

**LA QUESTION DES COMPETENCES DANS L'ENTREPRISE PUBLIQUE  
ALGERIENNE : ETUDE DE CAS DE LA SONELGAZ**

**Dr. TAIBI Ghali,**  
Université d'Oran

**Mr. AMARI Salah Eddine Sofiane**  
Université de Mostaganem

**Résumé :**

Plusieurs recherches ont mis en évidence le rôle du capital humain dans le développement et la pérennité de l'entreprise. Dans le cadre de l'économie algérienne, et suite à l'ouverture du marché et des bouleversements majeurs que connaît l'économie, l'entreprise publique algérienne en quête de performance doit adapter ses facteurs de production avec le cours de l'économie mondiale.

Avec l'émergence de l'économie des savoirs et des NTIC, les ressources financières et matérielles de l'entreprise, ainsi que les ressources humaines devront être flexibles. L'adaptation face à ces évolutions et ces changements nécessite de nouvelles organisations, et pour le personnel de nouvelles compétences. Les ressources humaines devront prendre une nouvelle dimension pour devenir un élément important dans la stratégie de l'entreprise.

Dans ce nouveau contexte, la mutation que connaît l'économie algérienne a-t-elle réuni les conditions d'apparition des compétences dans les entreprises ? Si oui, comment l'entreprise algérienne procède-t-elle pour développer les compétences de ces salariés ?

L'étude empirique portera sur le cas de l'entreprise Sonelgaz à travers un questionnaire administré.

**ملخص**  
وقد أبرزت عدة دراسات دور رأس المال البشري في التنمية والاستدامة للشركة. وكجزء من الاقتصاد الجزائري ، وبعد انفتاح السوق والتغيرات الرئيسية التي تواجه الاقتصاد ، "الجزائرية العامة للشركة في السعي للتكييف مع احتياجات كفأة انتاجها العوامل مع مسار الاقتصاد العالمي.

ومع ظهور اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، والموارد المالية والمادية للمؤسسة ، والموارد البشرية يجب أن تكون مرنة. إن التكيف مع هذه التغييرات وهذه التغييرات الجديدة تتطلب من المنظمات ، والموظفين على مهارات جديدة. الموارد البشرية ، وسوف تتخذ بعدها جديدا ليصبح عنصرا مهما في الاستراتيجية. وفي هذا السياق الجديد ، الواقع المتغير للاقتصاد الجزائري اجتمع الظروف لتكوين المهارات في مجال الأعمال؟

إذا كان الجواب نعم ، كيف لا الشركة algérienne تجري في تطوير مهارات هؤلاء الموظفين؟ دراسة تجريبية وسوف يركز على قضية الشركة Sonelgaz تدار من خلال استبيان.

**Introduction :**

Dans une économie fondée sur la connaissance, les firmes misent sur leurs compétences internes et sont en quête de compétences

complémentaires. 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.

La notion de compétences est apparue dans les années 80 dans un environnement marqué par la turbulence et les changements qui ont touché la nature même du travail. Ainsi, il est demandé au salarié d'être polyvalent et à l'entreprise d'être flexible.

Plusieurs travaux de recherche se sont intéressés à la notion de compétence. Nous constatons une polysémie de la notion et la difficulté d'en donner une définition rigoureuse (Azoulay & Weinstein, 2000). Globalement, les auteurs s'accordent à définir la compétence comme un savoir-agir face à des situations complexes et évolutives. La compétence est un concept « dynamique » ; il se construit en permanence.

La notion de compétence est considérée par de nombreux chercheurs comme étant la réponse adéquate aux questions posées par l'entreprise, et les salariés entre autres, dans un contexte économique en mutation. Cependant, adopter cette notion (et cette démarche) oblige l'entreprise à s'intéresser encore plus à son activité, à son marché, et à ses clients.  
**« Développer les compétences apparaît donc, en substance, comme une réponse adaptée à des nécessités de nature économique<sup>i</sup> ».**

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.

Dans le cadre de l'économie algérienne, et suite à l'ouverture du marché et des bouleversements majeurs que connaît l'économie, l'entreprise publique algérienne en quête de performance est contrainte d'adapter ses capacités et ses facteurs de production avec le cours de l'économie mondiale. En effet, avec l'émergence de l'économie des savoirs et des NTIC, les ressources financières et matérielles de l'entreprise, ainsi que les ressources humaines devront être flexibles. Cette dernière ressource devra prendre une nouvelle dimension pour devenir un élément important dans la stratégie de l'entreprise.

Dans ce contexte, plusieurs questionnements apparaissent :

La mutation que connaît l'économie algérienne a-t-elle réuni les conditions d'apparition des compétences dans les entreprises ?

Si oui, comment l'entreprise algérienne 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 l'émergence de la

compétence au sein de l'entreprise publique algérienne et aux moyens de son développement.

**Ce travail est scindé en quatre parties :**

D'abord, une brève rétrospective sur les origines de la notion de compétence, et son émergence au sein des entreprises ainsi que la problématique de son développement. Nous soulignerons ainsi le rôle de la formation dans le développement du professionnalisme. Nous verrons aussi l'impact de l'expérience sur la construction des compétences.

Ensuite, l'explicitation de la méthodologie de recherche adoptée avec la justification du choix de l'entreprise Sonelgaz.

En troisième lieu, l'étude de cas qui porte sur le cas de la Sonelgaz (zone d'Oran). Nous présenterons ainsi le système d'évaluation mis en place par l'entreprise, puis nous verrons les procédures établies par cette dernière dans le but de développer les compétences de ses salariés. Enfin, nous examinerons l'état des lieux du développement des compétences au sein de la Sonelgaz par l'analyse des données recueillies via les questionnaires destinés aux salariés.

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

## **I. LA PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

Le développement des compétences représente un véritable enjeu tant pour l'entreprise, que pour le salarié.

Le développement des compétences peut permettre, d'une part, à l'entreprise de s'adapter avec son environnement tout en étant souple et réactive face aux changements 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 trouve intérêt de son côté dans le développement de son patrimoine de compétences car ceci signifie pour lui une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle.

Le développement des compétences n'a rien à voir avec le développement de la qualification. 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. Ainsi, « la formation n'a ni l'exclusivité ni le monopole de la production de compétence »<sup>ii</sup>.

En effet, « une part importante des apprentissages se fait non pas par la formation mais par la pratique d'une activité, par un accompagnement

de cette pratique. Il ne faut pas décider trop vite une formation. Il faut aussi s'attacher à organiser le travail pour qu'il soit formateur »<sup>iii</sup>.

D'ailleurs, la définition même de compétence nous renvoie au phénomène d'apprentissage sans pour autant négliger le rôle de la formation qui constitue la matière grise pour tout processus de développement.

