

Le développement des compétences ;
Conceptions et processus

DERDOUR Amel

Maitre-Assistant B

Université de Mostaganem

Résumé :

Le succès des entreprises est fortement associé au développement des compétences de leurs employés. Les entreprises consacrent effectivement des sommes de plus en plus importantes au développement des compétences de leur main d'œuvre, mais il ne s'agit pas d'une responsabilité qui leur est exclusive, les entreprises sont conscientes de la nécessité d'investir massivement pour améliorer les compétences de leurs employés. Les connaissances sont rapidement dépassées et les nouvelles technologies sont mises en application de plus en plus vite sur les lieux de travail. Les organisations devront donc porter une attention particulière à l'utilisation des techniques et des programmes dans ce domaine.¹

Mots clés : Gestion des ressources humaines- compétence- le développement des compétences

الملخص:

نجاح المؤسسات مرتبط بشكل أساسي بتنمية مهارات موظفيها. تنفق المؤسسات بشكل متزايد من الأموال على تطوير مهارات القوى العاملة لديها ، لكنها ليست مسؤوليتهم وحدهم. تدرك المؤسسات الحاجة إلى الاستثمار بقوة لتحسين مهارات موظفيها.

تم تخطي المعارف وتم تعويضها بتطبيق التقنيات الجديدة بسرعة أكبر في مكان العمل. لذلك يجب على المؤسسات أن تولي اهتماما خاصا لاستخدام التقنيات والبرامج في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية - الكفاءات - تنمية المهارات.

Introduction :

Quels que soient leurs niveau de départ, leur emploi actuel et leur qualification initiale, les employés, les cadres, comme les techniciens sont obligés d'apprendre constamment des « choses » nouvelles. Il peut s'agit, par exemple, d'une tâche à accomplir qui requiert la maîtrise de procédures originales, ou d'un travail qui doit être organisé différemment, ou encore, d'un nouvel environnement culturel et professionnel qui oblige à avoir des relations interpersonnelles inédites.

Le développement des compétences est donc une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie.

La question qui se pose c'est sur la place du développement des compétences dans l'ensemble des activités de formation. L'importance de la formation dans un monde du travail caractérisé par un progrès technologiques est évidente. Mais la formation suit, dans la plupart des entreprises, un modèle unique qui consiste essentiellement à enseigner aux membres du personnel des connaissances, des savoir-faire, voire des conduites, liés aux objectifs de l'organisation. Donc le développement des compétences fait-il partie des activités traditionnelles de formation ? Si non, e, quoi est-il différent ? Ces différences ont-elles un impact sur la manière dont les compétences peuvent être développées ? Même s'il est reconnu partout comme une exigence prioritaire, le développement des compétences pose-il des problèmes particuliers dans certaines cultures d'entreprise, notamment parce que la formation traditionnelle, initiale et continue, obéit à des principes différents ?

1. La gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines est l'une des principales fonctions des entreprises et se développe en se renforçant dans la fonction publique. Elle n'est pas uniquement un ensemble de pratiques et d'outils de gestion, mais elle est également devenue une discipline scientifique à part entière au sein des sciences de gestion. Le bon sens, la bonne volonté ou les habitudes ne sont pas plus considérer comme le meilleur moyen d'assurer le bon fonctionnement des organisations, de motiver et fidéliser les salariés et de maintenir un climat social qui limite l'apparition et les conséquences des conflit du travail.

La gestion des ressources humaines se définit donc par sont caractère de sciences de l'action : sa vocation est avant tout d'aider les responsables d'entreprises et d'organismes publics à résoudre les problèmes qui se posent à eux. Elle est d'ailleurs souvent assimilée à un ensemble de techniques et d'outils visant l'efficacité économique, l'optimisation des ressources en travail de l'entreprise. Dans ce cadre, l'on valorise les nouvelles techniques et les pratiques à la mode, supposées s'appliquer de façon universelle. Pourtant, la gestion

des ressources humaines se caractérise avant tout par sa contingence, les environnements et contraintes pesant sur l'entreprise et ses objectifs étant d'une grande hétérogénéité.²

2. Les principes de la gestion des ressources humaines :

Les attributions de la gestion des ressources humaines :³

- *Les différents objectifs de la gestion des ressources humaines :*

Il s'agira d'abord d'organiser et de coordonner les différents personnels, statuts et échelons hiérarchiques, afin de contribuer positivement au dialogue social au sein de l'entreprise.

Il faudra ensuite appliquer la réglementation du travail, notamment à travers les différentes structures juridiques mises en place par la législation sociale (comité d'hygiène, la sécurité et des conditions de travail, par exemple).

