

Les référentiels des emplois et des compétences et la mise en valeur des ressources humains.

Repositories of jobs and skills and human resource développement

Mlle. Yahiaoui Chahira

Université de Mascara, Algérie

Pr. Tabeti Habib

Université de Mascara, Algérie

Laboratoire d'Analyse, de Prospective et de Développement des Emplois et des Compétences (LAPDEC)

chahkouze90@gmail.com

habib_tabeti@hotmail.com

Reçu le: 27/10/2018

Accepté le: 22/05/2019

Résumé: Il ressort de cette étude que les référentiels sont des éléments incontournables de la gestion des ressources humaines. Plusieurs auteurs admettent que ces outils facilitent les procédures liées GRH telles que l'embauche, l'accueil, la formation, la reconversion, etc. En effet, ils servent de repère pour un groupe susceptible par la suite de prendre des décisions et de faire des choix ». Il en résulte qu'ils contribuent dans la description des emplois tout en mettant en évidence les objectifs permettant l'identification précise des compétences requises pour un emploi donné. Les référentiels permettent par ailleurs une meilleure évaluation relative aux compétences des salariés en vue de préconiser une démarche d'ingénierie de la formation. En effet, une bonne évaluation individuelle permet d'atténuer l'écart entre les compétences requises et acquises, cette démarche associée à celle relative à l'identification de l'individu et sa hiérarchie contribuent efficacement à réduire cet écart.

Mots Clés : Métier, Compétence, Référentiel, Développement des Compétences.

Abstract: It emerges from our study that repositories are currently essential elements of human resources management. Several authors agree that these tools facilitate the procedures related to the management of human resources such as hiring, reception, training, conversion, etc. In fact, they serve as a "benchmark for a social group that can subsequently make decisions and make choices". As a result, these repositories make a significant contribution to job descriptions while the objective means of accurately identifying the skills required for a given job. The benchmarks also allow for a better assessment of the skills of employees in order to promote a training engineering approach. Indeed, a good individual evaluation helps to alleviate the gap between the skills required and those acquired, this approach associated with the identification of the individual and his hierarchy contribute effectively to reduce this gap.

Key Words: Occupation, Competence, Reference frame, Skills development. Human resources management.

JEL Classification : E24, M12

* Auteur correspondant : Yahiaoui chahira (chahkouze90@gmail.com)

Introduction:

On assiste actuellement à une intensification des mutations technologiques, économiques et socioculturelles, pour y faire face, les entreprises ont tendance à privilégier la recherche d'une stabilité interne autour de nouveaux repères tels que l'établissement de relations de confiance avec les salariés, les actionnaires et les clients.

En effet la stabilité du personnel au sein d'une entreprise dépend non seulement des conditions générales d'emploi (rémunération, politique, sociale, motivation santé et sécurité au travail etc. .) mais également des possibilités de développement de leur compétences pour mieux maîtriser leur emploi sous l'influence des nouvelles technologies qui transforment les métiers et les compétences requises ». Le facteur clé de succès essentiel sera la compétence des hommes et leurs aptitudes à s'adapter aux changements rapides imposés par l'environnement socio économique et par l'insuffisance du partage d'expériences entre acteurs locaux de la fonction ressource humaine. Ces faiblesses font obstacle à l'émergence d'un outil efficace que l'on appelle « le référentiel » il représente un outil de base indispensable à la gestion des ressources humaines.

A l'état actuel, la mise en place d'un référentiel des activités et des compétences relève presque de l'évidence.

En effet cet outil permet de donner une vision assez claire des compétences disponibles dans une entreprise, il peut servir non seulement pour le recrutement, la mobilité interne, mais aussi pour l'élaboration d'un plan de formation. Ainsi pour faire face aux problèmes liés aux ressources humaines, et améliorer ses performances, l'entreprise algérienne a besoin de se doter de ce document de communication. En effet, l'élaboration de cet outil s'inscrit dans le cadre d'une innovation socio-économique, sachant qu'il s'agit d'une nouvelle technique qui fait appel à la gestion des ressources humaines qui va au delà de la gestion par poste de travail, car elle s'inscrit dans une dynamique évolutive de mise en relation des emplois et des hommes.