Cependant, la meilleure manière pour développer les compétences consiste dans l'apprentissage sur le terrain. En d'autres termes, dans la maîtrise et l'exploitation des situations affrontées. Les auteurs concordent sur le fait que l'action est le lieu de mise en pratique des connaissances de l'individu (Zarifian, 1999 ; Lorino, 2001).

Depuis quelques années la notion d'apprentissage ne cesse de prendre une place de plus en plus importante dans les études et les recherches en sciences de gestion. Elle est considérée par certains chercheurs comme un moyen très important pour préparer les individus et l'organisation à s'adapter et affronter les situations nouvelles et évolutives.

Selon Leroy (1998), l'apprentissage contribue non seulement au développement des compétences d'une firme mais aussi à l'amélioration de sa position concurrentielle. L'apprentissage produit, diffuse et transforme les compétences. L'approche basée sur les compétences prône ainsi un apprentissage intra mais aussi inter-organisationnel.

L'individu qui apprend en permanence de nouvelles routines, de nouvelles façons et méthodes de travail, développe ainsi ses compétences (il apprend à apprendre), et augmente ses chances de garder son emploi (employabilité), voire d'évoluer. Il devient, à l'instar des autres individus, « compétents ».

Le développement des compétences par l'apprentissage prend racine dans les difficultés qui étaient et qui sont toujours rencontrées par les jeunes diplômés dans l'insertion professionnelle. Dans ce cadre, le rôle de l'organisation est non négligeable. C'est à elle que revient la responsabilité de créer un climat favorable aux développements des compétences de ses salariés (les nouveaux et les anciens). Elle deviendra ainsi une « *organisation formatrice* » voire une « *organisation apprenante* ».

L'organisation apprenante est celle qui encourage le développement des compétences des salariés en permanence. Cette dimension existe lorsque l'entreprise met en œuvre un système permettant de stocker son savoir, et les résultats de ses expériences. Elle organise sa mémoire, et met toutes les informations à disposition de ses salariés pour que ces derniers puissent en profiter au moment opportun. L'organisation

apprenante développe un système intelligent basé sur la circulation d'informations. Elle incite les salariés à chercher l'information, et à partager leurs compétences.

## **II. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Nous exposerons ci-après la méthodologie utilisée ainsi que la présentation du cas étudié à savoir la société Sonelgaz.

### **II.1. Présentation de la méthodologie adoptée :**

Le but de cette étude est d'explorer le développement des compétences au sein des entreprises algériennes. 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.

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous avons effectué une enquête au sein de la Sonelgaz. Le choix de la société a été motivé par le fait que la Sonelgaz détient depuis toujours le monopole de la production, distribution, et la commercialisation de l'Electricité et du Gaz à travers le territoire national. Pour la Sonelgaz, l'avenir semble incertain. Dans les années à venir cette Société n'aura plus le monopole du marché et doit être en mesure de faire face à la concurrence internationale. La société passera d'une situation de monopole vers une situation où les parts de marché restent à conquérir par des produits de meilleure qualité et de moindre coût.

Afin de bien enrichir notre enquête sur le terrain, et suite à l'absence de données ou de recherches sur la problématique des compétences au sein de la Sonelgaz<sup>iv</sup>, on a jugé utile de procéder à une investigation sous forme de questionnaire.

L'enquête exploratoire porte sur un échantillon de convenance composé de 40 salariés regroupant des cadres et des agents de maîtrise, et qui représente 20% de l'effectif total. Le choix de la catégorie socioprofessionnelle n'a pas été aléatoire. Nous avons exclu volontairement les agents d'exécution qui ne font, généralement, qu'exécuter les instructions et ne prennent que rarement des initiatives..

Notre questionnaire est composé de 33 questions et regroupe les aspects et les dimensions étudiées dans la littérature.

Sept interrogations sur l'entreprise définissent notre questionnaire :

- 1- L'existence de la compétence.
- 2- Le rôle de l'évaluation.
- 3- Le rôle de la formation dans le développement des compétences.

- 4- Le rôle de l'expérience sur la construction des compétences.
- 5- La meilleure manière d'apprendre.
- 6- L'existence des compétences collectives.
- 7- La Sonelgaz est-elle une entreprise apprenante ?  
Ces données sont exploitées et traitées par le logiciel SPSS (version 10.0)<sup>v</sup>.

## **II.2. Présentation du cas étudié : La Zone de Distribution d'Oran de Sonelgaz.**

Créée en juillet 1969, Sonelgaz, Société Nationale de l'Electricité et du Gaz, a pour mission la production et la commercialisation d'électricité et la distribution du gaz naturel sur le territoire national.

La Sonelgaz a vécu plusieurs changements de statut et des restructurations, depuis sa création et jusqu'à ce jour. Le dernier en date est le décret présidentiel n° 02-195 du 1<sup>er</sup> juin 2002 qui fixe les statuts de la Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz Sonelgaz S.P.A.