De même, sera définie une politique de l'emploi permettant un pilotage socio-économique de l'entreprise, et donc d'adapter, d'une part le nombre des effectifs, d'autre part les qualifications aux besoins de l'entreprise.

Enfin, il conviendra de réaliser différentes tâches administratives (telles que la définition du règlement intérieur, la gestion des congés payés, etc.) et de communication interne (à travers la gestion des panneaux d'affichage et la détermination du type d'informations qui devront y figurer).

- *Les multiples dimensions de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise :*

Sans être exhaustive, cette liste permet de distinguer plusieurs dominantes. La gestion des ressources humaines doit, à la fois, permettre le dialogue entre les partenaires sociaux, veiller au respect de la réglementation, et être un outil de pilotage au service de l'entreprise.

Certaines décisions relevant de la gestion des ressources humaines sont plutôt tactiques (comme, par exemple, une action de formation) alors que d'autres sont davantage stratégiques (telles que, des décisions se traduisant par substitution capital-travail, donc des licenciements).

Une partie de ces tâches peut être décentralisée au niveau des différentes unités de l'entreprise alors que d'autres engagent davantage l'avenir de l'entreprise.

3. L'évolution de la gestion des ressources humaines :⁴

- *De la direction du personnel à la direction des ressources humaines :*

Traditionnellement, l'entreprise est d'abord perçue selon la théorie classique qui insiste sur sa finalité économique, plus que sur son rôle social. Dans cette optique, l'objectif de

réaliser des bénéfices prime sur la conception de l'entreprise en tant que groupement humain. Or, dans le cadre de nouvelles approches, et notamment sous l'impulsion de l'école des relations humaines, une plus large part est faite à la finalité sociale de l'entreprise, et plus précisément aux aspirations des salariés, au travail notamment.

La notion de gestion des ressources humaines vient donc d'une approche fondée sur l'idée que les entreprises sont composées d'individus présentant à la fois des besoins, des motivations, des inhibitions dont il convient d'analyser les causes.

Cette approche est d'autant plus importante que le travail est, en soi, une activité contraignante.

- *Quels sont les facteurs qui influencent aujourd'hui la gestion des ressources humaines ?*

Les économies industrialisées ont connu, ces trois dernières années, des transformations profondes du travail et de l'emploi dues à la conjonction de trois phénomènes :

✓ Les évolutions technologiques :

Dans la plupart des entreprises ou des ateliers, le contenu du travail resté inchangé depuis un siècle s'est profondément modifié dans tous les secteurs.

Si le travail humain demeure indispensable pour la production et la distribution de biens et de services, la généralisation de l'informatique et de l'utilisation de machines pour la réalisation d'un programme de travail (automatisation) limitent les domaines d'intervention de l'homme.

Non seulement le progrès technique a pour effet de transférer à la machine une part de plus en plus importante des actes de production de biens, mais les changements apportés par les nouvelles technologies de l'information et de la communication sont beaucoup plus rapides car ils concernent non seulement la mécanisation de la production, mais aussi le processus même de création.

✓ Les évolutions socio-économiques :

Dans une conjoncture caractérisée par une concurrence accrue et une instabilité des marchés, les exigences de la production obligent les entreprises à combiner des produits de qualité et différenciés à des produits base de gamme et standardisés, et les conduisent à opter pour le juste-à-temps. Dans ce contexte, les réflexions sur l'évolution de la gestion des ressources humaines cherchent à rendre plus cohérentes la politique générale de l'entreprise et la politique de ressources humaine.

✓ Vers une gestion stratégique des ressources humaines :

L'évolution de la gestion des ressources humaines est caractérisée par le passage d'une vision essentiellement administrative et opérationnelle de la fonction à une vision plus

stratégique : la gestion des ressources humaines s'intègre alors dans une perspective de développement à long terme.⁵

4. Les grands axes de la gestion des ressources humaines :⁶

4.1 FLEXIBILITE :

- *Définition* :

C'est la capacité de l'entreprise à s'adapter à toutes les fréquentes évolutions voulues ou subies. Il s'agit d'obtenir du personnel une polyvalence des fonctions et donc des compétences.

L'entreprise attend de cette flexibilité une diminution des coûts fixes de personnel, une amélioration de sa productivité et aussi la capacité de s'adapter à une évolution de plus en plus rapide et imprévisible de ses besoins en compétences.

Les salariés attendent une diminution de leur temps de travail, une souplesse de leur emploi du temps, le maintien voire la création d'emplois et bien entendu l'évolution de leurs rémunérations et de leur épanouissement au travail.

Toutes ces aspirations peuvent-elles être compatibles ? Pour y parvenir, l'entreprise va généraliser le personnel, cherché à obtenir l'implication du personnel.