La GRH, en prévoyant les besoins rationnels de l'entreprise en termes de ressources humaines, doit s'inspirer de cet outil qui est le référentiel. Si l'intégration des outils de la GRH, apparaît aujourd'hui comme une exigence de compétitivité, la question qui se pose est de savoir si : *L'élaboration et l'utilisation des référentiels des emplois et des compétences constituent-ils un outil de valorisation et de développement des RH dans l'entreprise Algérienne ?*

Dans le cadre de notre étude, deux hypothèses ont été formulées, à savoir:

1-Les référentiels des emplois et de compétences constituent de nos jours un important levier de développement et de mise en valeur des RH.

2 - La mise en valeur des ressources humaines qui est devenue une préoccupation majeure permettant aux entreprises de s'intégrer dans un contexte d'économie nouvelle et de sociétés de Savoir.

Méthodologie:

Nous présentons dans les développements de notre étude, deux synthèses, l'une théorique et l'autre appliquée

Le cadre théorique:

Sur le plan théorique, nous essayons de définir les notions relatives au métier et à la compétence suivie par une définition exhaustive du référentiel dans sa globalité et à travers ses différents niveaux, par ailleurs nous citons les méthodes ayant permis son élaboration ainsi que son effet de la mise en valeur des ressources humaines.

Plan de travail:

Après une introduction, notre travail est structuré autour de quatre parties:

- La première explique dans un premier volet la notion de métier et de compétences suivies du deuxième volet qui se rapporte à l'historique des référentiels, types et finalité des référentiels
- La seconde section est consacrée aux différents niveaux des référentiels. Suivi par une présentation des méthodes d'élaboration des différents types de référentiels.
- Le troisième se rapporte à la mise en valeur de ressources humaines,
- Enfin, la dernière partie sera consacrée à une étude de cas : cas d'Algérie télécom (mascara) les référentiels des emplois et des compétences.

1. les notions : métiers, compétences et référentiels :

Dans un premier temps nous allons définir les différentes notions de la gestion des compétences (compétences, métiers, emploi, mission...), afin de donner le moyen de construire les différents référentiels organisationnels.

1.1. la notion de métier:

Jean Marie Peretti définit le métier comme étant un « ensemble d'emplois qualifiés fond » sur des contenus techniques, des méthodes ou des logiques propres, au sein duquel il est possible de réaliser une carrière professionnelle complète et d'acquérir une maîtrise et une expertise. (Jean Marie Peretti ; 2005).

Selon Latreille, pour qu'un métier apparaisse et se développe à partir d'un poste, il faudrait, que trois paramètres soient réunis : *existence d'une formation spécifique, reconnaissance du métier par autrui et regroupement des personnes concernées*. En effet, un métier « stabilise une spécificité sur le plan des activités professionnelles ». Le même auteur sur le grand rôle des groupes dans la constitution d'un métier. (Claire Tourmen, 2007).

1.2. Les niveaux des métiers:

Bien que les acceptions du concept soient nombreuses, trois approches complémentaires de ce dernier sont mises en évidence: le métier individuel, le(s) métier(s) de l'entreprise, le métier sectoriel.

a. Le métier individuel : le métier individuel est, quant à lui, constitué par un ensemble d'acquis, de connaissances et d'habiletés à la transformation d'un produit ou à la fourniture d'une prestation, et utilisé dans le cadre d'une technique dominante susceptible d'évoluer. (Luc Boyer, 2004).

b. Le(s) métier(s) de l'entreprise : Luc Boyer estime que Le métier de l'entreprise constitue, au contraire, une réalité certes en évolution, généralement lente, mais suffisamment stable pour permettre la création d'une continuité technique, d'un lien social et d'une dimension identitaire forte. Pas plus qu'on ne saurait confondre métier et segmentation, il n'y aura lieu de voir dans un métier d'entreprise une simple juxtaposition ou une somme de compétences individuelles, fussent-elles distinctives. À celles-ci s'ajoutent les compétences organisationnelles, structurelles, relationnelles, financières... En ce sens, le métier d'entreprise se rapproche de la notion de compétence collective, voire sociale. La troisième acception – le métier sectoriel – retiendra un instant notre attention. (Luc Boyer, 2004)

c. Le métier sectoriel : quant à Marc Zune, prétend que le métier sectoriel correspond à un domaine d'activité présentant des moyens et un système d'offre et de demande de travail spécifique et indépendant d'autres secteurs d'activité (Marc Zune, 2003).