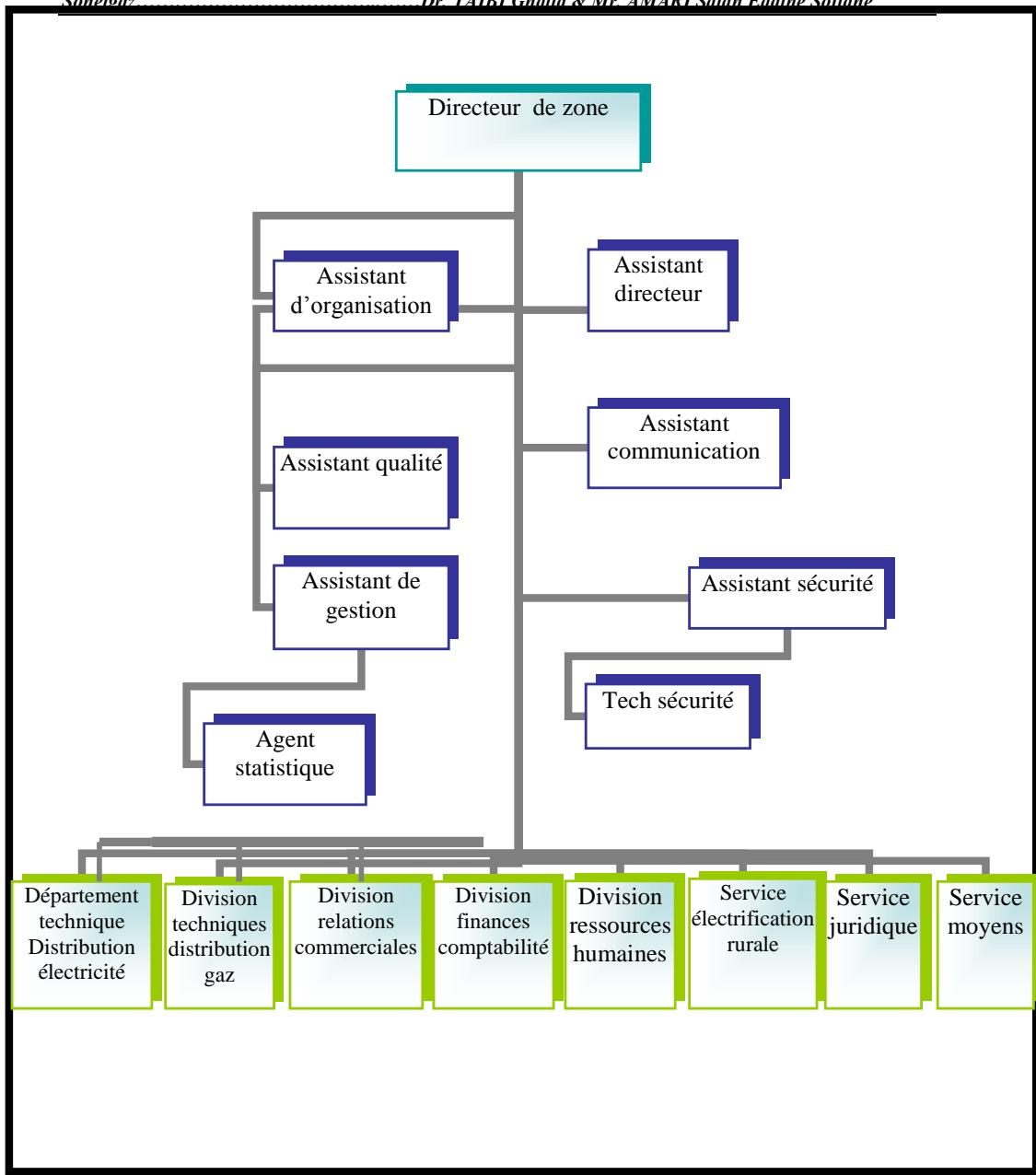
La Zone de Distribution d'Oran (SPA) n'est qu'une direction parmi les neuf zones de distribution qui se trouve sur le territoire national. Elle est chargée de la distribution de l'énergie électrique et du gaz par canalisation et de la satisfaction des besoins de la clientèle.

La zone de distribution d'Oran est composée de 201 agents ; son chiffre d'affaires s'élève à 8.931.792.000 DA (2004).

Le chiffre d'affaires de la Sonelgaz est composé de deux produits qui sont l'électricité, et le gaz. Le chiffre d'affaires de l'entreprise (de l'électricité et du gaz) est en croissance permanente d'une année à une autre justifiée d'une part par l'augmentation du prix de vente, et d'autre part par l'augmentation de la production.

Le chiffre d'affaire de l'électricité est nettement supérieur de celui du gaz. Ceci est dû d'une part à la forte consommation de l'électricité par rapport au gaz, et d'autre part au prix de vente de l'électricité qui est nettement supérieur.

Le schéma suivant résume la structure de la Zone de distribution d'Oran.



**Schéma n°1 :** L'organigramme de Sonelgaz, Zone de distribution  
Oran. Document interne

### **III. LE SYSTEME D'EVALUATION DE LA SONELGAZ**

Le système d'appréciation est une procédure qui consiste à évaluer tous les salariés de l'entreprise. L'évaluation ou l'appréciation est l'acte par lequel un responsable hiérarchique procède à une appréciation formalisée de ses subordonnés. Il s'agit de porter un jugement sur le travail accompli par l'individu, sur sa performance, ses compétences et son potentiel.

Le système d'appréciation est constitué d'un ensemble de règles et de procédures qui ont pour objectif de mettre en place un programme d'évaluation destiné à une catégorie bien déterminée du personnel (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution). Cependant, le but de chaque évaluation réside plutôt dans la comparaison entre les objectifs fixés et les résultats obtenus, et la détection des points forts et des points faibles de l'individu et ceci afin de les améliorer. C'est là qu'apparaît la relation entre le système d'appréciation et le développement des compétences dans l'entreprise.

Par ailleurs, l'évaluation possède deux fonctions distinctes mais articulées :

- ✓ D'une part, elle cherche à soutenir les individus pour développer leur potentiel (en les motivant et en les aidant à développer leurs compétences) ;
- ✓ D'autre part, la reconnaissance des résultats obtenus (promotion, rémunération...).

En 1999, la Sonelgaz a fait appel à un consultant Canadien HYDRO Québec<sup>vi</sup>, afin de proposer un modèle de gestion des compétences. Suite à un audit réalisé au sein du Groupe Sonelgaz en matière d'activité, culture, tradition, etc. Hydro Québec a proposé un modèle pour la société. Ce modèle comporte entre autres un système d'évaluation, appelé aussi « programme d'évaluation ».

Le contenu du système d'évaluation des compétences est différent pour les trois catégories socioprofessionnelles, à savoir pour les cadres, les agents de maîtrises et les agents d'exécution. En effet, les cadres sont évalués par rapport à leur prise d'initiatives, par contre les agents d'exécution sont évalués sur la base de leurs efforts physiques.

L'évaluation au sein de la Sonelgaz se compose de l'évaluation du rendement, l'évaluation du rôle, et de l'évaluation globale.

L'entretien annuel d'évaluation est un outil de management des ressources humaines ayant pour but de créer un accord entre l'évalué et l'évaluateur sur le résultat de l'évaluation, et ceci en termes d'apports pour l'entreprise (détection des point forts et des points faibles...) et

d'intérêts individuels (formation, promotion...). L'évaluation permet d'analyser les points forts et les points à améliorer pour proposer les formations adéquates ; de fournir une information pour justifier la rétribution en matière de promotion et de favoriser la communication entre le supérieur hiérarchique direct et son collaborateur.

L'évaluation a aussi ses inconvénients parmi lesquels la nécessité d'un suivi sans faille pour éviter l'effet « démoralisateur » ; un coût plus ou moins élevé (rien que les formulaires d'évaluation, coûtent une somme considérable) ; et un temps « non-productif » à consacrer, car les réunions sont organisées au moment du travail.

Le système d'évaluation au sein de Sonelgaz lui permet de connaître la performance des salariés en matière d'objectifs à atteindre, et de leur savoir-être par rapport aux habiletés intellectuelles.