- *Flexibilité des effectifs* :

Le facteur travail est une des principales sources de coûts. Aussi c'est la mission de la DRH d'optimiser son efficacité. La GPEC permet d'anticiper les évolutions nécessaires.

- *Flexibilité du temps de travail* :

- ✓ La durée du travail :

Depuis un siècle le temps de travail s'est considérablement réduit : entrée plus tardive dans la vie active ; abaissement de l'âge de la retraite ; allongement des congés ; réduction du temps de travail (RTT) quotidien et hebdomadaire.

Les politiques d'aménagement du temps de travail doivent concilier les aspirations des salariés et les contraintes de l'entreprise. De ce point de vue, la mise en œuvre de la loi sur les 35 heures est significative, les négociations qu'elle a entraînées ont montré la divergence des attentes. Si les salariés réclamaient une baisse du temps de travail, l'entreprise attendait, elle, plus de flexibilité dans l'aménagement de ce temps.

- ✓ Les politiques d'aménagement :

Les objectifs sont de : créer des emplois ; moderniser les entreprises ; améliorer leur compétitivité ; satisfaire les salariés en leur permettant de personnaliser leur temps de travail.

- *Flexibilité des compétences :*

L'évolution de l'environnement et les changements stratégiques qui en découlent modifient les besoins en compétences des entreprises. La GPEC permet de s'adapter à ces évolutions. C'est la mission de la DRH d'organiser et d'accompagner l'évolution des compétences, de mettre en place les conditions favorables à **l'entreprise apprenante**.

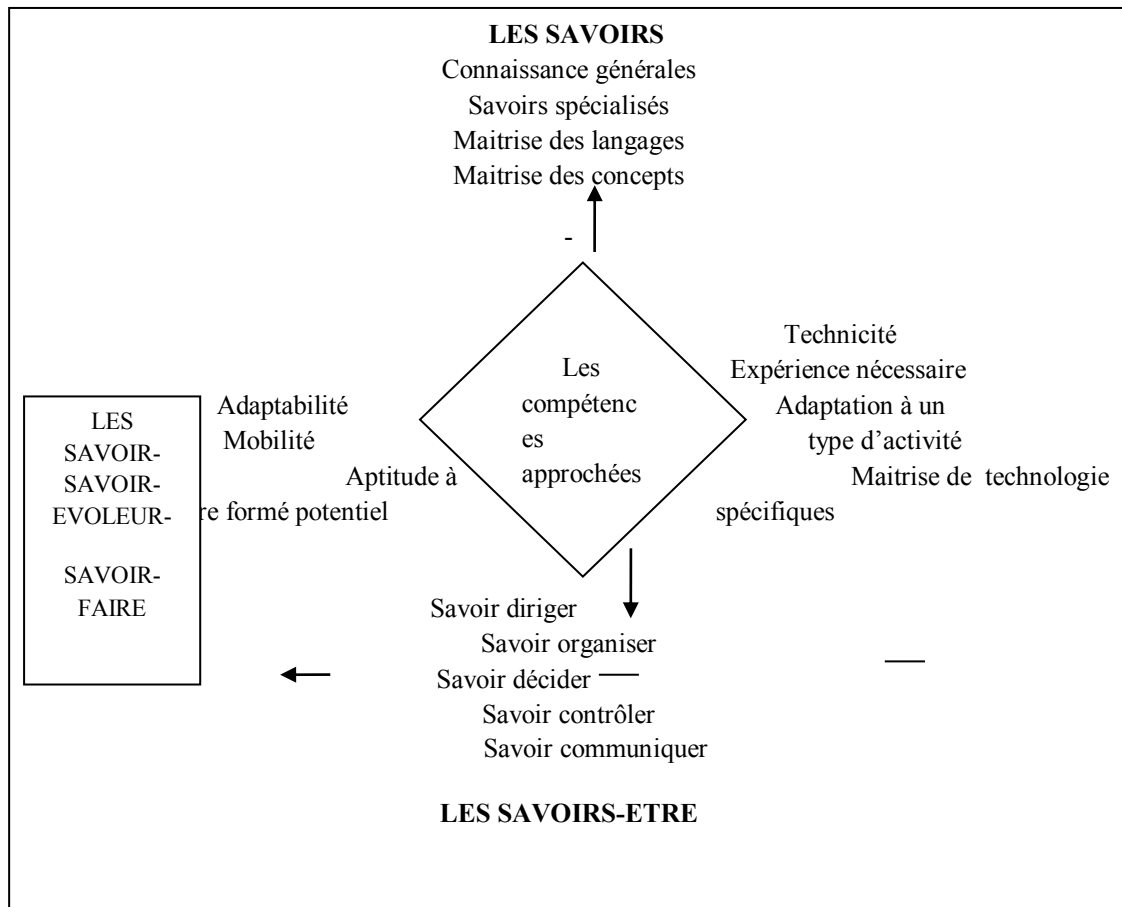


Figure N°1 : Le métier approché par quatre paramètres de compétence

Suivant le type d'activité et /ou le niveau on hiérarchisera de façon différente les priorités. La mission de la DRH est de gérer le portefeuille de compétence.