1.3. Les approches en usage de la compétence:

Il est admis que la gestion des compétences recouvre plusieurs méthodes, ainsi ; J.F. Amadiou et L. Cadin (1996) distinguent quatre familles d'approches des compétences :

a. L'approche par le potentiel: cette démarche concerne essentiellement le recrutement et la gestion des carrières, dans ce cas la compétence apparaît comme étant une caractéristique individuelle.

b. L'approche par les connaissances professionnelles: la compétence se réfère non seulement au contenu, mais également à la diversification et à la précision des savoirs

c. L'approche par les savoir-faire opérationnels: sur la base de cette approche, la compétence est assimilée à un ensemble regroupant les connaissances, les capacités d'action et les comportements, le tout structuré et mobilisé en fonction d'un but et dans une situation donnée

d. L'approche par les démarches intellectuelles: la compétence s'assimile à la capacité de résolution efficace des problèmes dans un contexte organisationnel, autrement dit de façon à répondre aux exigences de l'organisation (Arbouche Marc, 2008).

1.4. Définition de la compétence:

Le concept de compétence a fait l'objet d'une évolution dans le temps, ainsi il est défini différemment selon les auteurs qui l'ont étudié. Car elle a également connu un succès croissant dans les domaines de la gestion des ressources humaines.

Pour Tardif (1996), la compétence peut être définie comme « un système de connaissances, *déclaratives (le quoi) ainsi que conditionnelles (le quand et le*

pourquoi) et procédurales (le comment), organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intérieur d'une famille de situations, aussi bien l'identification des problèmes, mais leur résolution par une action efficace » (Philippe Aube, 2007)

- Tardif 2003 ajoute qu'une compétence correspond à « un savoir agir complexe prenant appui sur la mobilisation et l'utilisation efficaces d'une variété de ressources ». Dans ce sens, une compétence est à cent lieues d'un objectif et elle n'est pas synonyme de savoir-faire ou de connaissance procédurale. (Jacques Tardif, 2003)
- Le concept de compétence suggéré par Gilbert et Parlier (1992) renvoie à un « ensemble de connaissances, de capacités d'action, et de comportements, structurés en fonction d'un but, et dans un type de situations données ».
- Wolf, 1994 a considéré que la structure objectivable de ce concept permet aux auteurs de ne pas évoquer la question de la négociation sociale de la compétence. Les référentiels de compétence sont ainsi considérés comme fournissant une définition objective du travail (Oiry Ewan, 2005).

1.5. Les caractéristiques de la compétence:

Il ressort des travaux définissant la compétence, quatre traits caractéristiques à savoir:

a. la compétence est finalisée: elle caractérise la mise en œuvre de « connaissances » en vue de la réalisation d'un objectif, de l'exécution d'une activité.

b. la compétence doit être spécifiée : elle s'articule de façon dynamique: savoirs, savoir-faire, raisonnements, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui la constituent, s'enchaînent en une boucle ininterrompue d'interactions;

c. la compétence est une notion abstraite : elle est par nature inobservable; ce que l'on peut observer ce sont ses manifestations, qui permettent d'en saisir les caractéristiques.

d. la compétence est apprise: de façon générale, on n'est pas naturellement compétent pour une activité, on le devient. La compétence s'acquiert par un apprentissage guidé (à l'école...). Il peut également s'agir d'un apprentissage par l'action. (Pascal Saunier, 1999).

1.6. historique du référentiel:

La notion de référentiel est récente elle a pris de l'importance ces trente dernières années, essentiellement dans le domaine de l'éducation et de la formation.

Selon Chauvière 2006 le terme « référentiel » appartient à toute une famille de mots, anciens et nouveaux, du langage administratif autant que du langage de l'action : référé, référence, référencer, référencement, référencialisation, référendaire, référendum, référent, référentiel(le) (adjectif), référer, se référer à, etc ... qui ont tous, comme point commun, l'idée de rapporter une chose à autre chose, avec une certaine force conférée à l'acte. En réalité, cette inflation normative a également d'autres déclinaisons comme les « bonnes pratiques », les normes ISO, les autorités de certification, les enseignes, etc... Le sens du mot dans cet univers tend à révéler une

inflation normative : d'un côté, la complexité de la vie et, de l'autre, des repères bien identifiés. (Chauvière Michel : 2006).