La mise en place du système annuel d'appréciation au sein de la société a pour objectif de rendre explicite le système d'appréciation ; pour apprécier le salarié sur l'exercice précédent et de fixer le programme de l'exercice suivant en matière d'objectifs à atteindre. Ce système d'appréciation permet à l'évalué de s'exprimer avec son supérieur hiérarchique à propos des désaccords, des obstacles rencontrés lors de l'exercice précédent, et de ses aspirations professionnelles. Il permet ainsi de choisir les actions/programmes de formation appropriés à partir des besoins identifiés.

La formation n'est pas le seul moyen pour développer les compétences, certes, mais c'est un levier très pour acquérir de nouvelles compétences, ou d'en renforcer d'autres déjà existantes.

Afin d'acquérir et de développer les compétences de ses salariés, le groupe Sonelgaz organise et réalise des plans de formation et ceci selon les besoins enregistrés. Les besoins sont décelés par le résultat du système d'évaluation. Dans ce cadre, l'identification des besoins en formation est une tâche à la fois délicate et capitale.

Il existe deux sortes de formation au sein de la Sonelgaz :

La formation professionnelle spécialisée (FPS) regroupe toutes les formations dont la durée est égale ou supérieure à 6 mois. Ce type de formation a un impact direct sur la carrière professionnelle.

Le perfectionnement professionnel (PP) regroupe toutes les formations dont la durée est inférieure à 6 mois. Ces formations ont pour objectif le bon déroulement de l'activité professionnelle. Pour cela la Sonelgaz collabore avec trois écoles de formation dont les spécialités sont résumées dans le tableau ci-dessus :

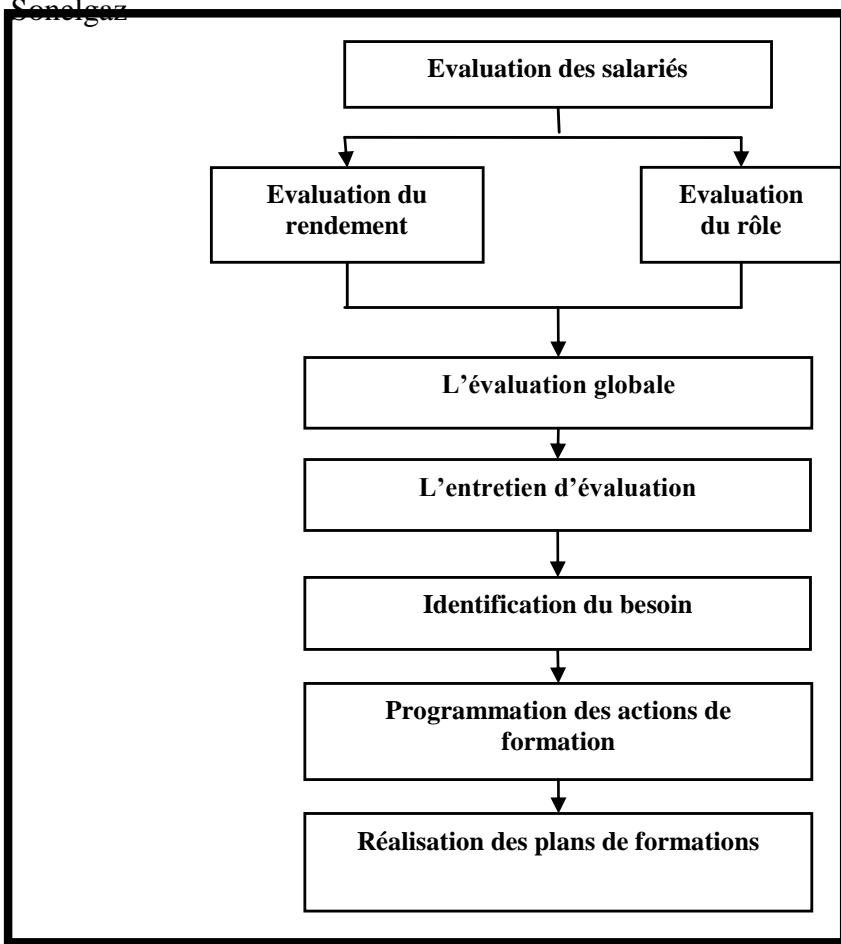
**Tableau n°1 :** Les écoles de formation de la Sonelgaz .

Ecole	Spécialité
<b>L'école de Blida</b>	Etude, réalisation, exploitation. Production d'électricité. Transport de l'électricité, et du gaz. Distribution de l'électricité, et le gaz. Sécurité et secourisme.
<b>L'école de Ben Aknoune</b>	Initiation aux relations humaines. Formation à la statistique de gestion. Formation à la micro-informatique. Apprentissage de la langue anglaise. Formation à la bureautique.
<b>L'école de Ain M'lila</b>	Etude, réalisation et exploitation Production, transport et Distribution de l'Electricité Transport et Distribution du Gaz Sécurité des personnes et des ouvrages Eclairage public Informatique Relations humaines

Document interne

Le schéma suivant résume le processus de développement des compétences dans l'entreprise étudiée.

**Schéma n° 2 :** Le rôle de l'évaluation dans la formation au sein de la Sonelgaz



#### **IV. ANALYSE DE LA QUESTION DES COMPETENCES AU SEIN DE SONELGAZ**

Avant de traiter les données récoltées à partir du questionnaire, il serait nécessaire de présenter l'échantillon des répondants et de faire un bref récapitulatif des principaux résultats descriptifs obtenus.

##### **IV.1. Description de l'échantillon des répondants :**

La majorité des répondants sont dans la catégorie d'âge [30-50] ans (82.5% des répondants au questionnaire). La catégorie la moins représentée est celle du [20-30] ans (7.5%).

L'échantillon est plus ou moins homogène quand au genre (hommes 57%, femme 42.5%).

Selon le niveau académique, nous relevons que :

- 30% de la population interrogée ont un niveau secondaire ;
- 70% possède un niveau universitaire (DEA, TS, licence, ingénierat, post-graduation).

Plus de deux tiers (62.5%) des enquêtés sont des cadres. Le reste étant des agents de maîtrise.

Généralement, on peut dire que la population étudiée est expérimentée.

#### **IV.2. Récapitulatif des principaux résultats descriptifs :**

La compétence ne se manifeste que par rapport à des situations de travail complexes et évolutives. Donc, il faut en premier lieu analyser la nature des situations de travail pour s'interroger ensuite sur la réponse des salariés face à ces situations.

La majorité des répondants estiment que la ***routine*** dans les situations de travail est assez importante (32.5%) voire importante (22.5%).

Concernant la question de ***l'autonomie*** au travail, les répondants (65%) déclarent qu'ils sont peu autonomes. Un tiers des répondants déclare qu'il est autonome dans son travail.