Personnalisation, adaptation, mobilisation et anticipation sont des comportements aujourd'hui indispensables qui nécessitent de la part de chacun une certaine flexibilité.

4.2 MOTIVATION ET IMPLICATION : ⁷

- *Implication, motivation et satisfaction : facteur de performance*

- ✓ Motivation et satisfaction :

La motivation est le moteur qui pousse le salarié à agir. Ce sont les besoins que l'individu cherche à satisfaire ou les gains potentiels attendus qui le poussent à réaliser une performance. La motivation trouve son fondement dans les attentes hors travail du salarié. La satisfaction traduit un état : le travail peut procurer plaisir ou déplaisir.

- ✓ Implication :

L'implication met l'accent sur la relation qui se tisse entre le salarié et son travail, son moteur se trouve dans les aspirations profondes de l'individu. Ce sentiment n'exclut pas la motivation et la satisfaction mais les dépasse. Le salarié se sent partie prenante dans la réussite de l'entreprise. A la différence de la motivation, qui peut être obtenue par des facteurs matériels, l'implication sous-entend l'identification et l'engagement dans l'organisation, ainsi que l'acceptation des buts et valeurs de celle-ci ; la volonté d'exercer des efforts considérables pour l'organisation ; une très forte intention de continuer à y appartenir.

L'implication est donc une attitude. La volonté de l'obtenir de la part des salariés a modifié en profondeur la GRH.

La **culture d'entreprise** est l'un de ces moyens. Toutefois l'adhésion du personnel n'est pas simple à obtenir quand dans le même temps on lui demande toujours plus de productivité et d'engagement. Résoudre cette contradiction nécessite de maintenir un dialogue social permanent.

- *Conséquences de l'implication :*

- ✓ Signes extérieurs de l'implication :

Ce qui caractérise l'implication, c'est de faire plus que ce qui est attendu, que ce soit en temps ou en volume de travail, ou bien en énergie investie :

- ✓ Les personnes impliquées travaillent beaucoup mais le décident elles-mêmes et en retirent un certain épanouissement. Elles n'obéissent pas à une pression directe de l'organisation ;

- ✓ Les salariés impliqués se retrouvent dans un processus où le travail déborde sur le hors travail, c'est la conséquence de leur choix face à la prise d'initiative pour une attitude de suiveur ;

- ✓ Les personnes prennent une certaine liberté par rapport à ce qui leur est prescrit et peuvent à ce titre manifester des exigences vis-à-vis de leur hiérarchie. C'est un déplacement des frontières de l'emploi.

Une personne est impliquée dans une organisation quand sa propre réussite passe par la réalisation des objectifs de celle-ci.

✓ Conséquences de l'implication sur le salarié :

C'est l'influence des sentiments sur le comportement des hommes et donc sur la manière de les manager qui est importante. L'implication exprime la relation entre le salarié et l'organisation. Elle n'est pas la même pour un jeune cadre dans son premier emploi que pour un travailleur intérimaire. Cette variété de projets et de parcours devient une variable déterminante du management du personnel.

Mais l'implication peut aussi induire des sentiments contradictoires tels que la tension ou le stress ou bien la réalisation de soi, le plaisir ou la fierté.

✓ Implication et performance :

L'implication n'est pas en soi un facteur de performance. En effet, qu'importe l'implication du soudeur si l'entreprise a besoin d'un fraiseur, bien que cette implication puisse l'amener à faire la démarche de changer de compétence afin de répondre aux nouveaux besoins de l'entreprise.

Si l'implication peut être un facteur de performance, la sur-implication peut nuire à la productivité et générer des dysfonctionnements contre-performants. C'est donc le rôle du manager de trouver un équilibre afin de susciter et de pérenniser l'implication, mais aussi de la gérer.

5. COMPETENCE ?

La notion « compétence » souffre d'imprécision conceptuelle. « Il n'y a pas vraiment de consensus sur la définition de la compétence »⁸. Cette déficience conduit à en traiter de manière différenciée selon le point de vue que l'on adopte au départ : économique, psychologique, sociologique ou managérial.

Un chercheur en gestion des ressources humaines donne une définition : « la compétence c'est la démonstration d'une capacité à faire ou à faire-faire, dans une situation professionnelle donnée »⁹.

