

Le rôle de l'université dans la production des futures compétences

Dr. Amari Salah Eddine Sofiane, Ecole Nationale polytechnique d'Oran

Résumé

Le but de cet article est de mettre la lumière sur la manière avec laquelle les compétences individuelles sont développées et le rôle que peut jouer l'université dans ce processus. L'objectif spécifique poursuivi est de vérifier si la formation universitaire, à elle seule, est suffisante pour le développement des compétences.

Mots-clés : apprentissage, compétence, formation.

الملخص

الهدف من هذا المقال هو تسليط الضوء على كيفية تطوير الكفاءات الفردية والدور الذي يمكن أن تلعبه الجامعات في هذه السيرة. الهدف الخاص الذي نسعى إليه من هذا المقال هو التحقق مما إذا التكوين لوحده كاف لتنمية الكفاءات. الكلمات المفتاحية: التدريب، التكوين، الكفاءة.

Introduction

Les mutations accélérées et imprévisibles de l'environnement de la firme, ont eu des conséquences considérables sur cette dernière, l'obligeant à être de plus en plus flexible.

Dans ce contexte la main d'œuvre se trouvant au sein de la firme doit être souple, et ceci dans le but de s'adapter et avec succès avec ces mutations continues.

Dans ce contexte, l'acquisition et le développement des compétences représentent un enjeu majeur pour l'entreprise, et également pour le salarié, qui ont un intérêt commun à s'investir dans des démarches de formation et d'apprentissage afin de développer leurs patrimoines de compétences.

Même si l'entreprise a un rôle très important à jouer dans le processus de développement des compétences, il reste à s'interroger sur la façon dont elle peut s'y prendre, sans négliger le rôle que peut jouer l'université dans la formation des futurs salariés en amont.

Dans ce contexte, plusieurs questionnements apparaissent :

- 1- Qu'elles sont les enjeux du développement des compétences pour l'entreprise et le salarié en même temps ?
- 2- De quelle manière l'université pourra participer pour produire les futures compétences ?
- 3- Comment l'entreprise procède-t-elle pour développer les compétences de ses salariés ?

L'objet de notre travail est d'éclaircir ces questions et en proposer des éléments de réponse permettant de nous instruire sur les enjeux que représentent le développement des compétences et le rôle que pour jouer l'entreprise et l'université dans ce processus de développement.

Ce travail est scindé en trois parties :

D'abord, une brève rétrospective sur les origines de la notion de compétence, et son émergence au sein des entreprises ainsi que les enjeux que représente son développement.

Ensuite, nous verrons le rôle de l'université dans la production des compétences.

Enfin, la manière avec laquelle les entreprises peuvent développer les compétences de leurs employés.

La conclusion résume les principaux résultats et propose quelques avenues de recherches futures.

Le but de cette étude est d'explorer le développement des compétences au sein des entreprises et le rôle que peut jouer l'université dans ce processus. L'objectif spécifique poursuivi est de vérifier si la formation, à elle seule, est suffisante pour le développement des compétences. L'hypothèse tirée d'une approche hypothético-déductive postule que la formation n'est qu'un moyen parmi d'autres, permettant de développer les compétences.

1- les enjeux du développement des compétences pour l'entreprise et le salarié

Avant d'aborder les enjeux du développement des compétences, il nous semble intéressant de donner une brève rétrospective sur les origines de la notion de compétence, et son émergence au sein des entreprises ¹.

1-1- Les origines de la notion compétence

L'émergence du modèle de compétence, est une mutation profonde, qui date, et qui s'étale sur une longue période, elle allait remplacer deux grands modèles qui sont le *modèle de métier*, et le modèle *de poste de travail*.

1-1-1- les corporations et le compagnonnage

Le 19^{ième} siècle dans la littérature managériale est considéré comme synonyme de la révolution industrielle, qui est caractérisée par la production de masse.

Cette révolution industrielle allait substituer et remettre en cause les organisations du travail ouvrier qui existaient jusqu'alors.

Le système qui régnait avant, caractérisé par les corporations puis le compagnonnage, se basait sur la maîtrise du métier et la qualification professionnelle.