2. Définition et finalités des différents types de référentiels:

Nous avons évoqué à plusieurs reprises le terme référentiel, outil d'identification des emplois et des compétences, conçu lors de la mission de stage, Mais qu'est-ce qu'est véritablement un référentiel ? A quoi peut-il servir ? Quels concepts importants entrent en jeu dans la construction de cet outil ? De nombreuses questions peuvent être posées, nous allons donc tenter dans cette étude d'éclaircir le concept de référentiel ; qui est un élément essentiel dans la gestion des ressources humaines ainsi que dans l'ingénierie de la formation.

2.1. Définition des référentiels:

Au cours des trois dernières décennies, un ensemble d'instruments de différentes natures partageant l'appellation de référentiels » est apparu:

Selon Françoise Cros et Claude Raisky (2010) « le référentiel est un outil de médiation normatif permettant aux activités humaines de s'y référer (de s'y rapporter) pour étudier un écart donné ou des différences ». On peut donc constater que la notion de référentiel n'est pas récente et qu'elle devient une pratique à la « mode » influencée par les pratiques et la législation (Françoise Cros et Claude Raisky, 2010).

- Maury (2006) propose une définition qui exprime bien la diversité de forme de l'objet : « le terme de référentiel, à entendre le plus simplement du monde comme un inventaire détaillant dans une structure arborescente des conditions que l'on s'engage à respecter, porte, selon le contexte et le moment, sur des compétences ou des activités, voire sur d'autres dimensions. » (Nadine Postiaux, 2010).
- Pour terminer, nous dirons donc que « dans la démarche de conception d'un référentiel comme dans la démarche de conception d'un dispositif de formation, l'analyse du travail est donc première » et que « travailler sur les référentiels nécessite de s'interroger et d'analyser un ensemble de domaines tel que: Situation professionnelle et analyse du système de travail; Emploi et son environnement; Compétences professionnelles; Référentiel et différentiel; emploi compétences et formation; Validation des acquis » (Tatiana Poiret, 2012).

2.2. Les différents types de référentiels :

On peut citer trois grands types de référentiels:

a. Le référentiel d'emplois : D'après Mohamed Ouajahat Le référentiel des emplois contient la description des activités que recouvrent les emplois susceptibles d'être occupés par l'employé de l'entreprise. Outre la description des activités elles-mêmes, en terme de fonctions, de tâches, de conditions de d'exercice de l'activité (moyens et ressources, résultats attendus, autonomie et responsabilité), il contient

aussi la description du champ d'activités et du contexte professionnel d'exercice. (Mohamed Ouajahat Filali, 2007).

En tant qu'outil de gestion des ressources humaines, le référentiel des emplois a pour objectifs de :

- Situer l'emploi repéré dans son environnement. Il définit la mission et le contenu de l'emploi en termes d'activités principales. Il précise les attributions, le statut, la qualification professionnelle, les voies d'accès, voire les évolutions possibles. (Glossaire GRH).
- Il représente un ensemble d'activités pouvant être référées à un même métier. Le Référentiel Emploi (ou Métiers) peut, selon les entreprises, s'appeler:
 - Le Référentiel d'Activités*
 - La Nomenclature d'Emploi*
 - La Cartographie des Métiers*
- Définir les emplois exercés par les différents salariés de l'entreprise.
- Etablir le profil d'emploi servant pour les opérations de recrutement.
- Servir de base pour les entretiens individuels d'évaluation et de développement.
- Permettre une amélioration de la mobilité interne en anticipant les similitudes entre différents métiers (DESS MRH, 2003).

b. Le référentiel de Compétences:

Selon **Michel Delacroix 2001**, le Référentiel de compétences est la clé de voûte du système de pilotage des ressources humaines.