Cette définition peut être complétée par un certain nombre de remarques représentant l'accord minimal des chercheurs sur la définition de la compétence :

✓ La compétence s'exprime au travers d'un contenu opératoire, finalisé et désigné.

On est compétent pour faire ceci ou cela : on n'est pas compétent en soi ;

✓ La compétence n'est pas donnée. Elle est acquise par apprentissage et formation.

On est compétent mais on le devient ;

✓ La compétence est une résultante constatée qui est elle-même le fruit de la combinaison dynamique, mais encore hypothétique, de diverses composantes provenant

de diverses sources. Elle ne peut pas être vue comme la simple addition de capacités particulières, différentes et isolées ;

✓ La compétence n'est pas la performance qui, elle, peut être fortuite. Par contre, la compétence manifeste son existence par la continuité dans la performance.¹⁰

La Medef, ex- CNPE, a donnée, lors des journées internationales de la formation de Deauville, en Octobre 1998, la définition suivante de la compétence :

« *La compétence professionnelles est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportement, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validée. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer de l'évaluer, de la valider et de la faire évaluer* ». ¹¹

6. LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES :

- DEFINITION :

Le développement des compétences est un concept différent. Et ceci pour quatre raisons :

✓ Le développement des compétences n'est pas une nouvelle technique pédagogique qui serait, comme c'est le cas dans la plupart des activités de formation traditionnelle, imposée par la hiérarchie en vue de faire acquérir des qualifications utiles. Il ne suppose pas une relation d'autorité entre ceux qui savent et ceux qui apprennent, encore moins entre ceux qui définissent les besoins de formation et ceux qui s'y soumettent. C'est une attitude que doit adopter avant celui qui veut développer ses compétences, attitude qui doit être partagée et reconnue comme telle par la hiérarchie de l'entreprise ;

✓ Le développement des compétences représente une nouvelle étape à vu la formation se séparer des activités de production et de service. Il s'agissait alors, essentiellement, d'une formation initiale, qu'elle soit faite avant dans l'entreprise, ou qu'elle représente un élément clé de l'intégration des nouveaux embauchés qui devaient apprendre, une fois pour toutes, les produits et les services, les structures, les méthodes, la culture de l'entreprise. En d'autres termes, la formation précédait le travail. La deuxième étape à ceci d'original que la formation y est destinée non plus aux personnes à intégrer dans l'entreprise, mais à celles qui sont déjà en place, avec l'objectif de les rendre plus efficaces. D'où la conception d'une formation qui consiste à acquérir les compétences que n'avaient conféré ni la formation initiale ni la formation donnée par l'organisation en début de carrière. En d'autres termes, la formation ne précède plus le travail, elle l'accompagne ;

✓ Le développement des compétences et la gestion des parcours de carrière ne sont qu'une même activité, dans la mesure où les décisions de mobilité ne sont plus prises uniquement en fonction des capacités de l'individu à remplir de nouvelles fonctions, mais également pour lui ménager de nouvelles expériences qui lui permettront de développer des compétences utiles ;

✓ Cette attitude active et participante qui fait l'originalité du développement des compétences se concrétise par la priorité donnée au fait « *d'apprendre à apprendre* » (Baldwin et Pagett, 1994). De quoi s'agit-il ? Les fonctions qualifiées de « Knowledge work », expression qu'on peut en plus traduire par « travail exigeant une compétence » sont de plus en plus nombreuses dans le monde du travail actuel. D'où l'importance d'une méta-compétence, qu'Argyris(1991) nomme « apprentissage à double boucle ». il s'agit essentiellement de savoir tirer de ses expériences en adoptant une attitude critique par rapport à la manière dont on perçoit et résout les problèmes, en étant d'analyser son propre comportement, d'identifier les sources de problèmes éventuels et, enfin, de savoir profiter activement de ces observations. ¹²