Le compagnonnage perdait de sa position dès lors que l'artisanat déclinait. Le nouveau mode de travail en l'occurrence le mode industriel, caractérisé par le travail de masse ou de grande série, était en totale opposition au compagnonnage. « *La notion de compétence s'oppose au travail de grande série ou à la chaîne synonyme de mode industriel et des temps modernes* ». (Jolis, 1999, P 7)

Le compagnonnage faisait appel à une volonté individuelle afin de réaliser un travail bien fait.

L'avènement du mode industriel allait négliger toutes les caractéristiques de l'ancien mode en matière de travail individuel, de qualité de l'œuvre accomplie, de la maîtrise d'un métier....

1-1-2- caractéristiques du modèle industriel salarial conceptualisé au 18^{ième} siècle

Avec l'émergence du capitalisme industriel durant le 18^{ième} siècle, la société est passée d'une activité paysanne et une activité artisanale (les deux modèles qui existaient jusqu'alors), à une activité industrielle.

Au milieu du 18^{ième} siècle deux milieux intellectuels (ingénieurs modernes et fondateurs de l'économie politique), allait changer la façon de concevoir le travail qui était composé de deux types d'activités (paysanne et artisanale). Cette nouvelle conception du travail introduit trois caractéristiques :

A- Elle introduit la séparation entre deux concepts, pour les organiser et les réunir par la suite, que sont le *travail* et le *travailleur*.

a- le *travail* composé d'un « **ensemble d'opérations élémentaires de transformation de la matière que l'on peut objectiver, décrire, analyser, rationaliser, organiser et imposer dans les ateliers** ». (Zarifian, 1999, P107)

Les tâches étaient suffisamment simples pour être conçues et réalisées.

b- le *travailleur* à cette époque était considéré comme une simple force de travail, qu'on achète sur le marché du travail.

Le travailleur n'était pas appelé à mobiliser des connaissances, du savoir, et prendre des initiatives, mais à exécuter les ordres de la direction, autrement dit le plus important était la force physique.

Les deux concepts cités plus haut, en l'occurrence le travail et le travailleur, se réunissaient dans un lieu appelé *poste de travail*.

B- Elle instaure le *débit*² comme étant la référence primordiale de la production industrielle.

Le débit était considéré par les entrepreneurs capitalistes comme une manière de minimiser les coûts et par conséquent accroître le profit.

C- Elle immobilise le travailleur dans *l'espace* et dans *le temps* et on organise leur *coprésence*.

a- dans *l'espace* : le travailleur doit être immobile, il ne doit pas quitter son poste de travail.

b- dans le temps : le travailleur doit se mettre à respecter les heures de travail qui sont fixées³.

c- dans la coprésence : le mode de production industrielle c'est-à-dire l'enchaînement d'opérations imposent aux ouvriers d'être présents en un même lieu et en même temps (on organise leur coprésence). Ces trois caractéristiques sont aujourd'hui profondément déstabilisées, mais ne sont-elles pas à l'origine de l'émergence de la question sur la compétence ?

Une des caractéristiques de la notion de compétence est son caractère dynamique, en d'autres termes ce n'est pas une notion rigide ou statique, mais par contre c'est une notion qui se développe et se construit en permanence. En effet, on ne peut pas parler de compétence sans parler du processus qui pourra l'actualiser ou la développer.

D'ailleurs, le capital ou le patrimoine de compétence d'un individu est en construction permanente et ceci par l'acquisition de nouvelles compétences, et le développement des compétences existantes, sans oublier la perte de certaines compétences qui ne sont pas mise en œuvre.

1-2- les enjeux du développement des compétences pour l'entreprise et le salarié

Le développement des compétences représente des enjeux pour l'entreprise et les salariés en même temps :

1-2-1- les enjeux du développement des compétences pour l'entreprise

Actuellement la survie et le développement des entreprises sont liées directement à sa capacité d'adaptation aux changements permanents que connaît l'environnement économique, politique, financier,... de l'entreprise, d'anticiper et de satisfaire les besoins du client qui devient de plus en plus exigeant, et par conséquent faire évoluer leurs organisations, leurs métiers, et leurs emplois. *Il est primordial, tant pour l'entreprise que pour ses employés, de continuer à préparer l'avenir et d'établir une véritable stratégie de développement des compétences.* (Eray, 1999, P 147)

La fonction ressource humaine est considérée aujourd'hui comme une clé de la création de la valeur, et une arme pour faire face aux défis auxquels les dirigeants d'entreprises sont confrontés à savoir :

- ✓ La mondialisation de l'économie, et l'accélération des échanges.
- ✓ Une concurrence de plus en plus forte.
- ✓ Une montée technologique rapide.
- ✓ Le développement des technologies de l'information et de la communication.

