

La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe-l'oeil ?

Thierry COLIN, Maître de Conférences en économie, Université Nancy 1,
Benoît GRASSER, Maître de Conférences en gestion, Université Nancy 2,
Groupe de Recherche sur l'Éducation et l'Emploi,
Université Nancy 2, Équipe CNRS EPS UMR 7003, Centre associé Céreq

De la mise en place de l'accord phare ACAP2000, à l'abondante littérature parue sur la question, en passant par l'Objectif Compétences affiché par le MEDEF en 1998¹, le thème des compétences prend une place importante dans la réflexion scientifique et sociale. Ce débat s'inscrit dans le cadre de l'émergence de nouvelles formes d'organisation et de performance productive, dans lesquelles les compétences, et plus généralement le savoir, semblent prendre une place déterminante. Ces changements seraient si profonds que certains auteurs défendent l'hypothèse d'un nouveau mode de régulation décrit en terme de « capitalisme cognitif » (Corsani A., et al. 2001), pendant que d'autres évoquent l'économie de la connaissance (Hatchuel, 1999, Foray 2000).

Ce débat est néanmoins porteur d'ambiguïtés, notamment en ce qui concerne le sens et la portée réelle d'un éventuel modèle de gestion par les compétences². Au fond, la question est de savoir si la notion de compétence n'est qu'un moyen de faire évoluer les modes de gestion de la main-d'œuvre dans le sens d'une plus grande individualisation, ou bien s'il s'agit effectivement des prémices d'un nouveau modèle productif, articulant autour des compétences, des choix stratégiques basés sur l'innovation, la qualité et la flexibilité, des caractéristiques organisationnelles orientées vers la production et la diffusion d'apprentissages, et des modalités correspondantes de gestion de la main-d'œuvre.

Si de nombreux travaux monographiques ont bien eu lieu sur ces questions, il n'existe pas, à notre connaissance,

d'évaluation quantitative de la portée réelle du modèle de la compétence dans les entreprises françaises. L'enquête REPONSE, portant à titre principal sur les relations professionnelles, comporte un certain nombre de variables permettant, si ce n'est de mesurer directement la percée du modèle de gestion par les compétences, du moins d'en évaluer la portée et le contenu³.

Nous proposons donc dans un premier temps de cerner la portée de ce modèle en construisant un indicateur synthétique permettant de révéler la mise en œuvre des pratiques de gestion des compétences dans les entreprises. Nous verrons alors que ces pratiques sont à l'heure actuelle peu répandues, qu'elles concernent essentiellement les établissements de grande taille, et qu'elles sont concentrées sur certains secteurs.

Dans un deuxième temps, nous pourrions caractériser les entreprises pratiquant une gestion par les compétences du point de vue de l'organisation du travail et de la production, de la gestion de l'emploi, et de leurs choix stratégiques. Cela nous éclairera sur le contenu et le sens des modèles de gestion par les compétences. Nous montrerons notamment que ce modèle est avant tout, tel qu'il est pratiqué aujourd'hui, un vecteur de transformation de la relation salariale.

Comment approcher quantitativement la gestion par les compétences ?

D'un point de vue méthodologique, la question est de savoir quel indicateur permettrait de saisir des pratiques de gestion des compétences, sachant qu'il n'en existe pas portant directement sur le sujet dans l'enquête REPONSE. Dans une enquête par questionnaire, il n'est d'ailleurs pas évident qu'une question du type : « Gérez-vous les compétences de vos salariés ? » soit d'un grand secours. L'effet de mode qui accompagne le discours gestionnaire sur la compétence risque en effet d'amener une large surestimation de la portée réelle des pratiques en la matière.

¹ CNPF, 1998, Objectifs Compétences, actes des journées internationales de la formation, Deauville. A titre d'exemple la logique compétence était annoncée par le CNPF en 1998, comme un virage comparable à l'introduction du taylorisme et du travail posté, et comme un élément essentiel du renouveau du dialogue social (Lacroix B., 1998, Du diplôme à la compétence, La revue des entreprises – CNPF, n°600, pp.70-72).