- **LES LIENS ENTRE LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES ET LES AUTRES ACTIVITES DE GRH :**

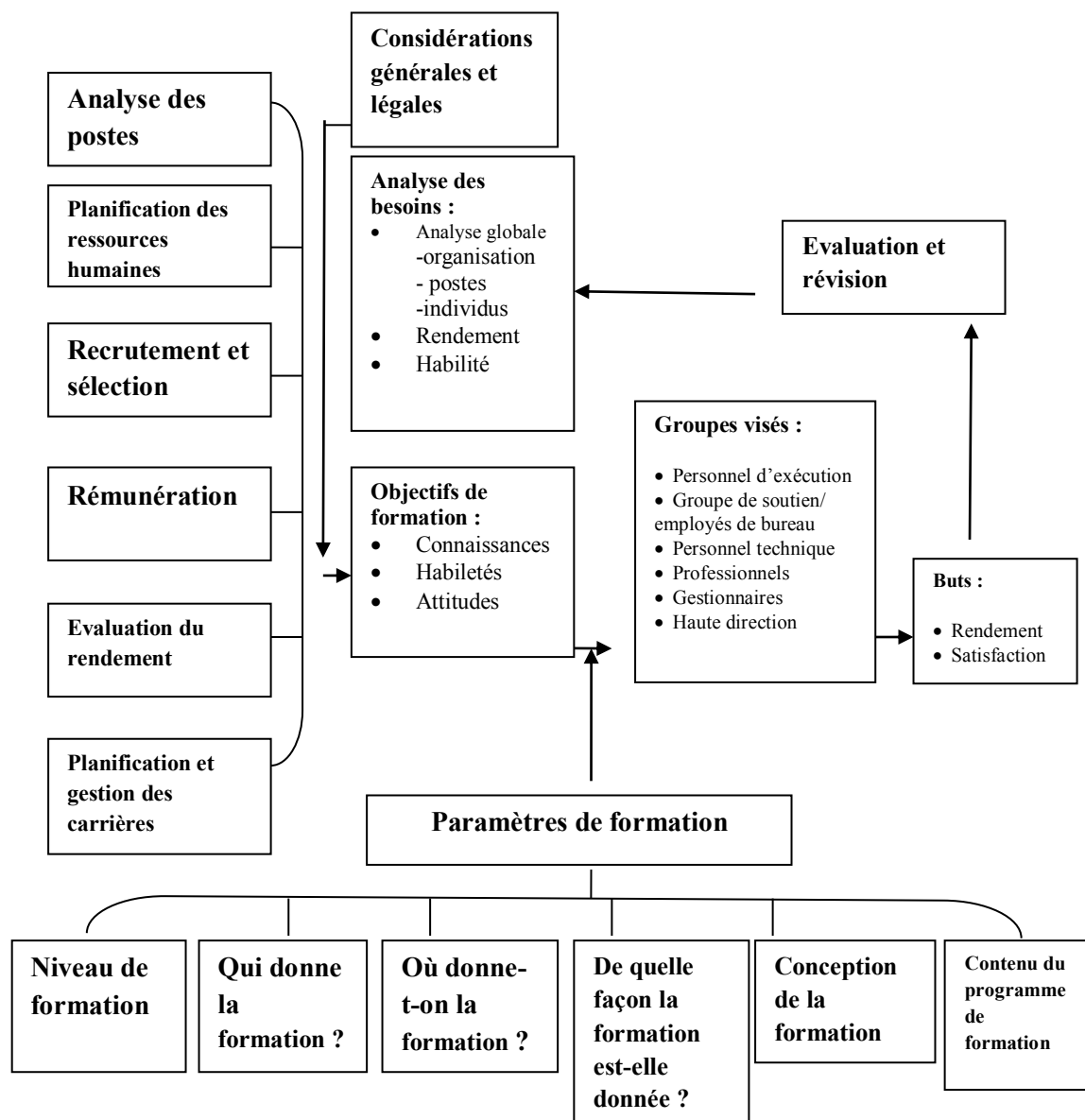


Figure N°2 : les techniques et procédés de développement des compétences du personnel et les liens existant entre eux.

Comme le montre Figure N°2, le développement des compétences fait appel à un grand nombre de techniques et de procédés qui sont liés à diverses activités de gestion des ressources humaines, notamment à la planification des ressources humaines, à l'analyse des postes, à l'évaluation du rendement, au recrutement et à la sélection, à la planification et à la gestion des carrières, de même qu'à la rémunération. Notons que les aspects juridiques de la gestion des ressources humaines liés à la formation, en particulier l'application de la loi sur la formation et le développement de la main-d'œuvre.

- ***La planification des ressources humaines :*** les changements organisationnels et technologiques obligent les organisations à faire face à un problème grandissant : combler leurs besoins en ressources humaines à partir du personnel existant. Les organisations prennent de plus en plus conscience de la nécessité de veiller à la formation et au développement de leurs employés et de structurer les activités de formation afin de faire en sorte qu'elles atteignent leurs objectifs

- ***L'analyse des postes et l'évaluation du rendement :*** alors que la planification sert à établir le contexte général dans lequel le développement des compétences s'effectuera, l'analyse des postes et l'évaluation du rendement aident à préciser les besoins spécifiques de l'organisation en matière de développement des compétences. L'évaluation du rendement peut mettre en lumière certaines lacunes sur ce plan, lacunes que l'élaboration d'un programme de formation cherchera à atténuer. Par ailleurs, veiller à la formation d'une main-d'œuvre polyvalente peut permettre à une organisation de redéfinir le contenu des tâches et d'affecter du personnel aux postes ayant été modifiés.