Dans ce nouveau contexte, la compétence permet à l'entreprise d'être flexible et réactive, et ce par la mobilisation de l'ensemble des individus sur les métiers et les projets de l'entreprise.

1-2-2- les enjeux du développement des compétences pour le salarié

La compétence, enjeu fort pour l'entreprise, présente également de réels attraits pour le salarié. Tout d'abord elle représente pour lui un enjeu professionnel important, plus qu'un enjeu personnel et culturel : le développement de ses compétences lui donne la possibilité et représente pour lui un atout dans la gestion de sa carrière, et le développement de ses projets professionnels, sans oublier qu'elle représente aussi un facteur essentiel de motivation.

Enfin la compétence est un élément de reconnaissance sociale, et elle pourrait aussi participer à la dynamique collective à condition qu'elle devienne une référence partagée, susceptible d'engager l'ensemble des acteurs impliqués dans la compétence (l'entreprise, l'individu, organisme de formation...)

2- Université et construction des compétences

La formation soit initiale, représente un outil essentiel à la production des futures compétences et, par le fait même, de la compétitivité des entreprises (Bernier, 1999). Dans cette perspective, elle joue un rôle d'accompagnement et d'adaptation aux fluctuations qui affectent les milieux de travail.

Par contre, un des défis importants qui se pose aux intervenants en formation au sein de l'université consiste à aménager des formations qui répondent adéquatement à la réalité du travail.

Trop souvent, la formation est dominée par un enseignement livresque et magistral où il y a développement de connaissances scientifiques au détriment de connaissances opérationnelles liées à la pratique (Bourassa, Serre et Ross 1999).

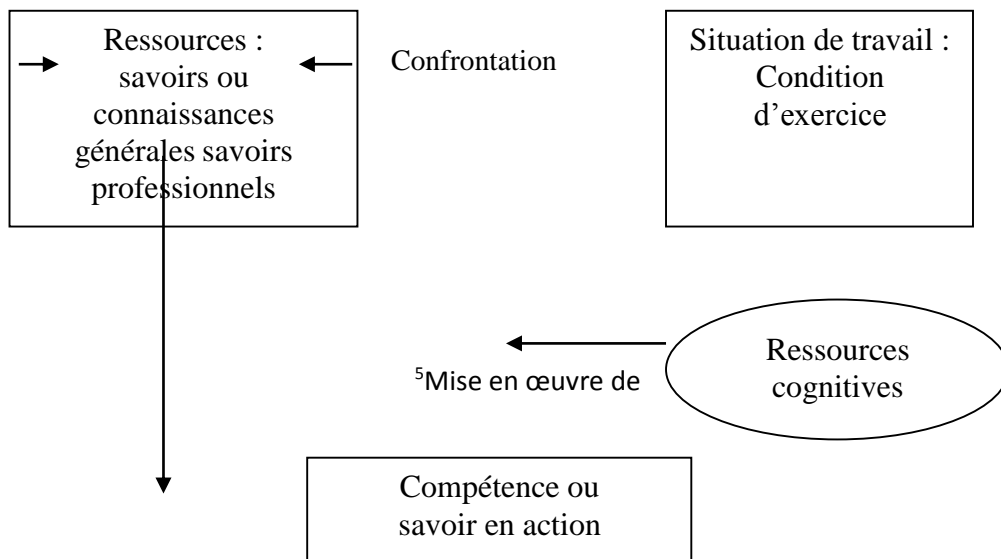
Cet écart entre la formation et la pratique de travail se traduit par des problèmes d'application des connaissances et de retombées concrètes de la formation sur les milieux de travail. On assiste alors à l'embauche d'une main-d'œuvre diplômée fraîchement de l'université possédant des connaissances techniques sur le système mais peu sur l'activité de travail (Duarte et Moreth 1998). Un tel constat ne signifie évidemment pas d'éliminer tout contenu scientifique et technique des formations au sein de l'université.