- Il permet d'articuler l'étude des métiers et l'étude du potentiel humain de l'organisation.
- Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux besoins de la stratégie. (E. Lecoeur, 2008).

b.1. La finalité du référentiel de compétence:

- Le référentiel de compétences est un outil de communication ; de réforme de programme. et de gestion des équipes.
- Il permet de proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existant entre les divers éléments décrits. Constitue une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences.
- L'objectif du référentiel de compétences est donc de pouvoir identifier la maîtrise des compétences au sein d'une équipe, d'un service, d'une unité. Cette identification des compétences pourra se faire lors des entretiens d'évaluation (Michel Juncas, 2011).

c. Le référentiel de formation:

Les référentiels formels produits dans le champ de la formation sont tous censés orienter l'activité formative et donner de la valeur aux choix opérés en ce domaine. : (Christian Chauvigné, 2010).

c.1. Finalité d'un référentiel de formation:

- Le référentiel de formation constitue un outil de référence dont une partie ou la totalité a un caractère prescriptif. Les compétences du référentiel incluent une description des résultats attendus au terme de la formation.
- Il est également un outil de référence pour l'évaluation des apprentissages et la validation des acquis de l'expérience (VAE).
- Il permet d'assurer la comparabilité de la formation à l'ensemble des apprenants, dans un souci d'équité et de justice.
- le référentiel de formation est une source d'information exhaustive.

2.3. Les caractéristiques des référentiels:

Quelle que soit sa nature, un référentiel est un document sensé être :

- **Finalisé** : il est toujours produit pour un usage spécifique. L'utilisation de ces outils doit donc être adaptée et modulée en fonction de leurs finalités et des besoins.
- **Synthétique** : il ne peut être exhaustif car il serait trop complexe. Il s'attache essentiellement aux éléments les plus fondamentaux : ceux qui sont caractéristiques et porteurs de sens.
- **Actuel ou prospectif** : il peut décrire une situation constatée ou refléter de façon anticipée une situation souhaitée.
- **Générique ou Contextualisé**:
- *Générique* : il explicite des invariants sur plusieurs situations ou types de poste (au niveau national, interrégional, local, ...)
- *Contextualisé* : il se focalise sur des situations ou des postes particuliers (fiche de poste, ...).
- **De référence** : il aura donc un caractère facilitateur, même s'il a vocation à être régulièrement ; réactualisé en fonction d'évolutions éventuelles (politiques, organisationnelles, technologiques, ...) (DPSM, 2002).

2.4. Les utilisateurs :

La direction des ressources humaines, le responsable des emplois (gestion des carrières), Le responsable de formation, le manager, les partenaires sociaux .

3. Les méthodes d'élaboration des différents types des référentiels:

3.1. emploi-type étudié dans sa dynamique (ETED): La méthode ETED cumule les apports du Répertoire Français des Emplois, de nombreuses études de l'impact des nouvelles technologies sur les emplois, et le suivi des problèmes posés par les gestionnaires en ressources humaines. Élaborée de façon expérimentale, elle est exposée, à son stade actuel, avec ses concepts, ses notions de base et les différentes étapes de la démarche. Appelée à être appliquée sur des terrains diversifiés et changeants, elle ne pourra s'affiner et s'auto-actualiser qu'en maintenant l'esprit d'expérimentation et de collaboration avec les opérationnels qui lui est inhérent (Nicole Mandon, 1990).

3.2. Analyse des activités et des compétences (ADAC):

La méthode Adac (Analyse des activités et des compétences) employée ici a été élaborée dans les années 1990 par le Centre de développement FFPS (Fonction formation et prévision sociale) du Conservatoire national des arts et métiers à partir des travaux des sciences cognitives⁴. Cette méthode, déposée à l'Institut national de la propriété intellectuelle, a été utilisée dans le cadre de nombreux chantiers de conseil auprès d'entreprises de différents secteurs (Scrève, Alain, 2003) Elle a consisté à établir d'abord un pré-diagnostic, suivi par un inventaire des activités réelles. (Raymond Bérard, 2005).

3.3. Elaboration d'un programme d'études (DACUM): est une méthode de travail ou de l'analyse du travail qui implique un atelier de 2 jours dans lequel un animateur qualifié DACUM et un comité de 5-12 travailleurs experts de la position, l'occupation, ou toute autre zone d'analyse créent un profil graphique qui est une représentation détaillée et graphique des fonctions et tâches accomplies par les travailleurs concernés. Outre le développement des états de service et des tâches précises, des listes de connaissances générales et les compétences, les comportements des travailleurs, des outils et de l'équipement, et les futures tendances de l'emploi sont également identifiés. DACUM a été utilisée efficacement pour analyser les professions au niveau professionnel, administratif, technique, qualifiés et semi-qualifiés, et à conceptualiser les emplois futurs. La qualité du produit obtenu et le processus de qualité supérieure utilisés sont deux des nombreux avantages importants de l'analyse DACUM. La méthodologie DACUM est largement utilisé aux États-Unis, le Canada et de nombreux autres pays, car elle est très efficace, rapide et à faible coût. (KC) (Norton, Robert E ; 1998).