- ***Le recrutement et la sélection :*** pour acquérir toutes les compétences dont elle a besoin, une organisation a deux possibilités : recruter les personnes possédant les compétences désirées à l'extérieur de l'organisation, ou former le personnel qui est à son emploi. Lorsqu'elle opte pour le recrutement externe, l'organisation doit assumer des dépenses supplémentaires. Du même coup, elle réduit les possibilités de promotion à l'intérieur de l'organisation qui peuvent servir de stimulant aux employés déjà en poste. C'est probablement en partie pour cette raison qu'un nombre important d'entreprises ont mis sur pied des programmes de développement des compétences afin d'accroître les habiletés du personnel, à la fois en fonction des postes actuels et de postes futurs. Finalement, le développement des compétences fait partie intégrante du processus de socialisation, ce qui a pour effet de diminuer le temps qu'un employé consacre à l'apprentissage de ses nouvelles fonctions.

- **La gestion des carrières** : le développement des compétences peut également contribuer à réduire le roulement du personnel, en ce sens qu'il permet aux employés d'acquérir des habiletés qui leur donneront l'occasion de progresser dans l'entreprise et de se réaliser dans leur travail.

- **La rémunération** : une certaine forme de reconnaissance devrait être rattachée à

toute activité de développement des compétences, car les employés ne seront pas nécessairement intéressés à améliorer leur rendement s'ils doivent le faire à leurs propres frais. L'utilisation de stimulants monétaires est importante, non seulement pour s'assurer de la participation des employés aux programmes de développement des compétences, mais également pour retenir les employés compétents, qui sont courtisés par les concurrents.

- LE PROCESSUS DE FORMATION :

De multiples raisons peuvent inciter les organisations à entreprendre un programme de formation, et celles-ci disposent pour ce faire d'un bon nombre de techniques. Néanmoins, la plupart des experts s'entendent pour dire que l'efficacité d'un programme de formation augmente s'il suit une succession de phases, commençant par l'analyse des besoins et se terminant par l'évaluation des résultats. Il arrive toutefois que des professionnels de la formation remettent en question cette progression.

Nous présentons dans Figure N°3 un modèle d'élaboration d'un programme de formation, constitué de trois phases : (1) la phase d'analyse, au cours de laquelle l'organisation détermine ses besoins en matière de développement des compétences ;(2) la phase de mise en application, au cours de laquelle certaines méthodes d'apprentissage et certains programmes seront utilisés pour susciter l'acquisition de nouvelles attitudes, habiletés et connaissances ; et (3) la phase d'évaluation des résultats de la formation.