² Pour un éclairage sur "les enjeux de la logique compétence" on pourra se reporter à la critique de l'ouvrage de Zarifian par JP Durand et à la réponse de l'auteur in "Gérer et comprendre" Annales des Mines décembre 2000 P.16-28

³ Les auteurs tiennent à remercier Jean-Marc Humbert Ingénieur CNRS UMR EPS 7003 pour sa participation aux traitements.

Les systèmes de gestion des compétences sont d'autant plus difficiles à appréhender qu'ils sont multifformes, complexes et évolutifs.

Il est donc nécessaire de rechercher les variables sur lesquelles on pourrait constater une rupture entre le modèle de la qualification et le modèle de la compétence. Certes, l'idée de rupture est à relativiser fortement (Paradeise et Lichtenberger 2001, Oiry et d'Iribarne 2001), certains auteurs relevant même des éléments de continuité : « Un examen attentif des deux univers de référence révèle qu'ils peuvent, sans grandes difficultés, être exprimés l'un dans l'autre, sachant que dans le monde de la qualification le terme de compétence était déjà largement présent » (d'Iribarne, 2001, p.86). Il n'en reste pas moins que le déplacement de la qualification vers la compétence représente un changement majeur en ce qui concerne les mode d'évaluation des salariés par les entreprises. En effet, comme le note J.-D. Reynaud (2001), il y a dans la gestion des compétences une idée supplémentaire par rapport à la qualification : celle de « responsabilité du salarié à l'égard du résultat ». L'évaluation des individus, ou tout au moins de leur performance productive, apparaît comme étant au cœur des démarches compétences.

Dans ce contexte, notre objectif a été de construire une variable synthétique permettant de repérer les pratiques d'évaluation typiques et consubstantielles du modèle de gestion par les compétences. Saisir les pratiques permet ainsi de s'éloigner des effets discursifs.

Un indicateur de gestion des compétences dans l'enquête REPONSE

Parmi les variables disponibles dans REPONSE et renvoyant aux pratiques de gestion des compétences nous avons retenu les éléments suivants :

L'attribution par les supérieurs hiérarchiques d'une appréciation reflétant les performances pour les cadres et pour les non cadres. Le modèle de la compétence se distingue en effet des codifications précédentes de la qualification par l'évolution de l'évaluation.

L'existence d'entretiens réalisés par la hiérarchie pour les cadres et les non cadres. N'ont été prises en compte que les réponses « oui, tous » ; les réponses « oui, certains » ont été considérées comme ne relevant pas d'une démarche de gestion des compétences. En effet, dans ses attendus, la logique compétence doit être comprise comme s'adressant collectivement à l'ensemble des salariés.

Les logiques compétences doivent s'accompagner d'une véritable politique de formation, que l'on se propose de saisir, dans l'enquête REPONSE, à partir du niveau des dépenses de formation. Nous considérerons que celles-ci doit être supérieur à 3 % de la masse salariale. En effet, selon Parlier (2001) la mise en œuvre des logiques

compétences correspond à une nouvelle articulation entre formation et activité de travail (sur les contenus et sur la forme), et à un accroissement de la demande de formation, s'expliquant à la fois par sa valorisation et par la lisibilité des besoins découlant de l'explicitation des compétences.

Enfin une gestion des compétences n'a de réalité que si elle est suivie d'effet. Une entreprise ne sera considérée comme faisant de la gestion des compétences que s'il existe un lien entre les résultats de l'évaluation périodique d'un salarié et, sa formation d'une part, sa promotion d'autre part. Le lien entre les résultats de l'évaluation et le salaire n'a pas été pris en compte comme un élément constitutif de la gestion des compétences. En effet, si la gestion des compétences est souvent associée à une individualisation du salaire, dans de nombreux cas les entreprises cherchent à déconnecter l'évolution salariale et l'acquisition de compétences nouvelles qui est alors considérée comme une nécessité pour le maintien de « l'employabilité » des salariés.

On pourra parler ici d'**estimation par excès** dans le sens où, si l'on ne peut pas affirmer que tous les établissements répondant à l'ensemble des critères pratiquent effectivement une gestion des compétences, il est possible en revanche de considérer que ceux qui ne répondent pas à l'un de ces critères ne font pas de gestion des compétences au sens « canonique » du terme. Cela ne veut pas dire que les compétences ne soient pas une préoccupation pour les autres établissements : une gestion des compétences peut avoir été simplement initiée et non encore généralisée, ou bien elle peut ne pas avoir été instrumentée par des outils de gestion formalisés et donc lisibles. Cependant, comme le notait le CNPF aux journées de Deauville, « sans un minimum de technicité, la compétence est condamnée à ne rester qu'une notion vague et molle qui n'aura servit qu'à introduire une nouvelle forme d'arbitraire »⁴.

