à un travail technique. Ils deviennent anxieux, dans les réunions de travail avec les membres de directions métiers, de tout retour de ces derniers sur des questions de finalité, d'interrogations sur l'utilité exacte de l'outil. Derrière une discussion soulevée sur la maniabilité, le RRH angoisse de voir des équilibres hors de sa portée être remis en cause, compliquer son travail et reculer le délai à respecter.

Dans ce cadre, les RRH sont preneurs de tout ce qui représente des formules lisibles et maniables, comme l'emprunt à la pédagogie pour adultes du triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être ». Ce vocabulaire s'est sans doute moins imposé en tant que traduction du modèle de la compétence (au sein duquel il est, au contraire, constamment rejeté) que parce qu'il aidait les responsables de ressources humaines dans leur travail d'élaboration d'instruments. Au fond, le savoir-être a une forte propriété d'objet-frontière : chacun peut entendre dans ses composantes ce qu'il souhaite entendre et le RRH réalise avec économie l'accord autour de son outil. Dans un tel cadre, les enjeux de développement du travail peuvent être perdus de vue.

#### 4. Construire des référentiels qui visent le travail plus que l'emploi ?

Se plaçant dans une perspective comparable, Marie-Christine Combes poursuit la réflexion du côté des conditions d'élaboration de référentiels qui permettraient d'éviter la dérive du travail vers l'emploi. Dans le chapitre « Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail », dans l'ouvrage *Elaborer des référentiels de compétences* (Combes, 2005), elle évoque les problèmes de construction de cet outil qu'est le référentiel tels qu'elle a pu les observer en participant à l'élaboration de l'un d'entre eux dans une grande compagnie d'assurances. Elle s'attelle à trouver des modes de construction qui gardent la cohérence avec le principe d'un outil destiné à gérer le travail.

Un point important, à ses yeux, est qu'une multiplicité d'objectifs est généralement poursuivie par l'outil<sup>3</sup>, dans lesquels le travail peut, pourrait-on dire, passer à la trappe. Cette multiplicité est notamment celle qui s'impose aux gestionnaires de ressources humaines : définir les besoins de formation, rémunérer, recruter, etc. L'observation de ces acteurs aux prises avec des référentiels fait voir les difficultés auxquelles ils se heurtent, qui sont d'abord de nature pratique : quelle est « la bonne maille » ; faut-il décrire exhaustivement ? Si c'est le cas, ce n'est plus un référentiel, mais si on résume beaucoup, c'est très général.

Une ambiguïté intéresse l'auteur : le travail peut réellement faire partie des préoccupations initiales, mais à mesure que l'activité d'élaboration avance et se heurte à ces difficultés, les concepteurs, devant choisir des options, se trouvent, sans même s'en apercevoir, à dériver vers l'emploi. Et cela d'autant plus volontiers quand il faut assumer des objectifs comme la transversalité ou la transférabilité, ce qui est pour le moins fréquent mais crée le besoin d'une mise en équivalence générale qui oblige à s'éloigner des tâches concrètes. Pour l'article, c'est une solution échappatoire que de basculer du côté des personnes, de la description des compétences sur le registre des qualités individuelles – et donc de sortir du travail – dans un glissement vers des énoncés flous (communiquer, analyser, synthétiser...).

Le référentiel fonde-t-il un accord réel ? On se souvient de la question de la légitimité chez Y. Lichtenberger. Les travailleurs, les opérationnels, s'y retrouvent-ils au point d'accepter qu'il serve à leur évaluation ? M.-C. Combes affirme ici l'importance, à ses yeux, qu'il puisse être

---

<sup>3</sup> Voir aussi Kletz et Lenay (2005).

l'occasion de dire et de faire écrire que telle chose est importante pour ceux qui réalisent le travail, pour les professionnels d'une activité.

Dans une note de bas de page, elle signale que, dans la compagnie d'assurance, la réalisation du référentiel n'a pas passé le stade de la mise en application, un sort dont on pourrait ajouter qu'il n'est pas rare. Elle indique également que sa participation s'est faite entre mars 2001 et octobre 2002, ce qui permet de voir le temps que prend une opération de cette sorte et donne une idée de l'épaisseur, des difficultés, de l'activité, longue, qui va s'y déployer.

Le choix fut fait d'élaborer un référentiel collectif d'équipe, dont on notera au passage qu'il avait pour intérêt de faire sauter les distinctions sur lesquels les concepteurs hésitent généralement longuement : référentiel d'activité et/ou de compétences ? comment rendre compte de la diversité des situations pour un même intitulé d'emploi ?