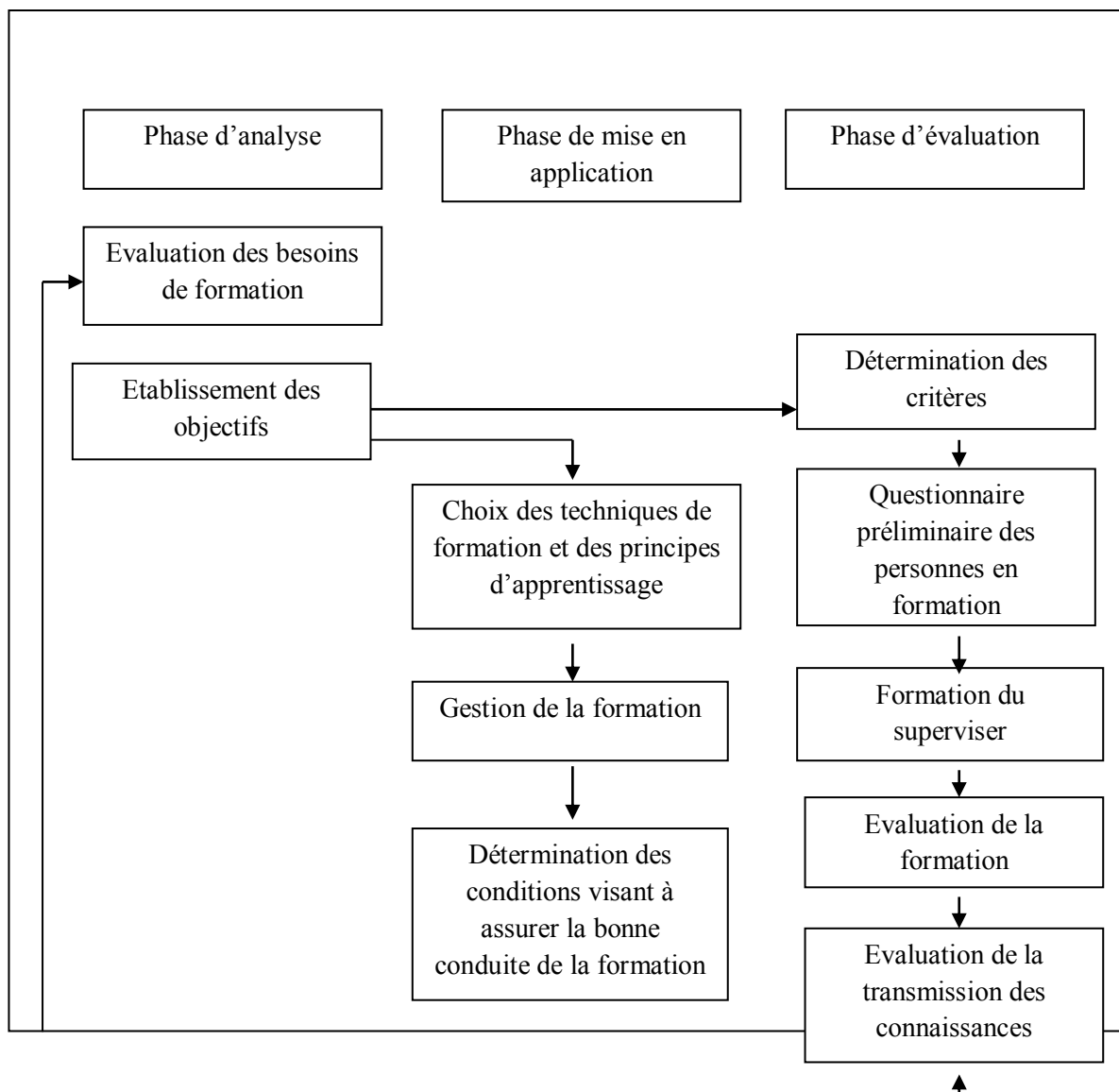


Figure N°3 : les phases essentielles du processus de développement des compétences du personnel ¹³

Conclusion :

On conclut que, les compétences sont dépendantes des ressources humaines de l'entreprise. La compétence de l'individu est le plus souvent envisagée comme un ensemble d'attributs personnels (savoirs, savoir-faire, savoir-être) reliés à un ensemble d'activité spécifiques. Mais la compétence, en tant que capacité à agir de manière performante, n'est pas liée à un individu unique ; l'action efficace au sein de l'entreprise met en jeu des mécanismes de coopération qui assurent la mise en interaction de compétences complémentaires, et produit des effets de synergie. L'enjeu pour l'entreprise est de coordonner et d'utiliser au mieux la collection de compétences distribuées parmi un large nombre stratégique provient de la manière dont les compétences individuelles sont intégrées à travers des mécanismes de coordination. Les compétences sont donc des compétences collectives. Elles résultent d'un processus de combinaison-reconstruction à partir duquel sont agrégées : la notion de compétence désigne bien la capacité de l'entreprise à démultiplier ses ressources en les combinant de façon originale.

Bibliographie :

-
- ¹ Shimon L. Dolan et autres, « la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles », Edition du Renouveau Pédagogique Inc. 2002.
- ² Sous la direction de ROBERT le DUFF « *Encyclopédie de la gestion et du Management E.G.M. 1999* », Edition DALLOZ-1999.
- ³ R.BRENNEMANN.S.SEPARI, « Economie d'entreprise, BTS IUT AES Ecole de commerce », Edition DUNOD 2001.
- ⁴ R.BRENNEMANN.S.SEPARI, Op.cit.
- ⁵ R.BRENNEMANN.S.SEPARI, Op.cit.
- ⁶ J.F. Soutenain. P.Farcet, Collection LMD&Professionnel, « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition copyright BERTI Edition, Alger, 2007.
- ⁷ J.F. Soutenain. P.Farcet, Op.cit.
- ⁸ P.H. François, « La gestion des compétences », Le Journal des Psychologues, n° spécial, septembre 1996.
- ⁹ A. Grimand, La notion de compétence en GRH, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE Université Lyon III, 1996.
- ¹⁰ Alain MARION, « Le diagnostic d'entreprise Méthode et processus », Edition Economica 1999.
- ¹¹ Philippe ZARIFIAN, « Objectif compétence, pour une nouvelle logique », Edition LIAISONS 1999.
- ¹² Claude LEVY-LEBOYER, « La gestion des compétences », Edition les Editions d'Organisation.1997.
- ¹³ Shimon L. Dolan et autres, Op.cit.