Pour rendre compte de cette difficulté à appréhender un phénomène dont le niveau de formalisation est très variable, nous avons souhaité distinguer deux niveaux dans l'intensité des pratiques de gestion des compétences. On parlera, dans le cadre de cet article, de **gestion des compétences**, lorsque l'établissement remplit les quatre premières conditions qui viennent d'être définies, et qu'il fait un **lien direct ou indirect** entre les résultats de l'évaluation et la formation-promotion de l'individu (cf. tableau). A l'intérieur de ce premier groupe, nous isolerons les établissements dans lesquels ce **lien est direct**. On considérera alors que ces derniers pratiquent une **gestion des compétences au sens fort**. Cette distinction permet d'affiner le repérage statistique d'un phénomène difficile à définir de façon précise et rigoureuse.

⁴ CNPF, 1998, op. cit., tome 1, p.22.

La gestion par les compétences : des pratiques peu répandues

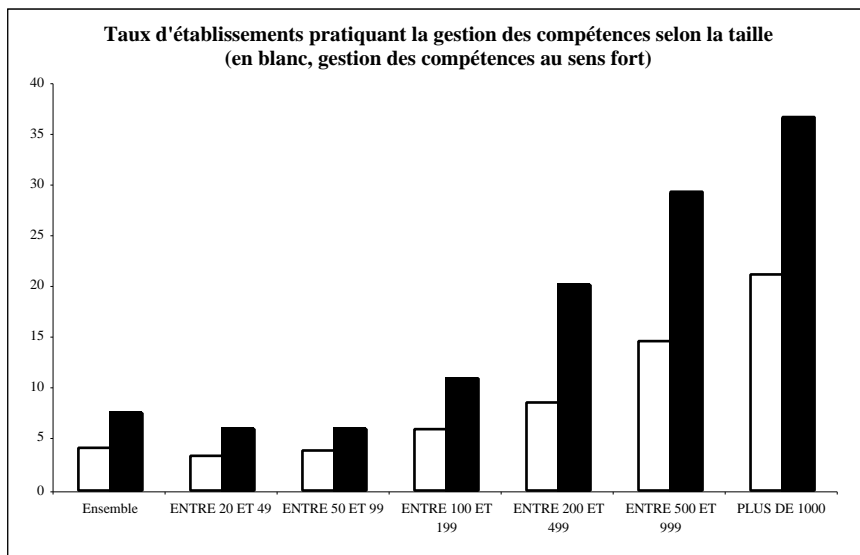
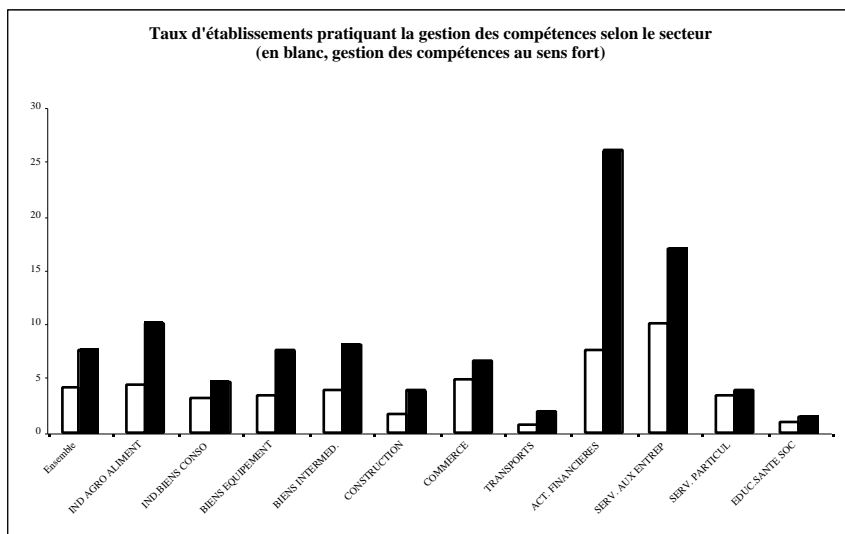
Au total dans l'échantillon REPONSE ce sont 386 établissements qui pratiquent la gestion des compétences telle que l'on vient de la définir, dont 200 au sens fort. Notons que les entreprises qui réalisent une gestion des compétences pour les non-cadres, la réalisent aussi pour les cadres dans près de 95 % des cas, contre 58 établissements qui ont des pratiques de gestion des compétences qui ne concernent que les cadres.