Le chapitre laisse voir les conditions de fabrication de l'objet : groupes de travail, réalisation de « paris » (p. 106), élimination d'options sur la base de considérations pragmatiques comme « ce sera plus simple d'y revenir après », etc. Dans l'élaboration, on rencontre des activités et des enjeux comme « décliner la stratégie » et, comme cela apparaissait déjà dans A Cap 2000, la décomposition en missions, activités, etc. M.-C. Combes souligne qu'on ne doit pas imaginer comme simple l'étape « énumérer les missions ». Il faut notamment revenir sur des décisions organisationnelles qui étaient devenues implicites. Cela laisse voir que, au fond, l'activité effectuée dans l'élaboration d'un référentiel est, pour une part, d'explicitation ce qui était implicite et de s'interroger sur des notions ou des réalités (par exemple la coordination) qu'on pensait stabilisées et évidentes et qui, à l'épreuve de l'instrumentation, se révèlent ne pas l'être. L'instrument contraint à formaliser, une fois pour toutes, là où on agissait en composant avec la complexité, le non-dit, l'ambiguïté et en se réservant le droit d'inventer un nouveau cadre.

Les choix d'élaboration dans la recherche-intervention dont elle rend compte ont des parentés avec les principes qu'avaient pu énoncer Y. Lichtenberger et, en cela, le cas n'est pas représentatif des référentiels les plus fréquents. Par exemple, il est décidé de structurer l'outil en y incluant une colonne, importante, concernant les « conditions de réalisation », celles-ci étant, contrairement à l'habitude, considérées comme faisant partie de la compétence<sup>4</sup>. Il est aussi convenu qu'il faut essentiellement chercher l'accord, entre professionnels de l'activité concernés, sur les finalités de cette activité et laisser ouverte la possibilité de plusieurs modes locaux d'organisation. Au référentiel est assigné la fonction de décanter ce qui, pour les professionnels et leur hiérarchie, est utile dans le travail, au moins en ayant démêlé les finalités confuses (que cherche-t-on à faire au fond ?), dialogue controversé que n'ont généralement pas jusqu'au bout les hiérarchiques et leurs collaborateurs. Et, ce faisant, d'aider à effectuer les arbitrages. La démarche suivie se fonde ici, en partie, sur l'idée que le travail – c'est le cas notamment dans les services (Combes, 2002) – amène souvent à se débattre avec des situations réelles où les arbitrages ne s'imposent pas avec évidence ou ne sont pas livrés clairement par l'organisation.

Ce dernier point peut conduire à expliciter ce qui est sans doute une trame de fond de la perspective développée par cet auteur : il y a un enjeu politique dans l'élaboration des référentiels en entreprise car ils font surgir une réalité incorrecte vis-à-vis de ce que l'organisation avait prétendu stabiliser. Le travail n'y est généralement pas autorisé à s'explicitation ni à se mettre en discussion. Politiquement, des choses sont réglées. Par exemple par une décision en « Codir », des options d'organisation ont été validées. Elaborer un référentiel, c'est revenir et intervenir sur de telles options qui étaient supposées ne plus donner lieu à discussion.

---

<sup>4</sup> Ce qui, en revanche, est proche de la définition de Lichtenberger qui faisait apparaître la compétence comme étant au croisement des capacités du salarié et des moyens fournis par l'entreprise.

## Conclusion

S'intéressant aux référentiels en éducation, Bernard Rey estime que leur développement serait à replacer dans le fait que nous agissons de plus en plus dans des sous-systèmes d'action très spécialisés ayant chacun leurs acteurs et leurs pratiques. Avec les premiers référentiels, apparus dans le domaine de la formation professionnelle, « [i]l s'agissait que des représentants du métier (praticiens ou employeurs) en donnent une description détaillée à l'usage des formateurs. Notons qu'un tel document ne devient indispensable que lorsque les praticiens et les formateurs deviennent des acteurs distincts, appartenant à des institutions ou organismes différents. Tant que la formation s'opère en totalité sur le lieu de travail, qu'elle s'effectue sur le mode de la coopération-imitation, que le formateur est aussi et dans le même temps praticien, il n'y a pas besoin de référentiel. Le référentiel devient nécessaire lorsque les moments, les fonctions et les institutions qui les portent divergent. » (Rey, 2010, p. 2). Le référentiel est ainsi un instrument indispensable « dès qu'il y a à établir une relation entre deux champs de pratique » (*ibid.*).