La majorité des répondants (62.5%) ont quelques fois besoin de ***directives*** pour exécuter leurs tâches. Pour 27.5% des répondants, ils ont souvent besoin de directive et seulement 10% n'ont en jamais besoin.

L'analyse des fréquences montre que près de la moitié des répondants (47.5%) trouve qu'elle est parfois confrontée à la ***complexité des situations de travail***. Un quart des répondants font rarement ou jamais face à la complexité et plus d'un quart des répondants (27.5%) estime qu'il en fait face souvent dans son travail.

Face à cette complexité dans les situations de travail, plus de la moitié des questionnés y répond plus ou moins facilement. Un tiers des répondants y répond avec le concours complémentaire de la hiérarchie et 15% y répondent difficilement.

La grande majorité des répondants (87.5%) déclare que son travail est bien jugé par la hiérarchie. Seulement 12.5% des répondants déclarent que la hiérarchie juge leur travail comme mauvais.

D'après les résultats obtenus à ce niveau, ***la nature des situations de travail*** reste difficile à préciser du moment où l'avis des salariés interrogés reste partagé, et par conséquent, l'existence de la compétence est difficile à affirmer ou à infirmer puisque cette dernière est liée à ces situations.

Par ailleurs, la majorité des répondants prend des ***initiatives*** face aux situations professionnelles qui se présentent, et affirment être autonomes

ou peu autonomes. L'autonomie au travail leur permet de mettre leurs savoir-faire sur le terrain.

Le jugement de la hiérarchie vis-à-vis du travail fourni par l'échantillon des répondants montre, globalement, la compétence de ces derniers.

A propos de *l'évaluation*, celle-ci a un rôle important dans le développement des compétences. Elle permet à l'entreprise de détecter les faiblesses des salariés et d'en proposer des plans de formation pour en remédier. Afin de comprendre l'évaluation dans l'entreprise étudiée, nous nous intéresserons au point de vue du salarié vis-à-vis de l'évaluation, et de l'impact de cette dernière sur le développement des compétences.

D'après les résultats, on constate que près de la moitié des répondants (47.5%) sont moyennement satisfaits par l'évaluation faite par la hiérarchie. Cependant, plus d'un tiers des répondants (32.5%) n'est pas du tout satisfait de cette appréciation. Seulement 20% des répondants déclare être totalement satisfait par l'évaluation.

Les résultats des tableaux de fréquence font ressortir que près de la moitié des enquêtés (47.5%) pense que l'évaluation reflète peu leur vrai potentiel. Un quart des répondants est totalement satisfait de cette évaluation et plus d'un quart (27.5%) estime que l'évaluation ne traduit pas leurs efforts au travail.

A propos de l'impact de l'évaluation sur le développement du potentiel des salariés, il ressort que près de la moitié des enquêtés (45%) estime que l'évaluation leur permet de renforcer leurs potentiels, dans la mesure où elle arrive à détecter les faiblesses des salariés. La hiérarchie propose par la suite, des plans de formation adéquats, permettant de combler ces lacunes.

Pour plus d'un quart des répondants (27.5%), l'évaluation les encourage peu voire pas du tout (27.5%) pour le développement de leurs potentiels.

Examinons de près le rôle de la *formation*.

D'après les résultats des tableaux de fréquence, les deux tiers des enquêtés ont suivi des formations (67.5%). Près d'un tiers des répondants (32.5%) n'a suivi aucune formation.

Les résultats montrent également que 90.5% des répondants estime que la formation les aide dans l'affrontement des situations de travail. Seulement 9.5% estime que la formation n'a aucun effet dans leur travail.

Selon les répondants, la formation a un effet sur le développement de leurs potentiels (87%). Pour seulement 13% de la population étudiée, la

formation a très peu d'effet dans le renforcement de leurs potentiels dans la résolution des problèmes rencontrés dans le travail.

**L'expérience** comme nous l'avons déjà vu, a un rôle non négligeable dans le développement des compétences. Nous essayerons ainsi de cerner la réflexion des salariés après la résolution d'un problème complexe, et le transfert d'expérience d'une situation vers une autre.

D'après les résultats, plus des trois quarts des salariés, soit 85%, considère que l'expérience signifie pour eux le nombre de problèmes complexes affrontés. 15% de l'échantillon trouve que l'expérience est synonyme de la période de temps restée dans un poste.

L'analyse de la réflexion des salariés montre que la grande majorité des répondants (92.5%) prend du recul pour réfléchir aux situations complexes affrontées. Seulement 7.5% des répondants ne prend que rarement ou pas du tout le temps de réfléchir dans ces situations.

La quasi-totalité des enquêtés a une bonne vision sur le contenu de l'expérience. En effet, l'expérience n'est pas le fait de rester longtemps dans un poste mais c'est la fréquence des situations complexes affrontées<sup>vii</sup>.

La majorité des personnes questionnées prend du recul à la réflexion, et affirme qu'elle est capable de décrire le comment et le pourquoi de ses initiatives face aux événements affrontés, ce qui est important pour que l'expérience soit formatrice ; pour que l'expérience ait des effets positifs sur le développement des compétences<sup>viii</sup>.

D'après l'analyse des résultats, la moitié des enquêtés affirme que la meilleure manière d'apprendre se fait par l'expérience (50%). Plus d'un tiers des répondants (35%) affirme que c'est grâce à la formation qu'il apprend et 15% affirme que la meilleure façon d'apprendre réside dans la conjonction entre apprentissage et formation.

Ces résultats confirment les apports théoriques en la matière, concernant le rôle considérable joué par l'expérience dans le développement des connaissances et des compétences des employés. Ceci n'exclut pas le rôle de la formation qui permet de munir les salariés des pré-requis développés par la suite, grâce à l'apprentissage sur le terrain.

Afin de développer l'idée de **compétences collectives**, nous avons récolté quelques données sur la qualité des rapports, l'échange d'informations ainsi que la coordination dans la résolution des problèmes, entre les salariés.

Près des trois quarts des enquêtés affirment qu'ils ont de bons rapports avec leurs subordonnés (72.5%) voire très bons (27.5%).

La majorité des répondants, soit 72.5%, déclare que la qualité des échanges d'informations avec les autres salariés est bonne voire très bonne (15%). Seulement 12.5% des répondants estiment que la qualité d'échange d'informations entre les salariés est mauvaise.

Selon les statistiques, nous relevons que 85% des personnes questionnées s'entraident entre eux afin de faire face aux situations de travail. Ceux qui gèrent seuls les situations de travail sont 15%.

A propos de la question de la coordination dans le travail, nous relevons que plus d'un tiers des répondants (65%) déclare qu'il existe une coordination entre les salariés. Près d'un tiers des personnes questionnées (30%) estime qu'il y a peu de coordination entre les salariés. 5% déclarent qu'il n'existe aucune coordination dans le travail entre les salariés de l'entreprise.