En utilisant les pondérations pour rendre compte de cette pratique au niveau de l'ensemble des établissements français, il apparaît alors que :

7,7 % des établissements pratiquent la gestion des compétences dont 4,24 % au sens fort.

Cette pratique est beaucoup plus fréquente dans les secteurs des services financiers, des biens d'équipements et des services aux entreprises.

Le taux d'établissements pratiquant une gestion des compétences est croissant avec la taille de l'établissement, la part des salariés travaillant dans ces établissements s'établit à 16 % dont 9 % au sens fort.

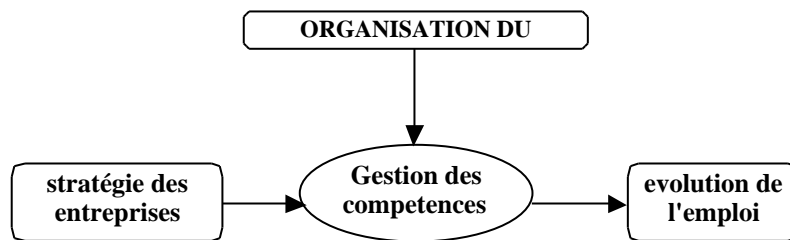


Modèles de gestion par les compétences et paramètres de gestion de l'entreprise

Au-delà du niveau de diffusion du phénomène, la question est de savoir s'il est possible de l'associer à des ensembles de paramètres de gestion de l'entreprise, cohérents et spécifiques, ce qui suggérerait alors que la gestion par les compétences « fait modèle ».

Trois champs distincts peuvent être reliés à la gestion des compétences : celui des stratégies d'entreprises qui la justifie, celui de l'évolution des formes d'organisation du travail dans lequel elle s'inscrit, et enfin celui de la gestion de l'emploi au sein de l'entreprise qu'elle transforme.

LES GROUPES DE VARIABLES CONCERNES PAR LA GESTION DES COMPÉTENCES



L'émergence d'un modèle de gestion par les compétences est systématiquement justifiée par la référence à un nouvel environnement concurrentiel (cf. par exemple Dejoux C., 2001), dans lequel l'accent est mis sur l'innovation, la flexibilité, la qualité ou encore la relation de service. Dans ce contexte, de nouvelles approches stratégiques (Arrègle J.-L., Quèlin B., 2000), insistent sur la nécessité pour les entreprises de produire en permanence des compétences distinctives. A cette occasion, le lien entre stratégie et gestion des ressources humaines en général, et gestion des compétences en particulier, fait l'objet de nombreuses interrogations (Mbengué A., Petit D., 2001, Castro J.L., Guérin F., Lauriol J., 1998). Il nous a donc paru nécessaire de tester le lien entre l'existence des pratiques de gestion par les compétences et les variables rendant compte des orientations stratégiques des entreprises concernées.

Par ailleurs, la gestion par les compétences est nécessairement complémentaire de nouvelles formes d'organisation du travail, insistant sur l'implication et une plus grande autonomie des salariés, ou encore sur la recherche d'une mobilisation plus décentralisée des ressources de chacun, à partir de nouvelles définitions d'emplois et de tâches (Lichtenberger Y., 1999, p.95). Ce lien est poussé davantage encore chez certains auteurs tels que Parlier, pour qui la notion de compétence va de paire avec la notion d'organisation qualifiante.

Il est enfin intéressant d'interroger les évolutions de l'emploi dans les entreprises qui pratiquent une gestion par les compétences. Les recherches sur ce thème mettent assez systématiquement en avant le rôle de ce mode de gestion dans la recomposition de la main d'œuvre.