J. Brraud, P. Kittel, M. Moule (2000), ont pu établir un schéma d'acquisition des compétences, et ceci en s'inspirant du schéma général du processus d'apprentissage de D. Camusso.

La figure 01 contient les pré-requis à l'acquisition de la compétence, à savoir :

- ✓ Il faut être face à une situation complexe, qui n'a pas été affrontée auparavant, et qui soit favorable à la mise en œuvre de la compétence,
- ✓ Il faut que l'individu possède un certain nombre de ressources qui sont les connaissances, les savoirs..., pour l'aider à affronter la situation rencontrée,
- ✓ Il faut avoir une capacité cognitive suffisante pour arriver à combiner les différentes ressources, et par conséquent produire une compétence.⁴

Figure 01 : schéma de l'apprentissage appliqué à l'acquisition de compétences.



Source : J. Brraud, P. Kittel, M. Moule, 2000, P173.

L'une des caractéristiques de la compétence, est d'être une notion structurée. Pour cela l'individu devra se structurer en fonction de chaque nouvelle situation rencontrée ou affrontée.

En ce sens, le rôle de la formation (initiale, ou continue) consiste à doter les individus de ces pré-requis (savoirs, connaissances) pour les préparer à affronter chaque situation professionnelle.

Donc, il est clair que le rôle de la formation n'est pas la production des compétences en situation de travail, mais de munir les individus des pré-requis qui leur serviront pour produire des compétences.

En effet, le rôle de la formation n'est pas la construction des compétences professionnelles, mais la construction des compétences intermédiaires.

3- Entreprise et développement des compétences

La notion de compétence, est une notion qui est mise en œuvre face aux situations évolutives et complexes, et par conséquent elle doit être en construction permanente.

En effet, à chaque fois que l'individu sera en face d'une situation complexe, il mobilisera ses compétences afin de faire face. En ce sens les compétences acquises au passé lui seront nécessaires pour l'acquisition et le développement de nouvelles compétences.

La compétence est une combinaison de plusieurs ressources, ceci ne veut pas dire qu'elle est facile à construire, mais bien au contraire sa construction relève du complexe.

La construction de la compétence n'est pas une méthode universelle, elle varie d'un individu à un autre en fonction des connaissances acquises, de la situation affrontée, de la personnalité...

La compétence n'est pas le fait de savoir faire telle chose, mais c'est le fait d'être dans la capacité de la faire. Elle se développe par le biais d'un apprentissage guidé (formation), ou par un apprentissage dans l'action.

En effet, pendant longtemps voire même aujourd'hui, on a tendance à voir les connaissances et les compétences comme des *inputs* qui peuvent être développés en dehors du contexte de travail par le biais de la formation initiale ou continue. Actuellement cette idée est dépassée par certains chercheurs, voire certaines entreprises, du moment où on considère que l'activité humaine est par nature apprenante, « ***une proposition triviale est que l'homme est un système qui se modifie constamment par son propre fonctionnement, ce qui suppose que les mécanismes d'apprentissage sont constamment présents au cours de l'activité du système*** ». (Weiss, 1999)