C'est une thèse similaire qui a été défendue ici en ayant introduit progressivement les services des ressources humaines dans des textes sur le modèle de la compétence qui ne les mobilisaient pas comme acteurs à part entière. Au sein des entreprises, la fonction Personnel puis Ressources humaines s'est développée en se constituant en système d'action prenant en charges des tâches de gestion de la main-d'œuvre autrefois réalisées par les contremaîtres et en les assumant à distance des lieux de production et de travail. Le référentiel de compétences est un instrument servant à établir de la relation entre des champs de pratique, instrument d'abord et avant tout pour ceux qui ne sont pas directement engagés dans le travail. C'est pour cette raison que les gestionnaires de ressources humaines sont structurellement demandeurs de la coopération des directions opérationnelles pour réaliser un référentiel qui n'est, la plupart du temps, pas directement une demande de celles-ci.

Dans le cadre d'une multiplication d'« îlots de pratiques » (p. 3), estime B. Rey, le contrat, le cahier des charges, n'est pas loin d'être devenu l'instrument de coordination et de communication normal, avec cette particularité qu'il dit « voici ce que vous devez faire » sans préciser comment s'y prendre. « Objet textuel », sous « forme de liste » (p. 5), le référentiel fonctionne sur ce mode et n'exclut donc pas la possibilité de juxtaposer des exigences contradictoires. Là encore, cela vaut pour les référentiels de compétences tels que traités ici, d'ailleurs également évoqués par B. Rey sur le plan des compétences attendues des enseignants.

B. Rey adopte une définition de l'individu compétent – qui « n'est pas seulement quelqu'un capable d'exécuter à la demande des tâches standardisées, mais quelqu'un qui sait les mobiliser à bon escient dans des situations nouvelles relevant de son domaine et qui, donc, est en mesure de décider du "bon escient" » (p. 7) – qui fait écho à la représentation du travail de Zarifian et Lichtenberger dans leur modèle de la compétence. Les référentiels peuvent-ils servir d'instruments à ce projet de promotion du travail, comme espace où l'on peut mobiliser les capacités des individus à prendre des initiatives et des responsabilités sur des situations non réglées ? Le modèle de la compétence le laisse supposer. En réalité, comme le rappelle Rey, ce pouvoir de décider du bon escient est la marque des professionnels, au sens le plus fort du terme, alors que, dans une organisation, les services centraux des entreprises déploient énormément d'énergie et de moyens pour cadrer les rôles, aligner les actions autour d'objets et pratiques partagées et, ce faisant, limitent l'autorisation donnée au fait de décider du bon escient. Le référentiel de compétences est souvent un instrument de plus pour harmoniser les pratiques et rappeler les objectifs et l'organisation.

« On pourrait imaginer un "référentiel" qui serait rédigé par les praticiens mêmes auquel il serait destiné. Mais serait-on encore dans la catégorie à laquelle on donne ordinairement le nom de référentiel ? », imagine B. Rey (p. 9). On peut lire la contribution de M.-C. Combes comme une tentative de compromis entre le référentiel qui est nécessairement une production et une demande de l'organisation – il fait instrument pour elle, pour régler des problèmes de

coordination, d'alignement sur des objectifs et des procédés, etc. – et une conception qui ferait travailler cela par des opérationnels dont on considère qu'ils sont, à leur niveau, des professionnels (Clot, 2008)<sup>5</sup>, susceptibles de juger du bon escient et dont on cherche à ce qu'il fasse réellement instrument également pour eux. Le moins que l'on puisse dire est que cela passe alors par des conditions économiques (une élaboration encore plus coûteuse, plus longue qu'en temps normal) et politiques (un aval continu des directions pour un instrument qui va aboutir à remettre en discussion des options normalement définitivement tranchées par la stratégie) dont la réunion est assez rare.

A quelles conditions les référentiels de compétences peuvent-ils devenir des instruments de développement de l'activité? Les auteurs du modèle de la compétence répondraient qu'ils doivent demeurer parfaitement respectueux des principes de ce dernier. Mais si l'on prend au sérieux la pragmatique de leur élaboration, il faut tenir compte du problème que représentent des objets qui sont indissociablement et techniques et politiques. Les référentiels de compétences s'écrivent de manière aseptisée, alors que différents groupes professionnels y voient des enjeux de reconnaissance, ils sont souvent rédigés dans des termes abstraits qui permettent de surmonter les difficultés pratiques (Pallez, Kletz et Moisdon, 1993). Ils traitent du travail réel, dont ils entendent partir. Mais parler du travail dans ces termes est politiquement compliqué dans la mesure où cela revient à évoquer les nombreux dilemmes qui interviennent en situation là où des choix d'organisation avaient visé à stabiliser des réponses très contrôlées et très réglées. Les référentiels et leurs auteurs peuvent-ils être autorisés à les remettre en débat? Il faut imaginer des organisations prêtes à en assumer le coût pour concevoir que des référentiels servent jusqu'au bout d'instruments du développement de l'activité.