Pour tester le lien entre la mise en œuvre de pratiques de gestion des compétences et les trois champs exposés précédemment, nous avons utilisé des modèles économétriques de type Logit qui permettent de raisonner « toutes choses égales par ailleurs », c'est-à-dire de neutraliser l'effet des autres variables sur la variable qualitative expliquée par le modèle. On a donc testé le lien entre la mise en œuvre de pratiques de gestion des compétences et des variables rendant compte de l'organisation du travail, de la gestion de l'emploi et de la stratégie de l'entreprise.

Forte influence de la taille, du secteur et du climat social

La probabilité qu'un établissement mette en œuvre des pratiques de gestion des compétences augmente nettement avec sa taille (exprimée en nombre de salariés). Cela confirme qu'une logique compétences se développe plus souvent dans les établissements de grande taille, d'une part probablement parce que le suivi des compétences y est plus difficile que dans des établissements de petite taille où les individus sont suivis plus facilement sans système formalisé, et d'autre part parce que la lourdeur de la démarche ne peut se justifier que dans des unités de grande taille.

Parmi les secteurs, il faut retenir les services financiers, qui sont toujours affectés d'un coefficient positif important et significatif. Le phénomène se reproduit à un degré moindre pour le secteur des services aux entreprises. Ces secteurs sont marqués traditionnellement par un niveau élevé de qualification, et par des dispositifs de suivi/reconnaissance des compétences assez développés. Les banques, de ce point de vue, sont symptomatiques. Inversement, le secteur « éducation, santé et association » apparaît comme étant lié négativement à des pratiques de gestion des compétences.

Un mauvais climat social est corrélé négativement à l'existence de pratiques de gestion des compétences, de façon souvent très significative. Le sens de la causalité ne va pas de soi et deux pistes peuvent être explorées :

Soit la gestion des compétences contribue, par ses pratiques participantes, par l'image de dynamisme qu'elle renvoie, à la gestion des tensions.

Soit le climat social apaisé (synonyme de bonnes bases productives et financières) est une condition nécessaire au développement d'une logique compétence.

La variable indépendance de l'entreprise n'est pas significative. La cotation de l'entreprise ou de la tête du groupe joue dans deux modèles sur trois de façon positive, mais ne joue plus lorsque l'on considère une gestion des compétences au sens fort.

La participation d'un membre de la direction à des structures patronales est liée positivement à la mise en place de pratique de gestion des compétences. Il semblerait donc que ces instances jouent un rôle dans la diffusion du modèle de la compétence. Par contre, il faut noter que la présence d'un représentant du personnel n'apparaît jamais comme un élément significatif.

Gestion des compétences, organisation du travail et de la production

L'un des résultats majeurs de l'ensemble de la démarche est la présence, parmi les variables les plus significatives de toute l'analyse, des **variables qui renvoient à des formes de partage et de diffusion d'informations, d'expériences et de connaissances.**

Ainsi, la diffusion d'information sur les possibilités de formation et sur les changements organisationnels, l'existence de boîte à idée, l'existence de cercles de qualité sont corrélés positivement, fortement, et de façon très significative, aux pratiques de gestion des compétences. Dans le même ordre d'idée, il existe un lien positif entre la gestion des compétences et l'existence de réunions d'atelier.

Ce résultat renforce l'hypothèse que la gestion des compétences doit être interprétée aussi bien comme un outil de gestion des salariés que comme un outil de gestion de la compétence collective de l'organisation, à travers l'encouragement et la formalisation de pratiques de diffusion et de partage d'idées, d'expériences et de connaissances.

Cela demande cependant à être relativisé car ces pratiques sont assimilables à des outils de management, et on ne sait rien de leur portée réelle dans les sphères de la production et de l'organisation du travail, d'autant plus que l'on se base ici sur les déclarations des directeurs ou des DRH.

Les pratiques de gestion des compétences sont aussi associées à des établissements dont la part des personnels les plus qualifiés est importante et qui ont un recours important aux équipements informatiques.