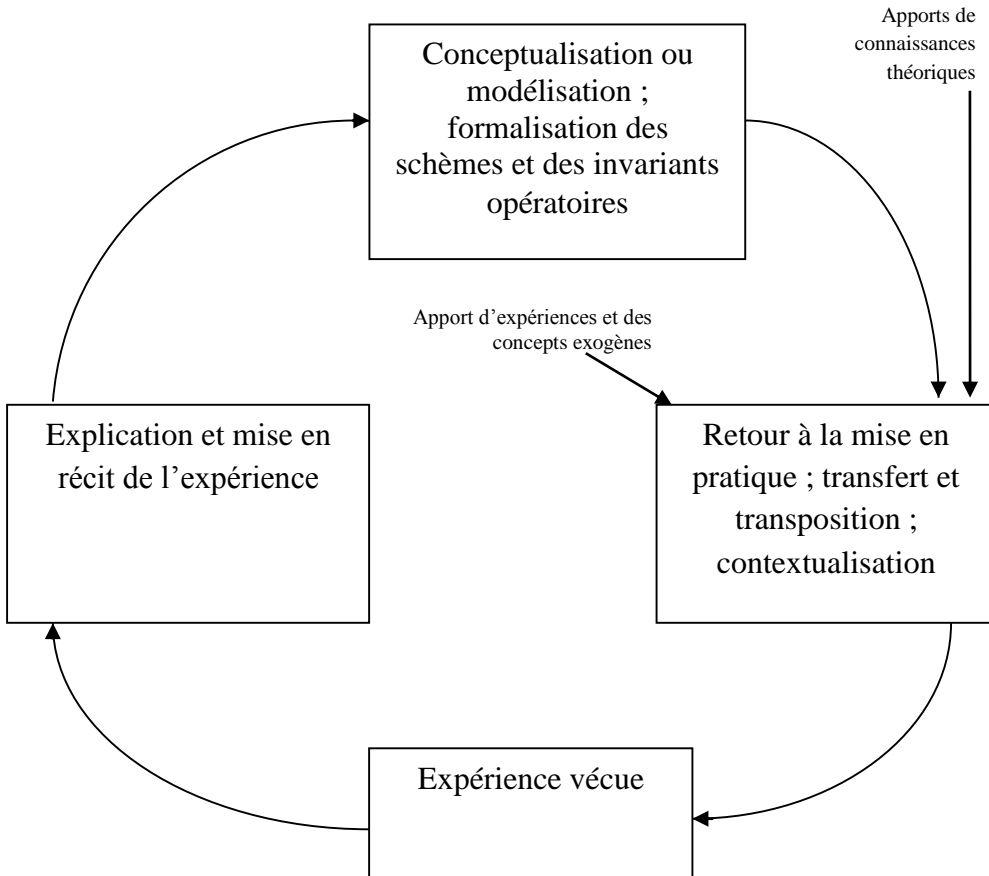
3-1- les étapes d'apprentissage

L'individu est dans la mesure d'apprendre constamment, par l'intermédiaire d'un tuteur ou tout seul. Mais cette capacité d'apprendre ne se manifeste pas face à des situations routinières, mais par contre, elle se manifeste face à des situations évolutives, qui permettent à l'individu d'apprendre en permanence et d'avantage.

Ce qui met l'accent sur le rôle que peut jouer l'apprentissage dans le développement des compétences.

Guy Le Boterf (2004), en s'inspirant des travaux de Kolb (1984) et Piaget (1977) a pu établir une boucle d'apprentissage expérientielle qui comporte quatre étapes (voir figure 02) :

Figure 02 : la boucle d'apprentissage expérientielle.



Source : Le Boterf, 2004, P 99.

3-1-1- le moment de l'expérience vécue

Ceci correspond à l'étape initiale durant laquelle l'individu se trouve face à une situation bien déterminée, pour la résoudre et agir sur elle.

Afin que cette situation soit profitable, il faut que l'individu d'une part, la considère comme une occasion de développement personnel, d'autre part, il faut qu'il la maîtrise.

Ce moment peut bien correspondre avec la formation sur le tas qui a comme objectif de conditionner l'individu dans le but de maîtriser la situation et ceci par le biais de la routine.

3-1-2- le moment de l'explication ou du récit

Il correspond à l'étape où l'individu prend de la distance pour réfléchir sur ce qu'il a fait durant l'étape initiale. De sorte qu'il fait un rebobinage rapide sur les actions qu'il a entreprises, et pourquoi il a agit comme ça ? plutôt que comme ça ? autrement dit, il va réfléchir sur le comment et le pourquoi de son action.

Cette étape de réflexion nous renvoie à l'idée que l'individu commence à décrire la situation et à « *raisonner en termes de scénarios plutôt que de tableaux* ». (Le Boterf, 2004, P100)

Par ailleurs, la présence d'un tuteur est recommandée dans la mesure où elle permet d'orienter et de décrire le comportement entrepris par un ensemble de questions telles que : que s'est-il passé par la suite ? ou à la fin ?..., et en évitant d'autres questions telles que pourquoi ? Quel est votre avis ?