4. Développement des compétences collectives et individuelles:

Développer les compétences, est une manière délibérée d'investir pour le futur. C'est un enjeu stratégique, pour l'entreprise et pour ses collaborateurs, porteur d'avenir et d'espoir. (Nabil GHARIB, 2015).

4.1. Définitions des compétences collectives:

M. Dubois et D. Retour prétendent que la compétence collective réside dans l'art de partager les savoir-faire, de les entretenir, de les développer et de les approfondir au sein d'une équipe de travail, mais de s'en servir aussi comme ressource de pouvoir et d'autonomie. Elle traduit la capacité d'un collectif d'individus au travail à inventer en permanence son organisation. (Michel D et Didier R, 1995).

4.2. Quelques outils du développement des compétences:

Le développement des compétences, nous entendons à la fin du XXème siècle et au début du XXIème siècle dans une époque marquée par le modèle de la compétence ». Désormais, les entreprises, toujours dans un esprit de développement et de compétitivité se centrent sur le management par les compétences qui a pour

objet majeur de stimuler l'engagement individuel dans le travail et, partant, de centrer l'attention des salariés sur le développement permanent de leurs capacités (Tatiana Poiret, 2012).

a. La formation:

La réponse classique à une demande de développement des compétences managériales, qu'elle soit généraliste être un bon manager ou spécifique, ciblée conduire un entretien d'évaluation est un stage de formation standard (sur catalogue) ou sur mesure (construit pour l'entreprise ou pour les participants), inter-entreprises ou intra-entreprise. Ces formations sont en général évaluées à chaud par les participants avant que ceux-ci ne se séparent. Ces évaluations permettent une régulation pédagogique à court terme, et contribuent à l'obtention, sur le moyen terme, d'un bon taux de satisfaction, sauf difficultés particulières. Cependant notre expérience de consultants et de nombreux audits (de formation, de gestion des ressources humaines, d'organisation et de management) nous ont conduits au constat suivant : le plus souvent les bénéficiaires de ce type de formations traditionnelles au management sont satisfaits de celles-ci, mais leur traduction dans les pratiques est faible, voire nulle (Simonet, 1998 ; Maister, 2006). C'est ce que nous avons appelé le syndrome des « bonnes formations inutiles » (Nabil G, 2015)

L'objectif de la formation : développement de ces capacités par l'apprenant. Mais le développement et la pérennité de ces capacités relèvent des caractéristiques individuelles des personnes et de la mise en situation dans un milieu professionnel favorable au développement des compétences dit « milieu apprenant ». (Michèle Lateurtre-Zinoun, 2012).

b. Le bilan de compétence:

Pour faire évoluer les compétences des employés vers celles que l'on recherche, il est nécessaire d'évaluer la personne. Cette évaluation permettra un ajustement de l'individu si nécessaire. Pour cette évaluation, il existe deux outils : le bilan de compétences et l'entretien d'appréciation.

Le bilan de compétence selon Lévy-Leboyer, est une mise en application et l'intégration des approches du développement des carrières, la démarche est faite par l'individu lui-même. La formation continue résulte aussi de l'expérience acquise au travail (Claude Levy-Leboyer, 1993).

c. L'apprentissage organisationnel:

L'apprentissage organisationnel est un processus qui permet au final de disposer de nouvelles compétences au niveau collectif (quel qu'en soit le levier initial, individuel ou collectif). Les savoirs, savoir-être et savoir-faire vont être utilisables par l'ensemble des membres de l'organisation afin que celle-ci puisse réussir avec succès le passage à la normalisation. (Nicolas Éline, 2004).

d. La gestion provisionnelle des emplois et des compétences (GPEC): Selon Gilbert et Parlier, in Weiss, 2003: Pour une entreprise, la GPEC « est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif

(effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences)...La GPEC comporte une double dimension, collective et individuelle. Sur le plan collectif, il s'agit d'intégrer les ressources humaines comme une variable stratégique à part entière et de maîtriser les évolutions de l'emploi à moyen terme d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Sur le plan individuel, il s'agit de permettre à chaque salarié d'être acteur face au marché et de permettre à chaque salarié d'élaborer et de mettre en œuvre un projet d'évolution professionnelle » (Anne LOUBES ,2012)

e. la validation des acquis des expériences (VAE):

La VAE constitue un espace de travail commun fait de dialogue et de négociation entre deux mondes que l'on estime *a priori* hétérogènes l'un à l'autre (Patrick Mayen et Jean-François Métral, 2008).

Le processus de VAE consiste à identifier les compétences acquises par une personne au travers de son expérience, à les évaluer au regard du référentiel de la certification visée et à les valider par l'attribution du diplôme ou d'une partie des unités constitutives de ce diplôme.

f. Le e-Learning:

E-Learning désigne de façon globale l'usage des technologies pour l'apprentissage. Ce terme regroupe à la fois *e-éducation, e-formation, e-training, apprentissage virtuel, utilisation des TIC* ; en fait, c'est un apprentissage utilisant l'ordinateur seul ou avec d'autres outils multimédias. Comme pour toute discipline en devenir, le terme ne recouvre pas toujours la même réalité suivant l'utilisation que l'on en fait, mais l'on retrouve l'usage de l'ordinateur dans toutes les définitions que ce soit *via* l'Internet ou l'intranet de la firme. Pour l'entreprise, le e-learning a le potentiel de transformer la façon et le moment où l'employé apprend, d'intégrer la formation au lieu de travail et de la maintenir constante peu importe le temps et le lieu ; c'est perçu par l'entreprise comme une clé pour la productivité, la compétitivité, la prospérité car il supporte les habiletés, l'innovation, la base de connaissances et améliore les compétences en TIC. On y a accès à l'aide d'un logiciel de navigation en ligne, tel Netscape, Internet Explorer ou Opéra.

Le e-learning Pour les employés, c'est une formation accessible en tout temps, partout (au bureau et à la maison). En plus d'offrir accessibilité, flexibilité, commodité, c'est une formation qui s'adapte aux styles d'apprentissage, au rythme de chacun, à une évaluation constante de l'évolution de l'apprentissage. C'est un contenu multimédia, avec un environnement stimulant pouvant utiliser des hyperliens et un réseau de collaboration avec les autres employés quel que soit le lieu. C'est un mode d'apprentissage qui ouvre la porte aux nouvelles approches pédagogiques, à une formation centrée sur l'employé juste assez, juste à temps. Pour l'entreprise, ce mode offre une facilité de mise à jour des savoirs, une économie de temps et d'argent parce qu'Internet est accessible depuis n'importe quel lieu, à n'importe quel moment. Les inconvénients sont que la bande passante est limitée et ralentit le téléchargement. Une formation tout en ligne amène un certain isolement pour l'utilisateur, les solutions hybrides sont préférées. L'interactivité peut être limitée et rendre l'apprentissage moins intéressant. Le temps pour concevoir ou

suivre une formation en ligne est souvent plus élevé que prévu. Toutes les formations ne devraient pas être en ligne, les TIC venant plutôt compléter la formation traditionnelle. (Marchand Louise, 2003)

5. L'impact des référentiels sur la fonction de la GRH:

Nous avons donc pu observer qu'il existait différents types de référentiels qui, selon leurs objectifs ont un but différent. Parmi les différents buts énoncés, dans diverses publications, nous pouvons établir une liste d'exemples, non exhaustive, des objectifs poursuivis par ces référentiels en fonction de leurs buts.

5.1. Le référentiel comme un outil de management: recouvre les actions suivantes : passer de l'individuel au collectif et développer une vision partagée de la formation ; outiller la réflexion globale des employeurs ; fournir un cadre d'accueil et être un *guide line* ; aider à l'engagement en informant les candidats et en outillant les commissions de recrutement ; contribuer à construire une identité collective.

5.2. Le référentiel comme un outil de communication: recouvre les actions suivantes : trouver un langage commun entre employeurs; annoncer le contrat didactique; informer les sur les finalités du programme ; informer et contractualiser le partenariat avec les entreprises dans le cadre des stages notamment ; permettre la comparaison des formations ; promouvoir une image. (Nadine Postiaux, 2010).