Si l'on s'intéresse aux variables plus directement liées à l'organisation du travail on constate que la probabilité qu'un établissement connaisse une gestion des compétences (y compris au sens fort) est plus élevée quand des niveaux hiérarchiques ont été supprimés. Ce

résultat semble aller dans le sens d'un renforcement de l'autonomie et de la responsabilité des salariés. Cependant, la plupart des coefficients des variables d'organisation du travail et de la production (existence de groupe autonome, juste à temps client ou fournisseur, qualité totale ou changements organisationnels, tâches fixes à exécuter ...) ne sont pas significatifs. Ce constat vient ajouter des arguments à l'interprétation déjà suggérée d'une dichotomie entre d'une part, des phénomènes de managements qui évoluent de façon cohérente avec les attendus d'une logique compétence, et d'autre part, des phénomènes plus concrets d'organisation du travail et de la production, qui ne semblent pas articulés aux pratiques de gestion des compétences.

Gestion des compétences et gestion de l'emploi

Du point de vue de la gestion de l'emploi, l'un des résultats les plus significatifs réside dans le fait que la gestion des compétences va de paire avec des pratiques d'individualisation de la relation salariale. En effet, les augmentations individuelles de salaire et les primes liées à la performance individuelle sont fortement et significativement liées à la mise en œuvre de pratiques de gestion des compétences. Ce résultat conforte la thèse d'une instrumentalisation de la logique compétences par les établissements dans un but de transformation de la relation salariale, orientée vers un rapport plus individualisé entre le salarié et son employeur.⁵

Mais cette hypothèse doit être nuancée, puisqu'un autre résultat doit être pris en compte : le coefficient affecté à l'existence de primes liées aux performances collectives devient significativement positif dans la variante « logique compétence au sens fort » du modèle. Cela nous oriente donc vers une nouvelle piste : il y aurait différentes façons de mettre en œuvre des pratiques de gestion des compétences, dont certaines se limiteraient à la sphère management et gestion des ressources humaines de l'établissement, et aboutiraient notamment à une individualisation de la relation salariale, et d'autres qui chercheraient à articuler gestion des ressources humaines et gestion de la production et seraient donc amenés à prendre en compte la dimension collective de la compétence et de la performance. On retrouverait alors la dichotomie proposée par Paradeise et Lichtenberger (2001).

Concernant les recompositions de l'emploi, les établissements qui pratiquent une gestion des compétences sont des établissements qui ont recruté plus fréquemment des cadres et ont une plus faible probabilité d'avoir embaucher des ouvriers non-qualifiés. Ils procèdent plus fréquemment à des licenciements dans la catégorie techniciens-agents de maîtrise. Ce constat recoupe le lien

⁵ Rappelons ici que les pratiques d'individualisation présentes dans la variable expliquée ne concernent que la formation et la promotion, et non pas les rémunérations.

positif avec la suppression de niveau hiérarchique relevé précédemment.

Enfin, les établissements mettant en place des pratiques de gestion des compétences accordent une place plus importante à la négociation ou à la discussion sur les qualifications, les classifications et les carrières. L'utilisation du niveau de formation comme critère de recrutement apparaît corrélé à la mise en place de pratiques de gestion des compétences, alors que l'expérience à l'embauche n'apparaît pas comme un critère déterminant.

Gestion des compétences et stratégie

Le résultat principal du modèle stratégie est, avant tout, la mise en évidence du très faible nombre de liaisons significatives entre les variables rendant compte de la compétitivité de l'entreprise et l'existence d'une gestion des compétences⁶. Le fait que l'activité de l'entreprise soit croissante ou décroissante, une part de marché importante ou une rentabilité supérieure ou inférieure à la concurrence n'ont aucun effet sur la probabilité qu'un établissement mette en œuvre des pratiques de gestion des compétences. La probabilité qu'un établissement ait mis en place une gestion des compétences est simplement plus importante quand l'évolution de l'activité est facile ou plutôt facile à prévoir. Par contre ces pratiques sont plus fréquemment mises en place quand l'innovation est citée comme un des trois éléments sur lequel se base la stratégie de l'entreprise⁷ et quand l'établissement a développé une fonction qualité. De même le développement des fonctions commerciales ou marketing est positivement lié à la mise en place de gestion des compétences.