En effet, ce genre de questions peut guider l'individu à donner des réponses liées à l'action plutôt que sur l'action.

3-1-3- le moment de la *conceptualisation* et de la *modélisation*

Ce moment correspond à l'étape qui vient juste après la réflexivité, pendant laquelle l'individu commence à construire ce que les chercheurs appellent les « *schèmes opératoires* » et « *les modèles cognitifs* » sur la base des étapes précédentes.

Au cours de cette étape, l'individu ne se contente pas de décrire, mais d'expliquer la situation rencontrée, de tirer les invariants parmi diverses situations, de baptiser des schèmes référentiels qui peuvent être réutilisés dans divers contextes.

3-1-4- le moment du transfert ou de la transposition à de nouvelles situations

C'est la dernière étape du processus d'apprentissage expérientiel : elle se base aussi sur l'étape(s) précédente(s) (schèmes opératoires) en la considérant comme la matière grise pour agir sur la base de l'expérience.

Ainsi, l'individu fait appel à son expérience face à chaque situation rencontrée, autrement dit il va faire une sorte de transfert d'un savoir agir déjà réalisé auparavant pour affronter des situations plus ou moins identiques à celles du passé. Dans ces situations « *les données du nouveau contexte seront « assimilées » par le schème opératoire et le travail d'accommodation sera faible* ». (IBID, P 100)

Par ailleurs, si la situation affrontée est tout à fait nouvelle et à n'a rien à voir avec les situations précédentes, l'individu (compétent) devra agir sur les *schèmes opératoires* déjà réalisés, c'est-à-dire une *accommodation* qui nécessite d'étudier la nouvelle situation et tirer toutes les informations qui la concerne.

Ceci dit, la façon d'agir sera modifiée voire différente, ce qui nécessite un transfert ainsi qu'une *transposition*. Face à de telles situations, l'individu (compétent) devra modifier tous les schèmes opératoires en remettant en cause toutes les connaissances et les savoirs acquis auparavant.

3-2- Les éléments qui influencent sur l'apprentissage

D'après Lou Van Beirendonck (2004), et après une longue réflexion auprès de plusieurs chercheurs et responsables, consultants, directeurs de ressources humaines et autres sur les facteurs qui influencent sur l'acte d'apprentissage : « *Faute de base scientifique, ce sont les valeurs et les convictions de chacun qui s'exprimaient* » (Lou Van Beirendonck, 2004, P 87), Il a pu dégager deux éléments à savoir :

- ✓ Des éléments liés à la personnalité ;
- ✓ Des facteurs liés à l'environnement.

Sans négliger certains facteurs qui peuvent aussi influencer les modalités d'apprentissage, qui ne sont pas liées aux deux facteurs précédents.

3-2-1- les éléments liés à la personnalité

A ce sujet, on distingue deux caractéristiques qui peuvent agir sur le fait d'apprendre : d'un côté, on a des éléments qui ne sont pas ou qui sont peu influençables, liés à la personnalité de chaque individu, d'un autre côté des éléments qui sont influençables comme la motivation....

3-2-1-1- la capacité d'apprentissage

Le niveau d'apprentissage de chaque individu est lié directement à ses capacités cognitives.

Chaque individu apprend mieux lorsque les informations qui sont diffusées correspondent à ses styles personnels d'apprentissage ; donc la connaissance du style personnel de chaque individu permet de gérer ses expériences de façon efficace.

Les styles cognitifs sont des traits durables propre à chaque individu qui détermine la façon avec laquelle on traite l'information, analyse les nouvelles expériences, et par conséquent construit des compétences nouvelles.

3-2-1-2- la volonté d'apprendre

La volonté d'apprentissage de chaque individu est conditionnée par plusieurs facteurs, à leur tête on trouve l'envie de la personne à gravir les échelons ou de faire carrière au sein de l'organisation.

En effet, la personne qui n'a pas envie d'apprendre ne pourra jamais développer ses compétences.