La dernière catégorie de questions concerne le cœur de notre problématique à savoir si l'entreprise étudiée participe ou non, dans *le développement des compétences* de ses salariés. Nous nous interrogeons sur le rôle de l'entreprise dans la prise d'initiatives, dans le développement du potentiel professionnel et dans la communication entre les salariés.

A propos de la prise d'initiative, la moitié des répondants déclare que l'entreprise encourage peu la prise d'initiatives de la part des salariés. Seulement 20% des salariés interrogés affirme que l'entreprise encourage la prise d'initiatives. Près d'un tiers des répondants, soit 30%, estime que l'entreprise ne les encourage pas dans leurs prises d'initiatives.

La majorité des répondants, soit 70%, déclare que l'entreprise joue un rôle important dans le développement du potentiel professionnel. 30% des répondants estime que ce rôle est peu important voire négligeable.

Enfin, nous pouvons constater, d'après le tableau des fréquences, que l'entreprise encourage la communication quelquefois (35%) voire souvent (27.5%). Selon 37.5% des répondants, Sonelgaz encourage rarement la communication.

En résumé, et à partir de la lecture des premiers résultats obtenus, nous pouvons déduire que la société Sonelgaz est loin d'être une société qui fonctionne selon une logique de compétences malgré la volonté de cette dernière d'introduire une démarche de compétences. En effet, et tant que les situations de travail restent globalement routinières, on ne pourra pas parler de compétences professionnelles.

Les autres résultats obtenus affirment l'existence de compétences collectives au sein de la société. Ces compétences sont généralement synonymes d'un savoir-faire plutôt qu'un savoir-agir.

### **IV.3. Les tableaux croisés :**

Afin de vérifier l'existence de relations entre les variables, nous avons développé des tableaux croisés.

#### ***Tableau croisé entre la catégorie socio- professionnelle et la routine dans le travail :***

Les résultats montrent que près d'un quart des cadres estime que la routine est très importante dans les situations professionnelles affrontées. Cependant, 28% trouvent que la routine est assez importante. Par contre la moitié de la population étudiée, soit 48% estiment que la routine est peu importante ou inexistante.

Près des deux tiers des agents de maîtrise, soit 60% trouvent que la routine dans le travail est très ou assez importante, et 40% d'entre eux estiment que la routine est peu importante.

On note également, qu'aucun agent de maîtrise ne trouve que la routine est inexistante.

#### ***Tableau croisé entre le statut et la réponse à la complexité :***

L'analyse de ces résultats montre que plus de la moitié des cadres, soit 56%, arrive à faire face à la complexité très facilement ou facilement. Cependant, 44% d'entre eux arrivent difficilement ou avec le concours complémentaire de sa hiérarchie.

53% des agents de maîtrise arrivent à faire face à la complexité facilement, contre 47% qui arrivent difficilement ou avec le concours complémentaire de la hiérarchie.

#### ***Tableau croisé entre la prise d'initiative et la réponse à la complexité :***

Nous constatons que 83% des salariés qui prennent des initiatives arrivent à faire face à la complexité très facilement ou facilement. Seulement 17% de ceux qui prennent des initiatives y arrivent difficilement ou avec le concours complémentaire de la hiérarchie.

Pour les salariés qui prennent peu d'initiative, 42% d'entre eux arrivent facilement à résoudre les problèmes qui se posent, mais 58% d'entre eux arrivent difficilement ou avec l'aide de la hiérarchie.

La moitié des salariés qui ne prennent pas d'initiative arrivent facilement à faire face aux problèmes qui se posent, contre 50% qui arrivent avec le concours complémentaire de la hiérarchie.

La majorité des salariés qui prennent des initiatives arrivent très facilement ou facilement à faire face à la complexité. Ceci ne vient que confirmer l'importance de la prise d'initiative.

***Tableau croisé entre le besoin de directives et la réponse à la complexité :***

64% des salariés qui ont besoin souvent de directives arrivent très facilement ou facilement à faire face à la complexité. 36% d'entre eux n'arrivent que difficilement ou avec le concours complémentaire de la hiérarchie.

Près de la moitié, soit 48% des salariés qui n'ont besoin que quelquefois de directive arrivent facilement à résoudre les problèmes complexes qui se posent. Mais 52% d'entre eux n'arrivent que difficilement ou avec le concours complémentaire de la hiérarchie.

Trois quart, soit 75% des salariés qui n'ont jamais besoin de directive arrivent très facilement ou facilement à répondre à la complexité. Cependant, 25% d'entre eux n'arrivent pas à résoudre les problèmes complexes au travail sans le concours de la hiérarchie.

***Tableau croisé entre la formation et la réponse à la complexité :***

Tous les salariés qui ont suivi une fréquence de formation très importante arrivent à faire face très facilement aux problèmes complexes qui se posent.

Tous les salariés qui ont suivi peu de formation arrivent difficilement ou avec le concours de la hiérarchie à faire face à la complexité.

Deux tiers des salariés qui n'ont suivi aucune formation arrivent à affronter la complexité très facilement ou facilement, le un tiers restant n'arrive que difficilement ou avec le concours de la hiérarchie.

On note ici, le rôle important que joue la formation, car tous les salariés qui ont suivi des fréquences de formation très importantes arrivent à résoudre très facilement les problèmes complexes qui se posent.

***Tableau croisé entre la catégorie socioprofessionnelle et le meilleur support d'apprentissage :***

44% des cadres estiment que la formation est le meilleur moyen pour développer leur potentiel. Cependant, 32% considèrent l'expérience comme le meilleur moyen de développement des compétences. Près du quart trouve que la formation et l'expérience contribuent ensemble dans le développement du potentiel.

20% des agents de maîtrise estiment que la formation est la meilleure façon pour développer le potentiel, contre 80% que trouvent que l'expérience est le meilleur support.

**Tableau croisé entre l'expérience et la meilleure façon d'apprendre :**

86% des salariés qui trouvent que la formation est le meilleur moyen d'apprendre ont entre 1 et 16 ans d'expérience, le 14% restant ont entre 16 et 26 ans.

Près de la moitié des salariés qui estiment que l'expérience est le meilleur moyen d'apprentissage ont entre 1 et 16 ans d'expérience au sein de la société, et l'autre moitié ont entre 16 et 31 ans d'expérience.

La moitié de ceux qui trouvent que la formation et l'expérience ensemble sont deux moyens d'apprentissage ont entre 6 et 16 ans d'expérience, l'autre moitié ont entre 21 et 31 ans d'expérience.

Nous constatons que plus les salariés avancent dans l'expérience professionnelle, plus ils privilégient l'expérience comme moyen d'acquisition des connaissances.