## Références

- Brochier D. (coord.) (2002). *La gestion des compétences. Acteurs et pratiques*. Paris, Economica.
- Cavestro W., Durieux C., Monchatre S. (s/d) (2007). *Travail et reconnaissance des compétences*. Paris, Economica.
- Chatzis K. (1999). Searching for Standards : French Engineers and Time and Motion Studies of Industrial Operations in the 1950s, *History and Technology*, vol. 15, 233-261.
- Chatzis K., de Coninck F., Zarifian P. (1995), L'accord A. Cap 2000 : la "logique compétence" à l'épreuve des faits, *Travail et emploi*, n° 3, 35-47.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris, PUF.
- Colin T., Grasser B. (2003), La gestion des compétences. Un infléchissement limité de la relation salariale, *Travail et emploi*, n° 93, 61-73.
- Combes M.-C. (2002), Les compétences relationnelles : une question d'organisation, *Travail et emploi*, n° 92, 5-18.
- Combes M.-C. (2005). Identifier la dimension collective des compétences pour gérer le travail. Dans C. Jouvenot et M. Parlier (dir.), *Elaborer des référentiels de compétences : principes et méthodes*. Lyon, Editions de l'ANACT, (p. 94-117).
- Combes M.-C., Ughetto P. (2004), Gérer le travail par la compétence, *Lettre du GIP-MIS*, n° 22, sept. 2004. Reproduit dans M. Campinos-Dubernet, M.-C. Combes et D. Redor (s/d) (1007), *Les mutations des industries et des services*. Toulouse, Octarès, p. 53-58.
- Franchet P. (2005). L'histoire d'un référentiel : témoignage, dans C. Jouvenot et M. Parlier (dir.), *Elaborer des référentiels de compétences : principes et méthodes*. Lyon, Editions de l'ANACT, p. 54-92.
- Klarsfeld A., Oiry E. (coord.) (2003), *Gérer les compétences. Des instruments aux processus*, Paris, Vuibert, 290 p.
- Kletz F., Lenay O. (2005). Le processus de concrétisation d'un référentiel des emplois et des compétences. Le cas du ministère de la Culture, dans C. Jouvenot et M. Parlier (dir.), *Elaborer des référentiels de compétences : principes et méthodes*. Lyon, Editions de l'ANACT, p. 298-331.

---

<sup>5</sup> En clinique de l'activité, on s'attache volontiers à employer le terme de professionnels pour désigner ceux qui, même dans un « petit métier », un emploi réputé non qualifié, ont le sentiment que pratiquer l'activité ne se fait pas sans règles, sans les ressources d'un genre professionnel.

- Latour B. (2006). *Changer de société, refaire de la sociologie*. Paris, La Découverte.
- Lichtenberger Y. (1999), Compétence, organisation du travail et confrontation sociale, *Formation Emploi*, 67, p. 93-107.
- Lichtenberger Y. (2003), Compétence, compétences, dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, p. 203-215.
- Pallez F., Kletz F., Moisdon J.-C. (1993) Buffon dans l'entreprise. *Annales des Mines. Gérer et comprendre*, 33, p. 16-28.
- Paradeise C., Lichtenberger Y. (2001) Compétence, compétences. *Sociologie du travail*, 43, 1, p. 33-48.
- Pezet E. (2000). Elaboration d'une technique managériale. Classifier les emplois chez Berliet, 1950-1965. *Cahiers du Centre de recherches historiques*, 25, p. 89-111.
- Pitti L. (2004). De la différenciation coloniale à la discrimination systémique ? La condition d'OS algérien à Renault, de la grille Parodi à la méthode Renault de qualification du travail (1945-1973). *Revue de l'IRES*, 46, 3, 69-107.
- Rey B. (2010). Entretien. Les référentiels. *Recherche et formation*, 64, 1-12.
- Reynaud J.-D. (2001), Le management par les compétences : un essai d'analyse, *Sociologie du travail*, vol. 43, 1, 7-31.
- Star S.L., Griesemer J.R. (1989). Institutional Ecology, "Translations" and Boundary Objects : Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, vol. 19, 3, 387-420.
- Thévenot L. (1985). Les investissements de forme. *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, « Conventions économiques », p. 21-71.
- Winner L. (1980). Do Artifacts Have Politics ? *Daedalus*, vol. 109, 1, 121-136.
- Zarifian P. (1988). L'émergence du modèle de la compétence ». Dans F. Stankiewicz (s/d), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines. L'après-taylorisme*. Paris, Economica, (p. 77-82).
- Zarifian P. (2001). *Le modèle de la compétence*. Paris, Éditions Liaisons.