A ce titre Kolb, distingue quatre styles d'apprentissages qui sont :

- ✓ Les « divergents », qui ont besoin de temps pour récolter l'information, l'analyser et la traiter, et construire leurs connaissances.
- ✓ Les « assimilateurs », qui apprécient de pouvoir récolter l'information, et prendre beaucoup de temps pour l'analyser et la traiter. Ils ne profitent pas bien de l'expérience lorsqu' il faut travailler vite, sans avoir le temps de faire des plans.
- ✓ Les « convergents » cherchent à avoir une relation entre les problèmes rencontrés dans leurs travaux, et le thème qui sert de

base pour construire leurs compétences ; ils préfèrent les expériences qui peuvent être utilisées immédiatement.

- ✓ Les « accommodateurs », qui profitent mieux du travail pratique, ils n'apprécient pas d'apprendre par le biais de la lecture.

3-2-1-3- les valeurs et les normes

Les valeurs et les normes ont une grande influence sur le comportement quotidien de chaque individu ; connaître ces normes et valeurs peut faciliter la tâche afin de développer les compétences de la personne, dans la mesure où on peut les maîtriser.

3-2-1-4- la personnalité

Du moment où la personnalité de chaque individu est formée (évidemment après l'âge adulte), on ne peut pas la modifier.

Les composantes de cette personnalité influencent directement sur le comportement de chaque individu à l'intérieur de lui ! Mais elle est rarement remarquée.

3-2-2- les éléments liés à l'environnement

En plus de ces facteurs liés à la personnalité, d'autres facteurs liés à l'environnement peuvent influencer aussi sur l'apprentissage individuel comme par exemple : la culture de l'entreprise dans laquelle ils travaillent (niveau délégué de prise d'initiative, et de responsabilité, la latitude de la direction face aux erreurs...).

Tous les éléments cités ci-dessus influencent sur la manière individuelle d'apprentissage. Si une organisation souhaite développer les compétences de ses individus elle devra prendre en considération tous ces éléments, surtout ceux qui sont maîtrisés.

Conclusion

Le développement des compétences représente de véritables enjeux tant pour l'entreprise, que pour le salarié.

En effet, le développement des compétences peut permettre d'une part à l'entreprise de s'adapter avec son environnement économique, social,.... tout en étant souple et réactive face aux changements et au complexes et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients. D'autre part l'individu à intérêt de son côté

dans le développement de son patrimoine de compétence car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle, dans une époque où l'employabilité est une quête de tout le monde.

Par ailleurs, le développement des compétences n'a rien à voir avec le développement de la qualification, car si le développement de la qualification se faisait par le biais de la formation, cette dernière à elle seule est insuffisante pour développer des compétences professionnelles, mais elle peut néanmoins participer ou contribuer à cette construction. **« La formation n'a ni l'exclusivité ni le monopole de la production de compétence ».** (Mébariki, 2002, P 229)

La formation (initiale ou continue) est un levier très important dans le développement des compétences, mais insuffisant à lui seul, parce que l'objectif principal de la formation est de munir les salariés des pré-requis nécessaires, et c'est à ces derniers que revient le soin de développer des compétences professionnelles en situation de travail.

Ceci nous renvoie directement à la problématique de l'apprentissage, ***l'expérience professionnelle est le seul moyen d'acquérir des compétences non reconnues par des diplômes.*** (Lévy- Leboyer cité par Weisse, 1999, P 448)

En effet, le salarié est en mesure de faire même s'il n'a pas reçu une formation, car il est capable d'apprendre par la pratique. A condition, que ce dernier soit confronté à des situations complexes et évolutives car on n'apprend pas face à des situations routinières.

Enfin, nous pouvons dire que l'université joue un rôle non négligeable dans la production des futures compétences, car elle leur permet de posséder des compétences intermédiaires et c'est à eux que revient le soin d'en développer des compétences professionnelles et ceci face aux diverses situations de travail rencontrées.

Bibliographie :

- AMADIEU J-F. et CADIN L. (1996)., *« Compétence et Organisation Qualifiante ».* Editions Economica, Paris.
- AZOULAY N., WEINSTEIN O. (2000), « les compétences de la firme », *Revue d'économie industrielle n° 93*, pp117-151.
- BATAL C. (1997)., *« La gestion des ressources humaines dans le secteur public ».* Editions d'Organisation, Paris.