**Tableau croisé entre le statut et la formation :**

Les données montrent que 80% des cadres ont suivis des formations. Par contre, plus de la moitié des agents de maîtrise, soit 54% déclarent qui n'ont suivis aucune formation.

On peut dire que la formation au sein de la société concerne principalement les cadres.

**IV.4. Tableau synoptique de synthèse :**

Nous allons synthétiser les résultats obtenus sur la base des données collectées via les questionnaires administrés aux employés enquêtés dans un tableau synoptique de synthèse.

Ce tableau regroupe d'une part les deux catégories socioprofessionnelles (en l'occurrence les cadres et les agents de maîtrise) d'une part, d'autre part les sept niveaux de notre questionnaire, à savoir :

- ✓ L'existence de la compétence ;
- ✓ Le rôle de l'évaluation ;
- ✓ Le rôle de la formation dans le développement des compétences ;
- ✓ Le rôle de l'expérience sur la construction des compétences ;
- ✓ La meilleure manière d'apprendre ;
- ✓ L'existence des compétences collectives ;
- ✓ La Sonelgaz comme une entreprise apprenante.

Le but de ce tableau est de vérifier l'impact du statut sur la question des compétences et de leurs développements, autrement dit existe-t-il une influence de la catégorie socioprofessionnelle sur le développement des compétences ?

**Tableau synoptique de synthèse**

	L'existenc e de la compétence	Le rôle de l'évaluation	Le rôle de la formation dans le développement des compétences	Le rôle de l'expérience sur la construction des compétences	La meilleure manière d'apprendre	L'existence des compétences collectives	La Sonelgaz est-elle une entreprise apprenante ?
Cadres	Les avis sont partagés à propos de l'existence de la compétence	L'évaluation à un rôle plus ou moins positif sur le développement des compétences	La formation est un support très important dans le développement des compétences	L'expérience à un impact important sur la construction des compétences	L'expérience est le deuxième support de développement des compétences après la formation	Les compétences collectives existent au sein de la société	La société a un rôle très important dans le développement des compétences
Agents de maîtrise	Il n'existe pas réellement de compétences au sein de la société	L'évaluation à un rôle moyen sur la construction des compétences	Le rôle de la formation dans le développement des compétences est limité	L'expérience à un impact très important sur la construction des compétences	L'expérience est le meilleur moyen pour développer les compétences	Les compétences collectives existent au sein de la société	La société à un rôle très important dans le développement des compétences
Conclusion	La compétence existe chez les cadres plus que chez les agents de maîtrise	L'évaluation a un impact positif sur le développement des compétences des cadres	La formation profite plus aux cadres qu'aux agents de maîtrise	L'expérience fait bénéficier les deux catégories socio-professionnelles	L'expérience est le moyen privilégié pour les agents de maîtrise afin de développer leurs compétences	Les deux catégories socioprofessionnelles trouvent qu'ils existent des compétences collectives	Les deux catégories socioprofessionnelles trouvent que Sonelgaz est une entreprise apprenante

**Tableau n°2 : Tableau synoptique de synthèse**

Les résultats que représentent le tableau ci-dessus dénotent que le statut joue un rôle très important dans le développement des compétences. Ces résultats montrent que la catégorie socioprofessionnelle a un impact sur la compétence et sur son développement. En effet, les cadres arrivent à faire face aux situations complexes qui se présentent plus facilement par rapport aux agents de maîtrise, ils prennent du recul pour réfléchir aux situations affrontées et enfin ils font des transferts d'expériences d'une situation de travail à une autre. Ceci ne vient que confirmer les apports théoriques sur l'importance des pré-requis dans le développement des compétences. Par ailleurs, ce tableau nous a permis de vérifier le rôle que joue l'expérience dans le développement des compétences. D'ailleurs, les deux catégories socioprofessionnelles trouvent que l'expérience a un impact sur le développement des compétences, même si son rôle est plus important sur la construction des compétences des agents de maîtrise.

Quant au rôle de la formation dans le développement des compétences, il est plus important chez les cadres que chez les agents d'exécution. Les deux catégories socioprofessionnelles trouvent qu'ils existent des compétences collectives et que la Sonelgaz est une entreprise apprenante.

En conclusion, une remarque s'impose : la Sonelgaz est loin d'être une Société qui fonctionne selon une logique de compétences malgré la volonté de cette dernière d'introduire une démarche de compétence. En effet, tant que les situations de travail sont généralement routinières, on ne pourra pas parler de compétences professionnelles. Cependant, les autres résultats obtenus affirment qu'il existe des compétences collectives, et que la Sonelgaz est une entreprise apprenante. Mais ces compétences sont généralement synonyme d'un savoir faire et pas d'un savoir agir.

Par ailleurs, les résultats montrent que les salariés interrogés prennent des initiatives, et que ces dernières sont bien jugées par la hiérarchie. On a aussi remarqué que le statut<sup>ix</sup> et la prise d'initiative ont un effet positif pour faire face à la complexité.

L'analyse des résultats de recherche montre que la formation a un impact positif sur le développement des compétences des cadres, et que l'expérience est le meilleur support d'apprentissage pour les agents de maîtrise.

On a pu constater que plus on avance dans l'âge plus on priviliege l'expérience comme moyen de développement des compétences en dépit de la formation.

### **Conclusion :**

La Sonelgaz cherche à devenir une importante société à l'instar des grandes sociétés internationales. Cette volonté d'instaurer les bonnes méthodes de management et de gestion des ressources humaines a poussé la société à s'intéresser de plus en plus aux compétences de ses salariés et aux moyens de leurs développements.

En effet, la société Sonelgaz a adopté depuis 1999 un modèle de gestion des compétences. Ce dernier devrait lui permettre de gérer les compétences et à les développer.

L'évaluation faite par le groupe Sonelgaz est très importante dans la mesure où elle permet de donner une idée sur les capacités, les qualités, voire les compétences de ses salariés. Cette évaluation permet de connaître les savoir-faire et les savoir-être des salariés, en d'autres termes elle permet à la hiérarchie d'avoir une idée sur le rendement individuel de chacun en plus de son exercice du rôle. L'évaluation permet de détecter les points forts et les points faibles de chacun, de les développer ou de les améliorer notamment à travers des programmes de formation.

Par ailleurs, notre hypothèse de recherche selon laquelle la formation n'est qu'un moyen parmi d'autres pour développer les compétences a été vérifiée, puisque notre enquête nous a permis de constater que l'expérience est un support non négligeable pour bâtir les compétences.

Malgré les lacunes de ce travail causés par les divers problèmes rencontrés sur le terrain, ce travail a permis néanmoins de déduire un ensemble de remarques.