Conclusion

Au final, les pratiques traduisant une gestion des compétences se révèlent relativement peu répandues, et semblent relever davantage d'une inflexion de la relation salariale que de la mise en œuvre d'un nouveau modèle productif. En effet, la mise en œuvre des pratiques de gestion des compétences recouvrent assez bien un double mouvement, d'individualisation et de déplacement vers le haut des qualifications. Dans le même temps, si l'on retrouve bien des liaisons significatives avec des variables d'organisation du travail, celles-ci rendent compte plutôt de la généralisation d'outils de management (cercles de qualité, boîtes à idées, ...) que de véritables transformations des logiques de production, qui auraient été induites par le juste-à-temps ou la mise en place de groupes autonomes de production. De la même façon, les variables rendant compte du contenu du travail

(encouragement des salariés à régler eux-mêmes leurs problèmes, fixation d'objectifs globaux plutôt que de tâches fixes, polyvalence) apparaissent comme peu influentes. Enfin, les pratiques de gestion des compétences ne correspondent pas à un profil stratégique bien défini, en dehors toutefois d'une certaine propension à l'innovation et au développement de la qualité.

Au vu de ces résultats, il est difficile de conclure à l'existence d'un modèle de compétence, porteur de cohérences fortes entre les orientations stratégiques de l'entreprise, ses choix d'organisation du travail et son mode de gestion de la main-d'œuvre. D'une façon générale, seule cette dernière dimension semble assez systématiquement liée aux pratiques de gestion des compétences. La portée de ces éléments de conclusion souffre cependant d'une double limite. La première tient à la façon dont nous avons appréhendé la gestion des compétences, à travers un indicateur synthétique approchant les pratiques induites par le modèle de compétences, mais ne pouvant prétendre le saisir directement. La seconde tient au caractère émergent du modèle, laissant, dans l'ombre des indicateurs statistiques, des pratiques peu systématisées et encore expérimentales.

Bibliographie

Arrègle J.-L., Quèlin B., 2000, L'approche « resource-based view » à la croisée des chemins, p. 19-53 in Arrègle J.-L., Quèlin B., *Le management stratégique des compétences*, Ellipses.

Baraldi L., Dumasy J.-P., Troussier J.-F., 2001, Accords salariaux innovants et rénovation de la relation salariale : quelques cas de figure, *Travail et Emploi* n° 87 pp.81-94.

Castro J.L., Guérin F., Lauriol J., 1998, *Management stratégique et gestion des ressources humaines, le modèle des 3C en question*, *Revue française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 75-89.

Cavestro W., Sonzogni M., 1999, De la qualification à la compétence, p. 71-83, in Cavestro W., Lamotte B., *Travail et emploi: vers de nouvelles régulations*, Cahier Travail et Emploi, La documentation française.

CNPF, 1998, *Objectifs Compétences*, Actes des journées internationales de la formation, Deauville.

D'Iribarne, 2001, *Trente ans de Céreq. Des qualifications aux compétences : chronique d'un oubli accepté ?*, *Formation Emploi* n°76, pp 71-97.

Dejoux C., 2001, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Editions d'organisation, 348p.

Durand J.P., 2000, *Les enjeux de la logique compétence, Gérer et comprendre*, Annales des mines, décembre, p.16-24.

⁶ Précisons que d'autres variables rendant compte de la stratégie ont été testées et que nous n'avons retenu que les plus significatives.

⁷ Sept items étaient proposés.

Lichtenberger Y., 1999 *Compétence, organisation du travail et confrontation sociale*, *Formation et emploi*, n° 67.

Mbengue A., Petit D., 2001, *Stratégie et gestion des ressources humaines*, *Revue Française de Gestion*, janvier-février.

Oiry E., D'Iribarnes A., 2001, *La notion de compétence : continuité et changements par rapport à la notion de qualification*, *Sociologie du Travail*, n° 1 p. 49-66.

Paradeise C., Lichtenberger Y., 2001, *Compétence, compétences*, *Sociologie du Travail* n° 1 p. 33-48.

Parlier M., 2001, *En quoi la « logique compétence » modifie-t-elle les politiques et les pratiques de formation ?*, *Actualité de la formation permanente*, pp39-43.

Reynaud J.D., 2001, *Le management par les compétences : un essai d'analyse*, *Sociologie du Travail* n° 1 p. 7-32.

Zarifian P., 2001, *Le modèle de la compétence*, Edition Liaisons.