- BATAL C. (2002), « Les méthodes d'évaluation en ressources humaines ». Editions d'Organisation, Paris.
- BERNIER C. (1999), « Vers une formation continue de la main-d'œuvre au Québec ? » Relations industrielles/Industrial Relations, vol. 54, no 3, 489-502.
- BLANCHARD, BESSON D., HADDADJ S., O'CONNOR S. (2003), « Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles », Revue d'économie industrielle, n° 102, pp54-66.
- BOURASSA B, SERRE F et ROSS D. (1999), Apprendre de son expérience. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 181 p.
- DARVOGNE C. et NOYE D. (2000), « Organiser le travail pour qu'il soit formateur ». Edition Insep Consulting.
- DEJOUX C. (2001), « Les compétences au cœur de l'entreprise ». Editions d'Organisation, Paris.
- DUARTE F et MORETH B. (1998), « L'analyse ergonomique du travail dans l'industrie de l'habillement : un outil pour la formation des opérateurs de C.A.O. ». Performances humaines et techniques, no hors-série, décembre, 126-129
- DUPUICH-RABASSE F. (2002)., « Gestion des compétences et knowledge management ». Editions Liaisons, Paris.
- Eray P. (1999), « Précis de développement des compétences », Editions Liaisons.**
- KOENIG G. (1994), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », Revue française de gestion, pp76-83.
- LE BOTERF G. (2003). , « Construire les compétences individuelles et collectives ». Editions d'Organisation, Paris.
- LE BOTERF G. (2000), « L'ingénierie des compétences ». Editions d'Organisations, Paris.
- LEROY F. (1998), « Apprentissage organisationnel et stratégie », in LAROCHE H. & NIOCHE J.-P. (eds), « Repenser la stratégie, fondements et perspectives », Edition Vuibert, pp.233-274.
- LEVY-LEBOYER C. (2002), « Evaluation du personnel ». Editions d'Organisation, Paris.
- LEVY-LEBOYER C. (1999), « La gestion des compétences ». Editions d'Organisation, Paris.
- LORINO P., (2001), « La gestion de la connaissance dans l'entreprise et le rôle instrumental des systèmes d'information et de gestion », Signaux, sept. 2001, n° 96.
- MEBARKI M. (2002), « Formation, production des compétences et gestion des ressources humaines », Colloque international « L'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques ».
- NOYE D. (2003)., « cultiver les compétences ». Editions Insep Consulting.
- PERETTI J.-M. (2000), « Gestion des ressources humaines », Editions Vuibert, Paris.
- ROGER A. (2004), « Les formes du management : Gestion des ressources humaines et management des compétences », Cahiers français n° 321, pp52-57.
- ROUBI E ; THOMAS C. (2004), « La codification des compétences organisationnelles », Revue française de gestion n°149, pp 51-57.
- SCHERMERHORN J.R. (2002), « Principes de management ». Editions Liaison, Paris.
- Van Beirendonck L. (2004), « Management des compétences », Editions De Boeck, Bruxelles

WEISS D. (1999), « *Les ressources humaines* ». Editions d'Organisation, Paris.

Zarifian P. (1997), « La compétence, une approche sociologique », *L'orientation scolaire et professionnelle* n° 3, pp 429-444.

ZARIFIAN P (1999), « *Objectif compétence* ». Editions Liaisons, Paris.

ZARIFIAN P (1999), « *Le modèle de compétence* ». Editions Liaisons, Paris.

ZARIFIAN P. (1999), « Productivité, logique de service et mutation du travail », *Revue française de gestion* n° 126, nov-déc 1999, pp106-116.

¹ Nous parlons ici des entreprises étrangères.

² Le poste de travail est une place précise dans l'organisation (les ateliers) qui nécessite un certain nombre de tâches.

³ Nous sommes loin de l'emploi du temps d'un paysan qui était régulé par les saisons, ainsi que par les circonstances personnelles et sociales.

⁵ Les ressources cognitives, lorsqu'elles sont mises en œuvre, deviennent des capacités cognitives (conceptualisation, pensée hypothétique, prise en compte d'information simultanées...)