Nous pouvons résumer les résultats de notre recherche dans les points suivant :

➤ La formation est un levier très important pour développer les compétences, mais insuffisant à lui seul, en effet, la formation contribue aux développements des compétences intermédiaires et c'est à l'individu que revient le soin de développer des compétences professionnelles par l'apprentissage. En ce sens, le développement des compétences au sein de la Sonelgaz est basé sur la formation, ce qui veut dire que la Société cherche en premier lieu à développer des *compétences techniques*<sup>x</sup>.

➤ La Sonelgaz développe non pas des compétences professionnelles mais des compétences intermédiaires. Notre enquête au sein de la Société cité là-dessus nous a permis de constater qu'il existe des compétences, mais ces compétences se limitent à un savoir-faire, ou à savoir exécuter une tâche ou un ensemble de tâches puisque les situations de travail sont généralement routinières, et par conséquent on est plus en présence d'une

organisation de travail de type taylorien que d'une organisation de travail ouverte.

De là, il est possible de proposer quelques recommandations, pour une meilleure vision de la question des compétences au sein de l'entreprise.

Le développement des compétences peut s'opérer à travers la formation. A cet effet, l'évaluation des besoins en formation de chacun est nécessaire mais pas suffisante. Elle doit être complétée par une sensibilisation des salariés pour demander et choisir une formation adaptée. Ici, apparaît le rôle de la GRH (motivante et mobilisatrice) pour diversifier les ressources de la firme et accroître la variété des profils de formation qui lui sont utiles. Cette approche dynamique permettra à la firme non pas seulement de développer ses capacités d'apprentissage mais aussi de faire le suivi de l'évolution des compétences ainsi que leur articulation aux objectifs stratégiques de la firme.

La formation 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.

L'intégration d'une logique de compétences au sein de l'entreprise passe par l'abandon de la vision classique de la GRH par les acquis et par les postes. L'entreprise adoptera ainsi une démarche de gestion des compétences à travers la mise en place d'un processus d'apprentissage.

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<sup>xi</sup>*.

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.

Afin de faire face à la complexité la compétence individuelle est insuffisante ce qui nécessite des compétences collectives. C'est ici qu'apparaît le rôle des mécanismes de coopération qui assurent la mise en interaction de compétences complémentaires (Penan, 1999).

La compétence étant à l'interface de la personne et de l'organisation, son développement passe par l'action sur la personne (à travers la formation) et l'action sur l'organisation. (Kammoun, S., 2004). L'entreprise devra sélectionner les ressources et les compétences distinctives et définir une stratégie qui les mobilise aussi fréquemment

que possible. Enfin de compte, le bagage de connaissances n'est pas plus important que l'autonomie des individus face aux situations de travail.

De là découle une ouverture pour des recherches futures, en effet, l'élargissement du champ d'investigation à d'autres enquêtes nous permettra certainement de répondre à de nouvelles interrogations telles que :

- La gestion des compétences est-elle vraiment une nécessité pour l'entreprise algérienne ou seulement un effet de mode ?
- Cette nouvelle logique introduite au sein de la Société Sonelgaz qu'a-t-elle apportée de nouveau en matière de performance par rapport à l'ancienne approche ?

De nouvelles recherches permettront d'éclaircir la problématique des compétences et leur développement dans l'entreprise algérienne.

---

#### **NOTES**

<sup>i</sup> M. Parlier et al cités par C. Dejoux, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 2001, pp136-137.

<sup>ii</sup> M. Mébarki, Formation, production des compétences et gestion des ressources humaines in Colloque international « L'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques », 11, 12 et le 13 mai 2002, p229.

<sup>iii</sup> D. Noyé, *Cultiver les compétences*, Editions INSEP CONSULTING, 2003, p34.

<sup>iv</sup> A part quelques outils ou méthodes utilisées et qui ne reflètent pas la réalité des compétences ou du moins la nature des situations affrontées.

<sup>v</sup> Le logiciel SPSS pour Windows constitue un système de traitement de données permettant, à partir de fichiers SPSS ou à partir d'autres types de fichiers (Excel, dBase, FoxPro, MS Access) de générer divers tableaux, graphiques et diagrammes ou encore d'effectuer divers traitements statistiques comme le dépouillement de données, le calcul de diverses mesures de tendance centrale et de dispersion, la construction de tableaux croisés, l'exécution de divers tests statistiques paramétriques et non paramétriques, l'élaboration d'études de régression, de corrélation et d'analyse de variance, l'analyse de séries chronologiques et de divers modèles prévisionnels, le tracé de cartes de contrôle pour la maîtrise statistique des procédés.

<sup>vi</sup> Hydro-Québec est un important distributeur, transporteur et producteur d'électricité en Amérique du Nord.

<sup>vii</sup> P. Zarifian, *Objectif compétence*. Editions Liaisons, Paris, 1999.

<sup>viii</sup> Selon Piaget, Kolb et Le Boterf.

<sup>ix</sup> En effet, les cadres arrivent à faire face facilement à la complexité par rapport aux agents de maîtrise.

<sup>x</sup> Les compétences techniques désignent la capacité d'utiliser un savoir-faire spécial ou une expertise particulière en vue d'exécuter des tâches précises (J. R. Schermerhorn, 2002).

<sup>xi</sup> C. Lévy- Leboyer cité par D. Weisse, *Les ressources humaines*, Edition d'organisation, 1999, p448.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- ARGYRIS C. et SHÖN D. (1996), « *Apprentissage organisationnel* ». Editions De Boek Université.
- 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.
- BESSON D., HADDADJ S., O'CONNOR S. (2003), « Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles », *Revue d'économie industrielle*, n° 102, pp54-66.
- 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.
- DUPUICH-RABASSE F. (2002), « *Gestion des compétences et knowledge management* ». Editions Liaisons, Paris.
- KAMMOUN S. (2004), « Compétences centrales des formes innovantes : modélisation du choix d'innover dans l'industrie française ». Les notes du LIRHE, note n°389. mai 2004.
- 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* ».
- MUSCA G. (2004), « Construction des compétences et environnement troublent », *Revue française de gestion* n°149, pp 117-129.
- NOYE D. (2003), « *cultiver les compétences* ». Editions Insep Consulting.
- PENAN H. 1999), « Compétences stratégiques », in LE DUFF R. (eds.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, E.G.M., Editions Dalloz, pp.151-152.
- PERETTI J-M. (2000), « *Gestion des ressources humaines* ». Editions Vuibert, Paris.
- QUELIN B. et ARREGLE J-L. (2000), « *Le management stratégique des compétences* ». Editions Ellipses.
- 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.
- 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-dec 1999, pp106-116.