5.3. Le référentiel comme outil d'analyse et de gestion des emplois: Mettre au jour les éléments invariants de situations et les variables les plus essentielles, Donner une photographie claire et complète des activités , Déterminer les degrés de maîtrise d'une activité , Procéder à l'analyse fine d'une tâche et à son découpage en ses unités constitutives , Analyser les différentes tâches et fonctions pour comprendre les compétences requises, Renouveler la description.

5.4. Le référentiel comme outil de recrutement: Enrichir les critères de recrutement, Déterminer précisément un profil, pour une fonction ainsi que pour une personne.

5.6. Le référentiel comme outil de dialogue et de concertation: Servir d'outils de dialogue, de concertation entre tous les acteurs, Avoir un cadre lors des échanges avec la hiérarchie , Servir de moyen supplémentaire de communication et de connaissance réciproque des membres de l'organisation ,Développer la communication grâce à l'évaluation conjointe nécessaire pour actualiser les compétences .

5.7. Le référentiel comme outil d'évaluation: Mesurer la contribution du salarié au fonctionnement organisationnel sur la base d'une norme connue et facilement visible , Créer des grilles d'évaluation des pratiques ,Mesurer la progression des

compétences , Evaluer le travail , Mesurer les niveaux dans les divers domaines de compétences , Evaluer objectivement le niveau réel des compétences de chacun dans l'organisation ,Permettre le positionnement et l'évolution des salariés , Faciliter l'évaluation des compétences , Evaluer le rapport entre le requis et l'acquis .

5.8. Le référentiel comme outil au service des individus: Stimuler les motivations, Réfléchir sur ses pratiques, et ses savoirs, Permettre à chacun de s'en imprégner, d'effectuer et de suivre les tâches, missions et objectifs assignés au plus près des exigences requises, Servir un projet de développement professionnel.

5.9. Le référentiel comme outil de développement de la formation: Situer l'écart existant entre ce que l'on sait et ce qu'il s'agit d'acquérir , Identifier ses besoins de formation ,Permettre l'analyse des besoins en formation ,Déterminer les programmes de formation et les plans d'action subséquents , Permettre la construction d'outils et méthodes pédagogiques , Elaborer un cahier des charges pour une formation adaptée, dans un domaine de compétence donné, en concertation entre le chef de service et l'agent dont les compétences sont mesurées grâce au référentiel , Fixer des paliers de progression objectifs et concrets.

6. Usage des référentiels selon l'utilisateur:

Très concrètement, ce référentiel vous permet :

6.1. Si vous êtes un agent :

- de mieux connaître les métiers
- d'identifier, à travers la description des principales activités et compétences, des proximités entre votre métier actuel et celui auquel vous aspirez.

Le référentiel sera d'autant plus utile au manager qu'il formera un tout cohérent avec sa manière de comprendre le travail. Si, par exemple, le manager réduit le travail à la réalisation des tâches effectives de l'agent, un référentiel trop axé sur les compétences risque de « l'encombrer ». (Stéphane Balas, 2012)

6.2. Si vous êtes un cadre:

- de définir les profils des agents que vous souhaitez recruter.
- de faciliter la rédaction des fiches de poste.
- d'enrichir les évaluations de vos agents.
- de connaître les tendances d'évolution liées à chaque métier.

6.3. Si vous êtes chargé des ressources humaines: Ce référentiel est un outil préalable indispensable à la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines. Il permet en particulier:

- d'analyser les écarts entre les compétences détenues par les agents et celles requises pour l'exercice des métiers.
- de conseiller les agents dans l'évolution de leur parcours professionnel.
- d'activer les principaux leviers d'ajustement existants (recrutement, formation, tutorat, passerelles d'évolution entre les métiers). (Nathalie Homobono, 2013).

7. Etude sur l'impact des référentiels des emplois et des compétences sur la GRH:

L'application de la notion référentielle en Algérie est considérée comme un défi pour les DRH des entreprises.

Etant donné que notre étude nécessite un cas pratique, le groupe Algérie Télécom a été notre Choix, parce que d'un coté c'est le seule groupe Algérien public qui est dominant au marché de télécommunications en Algérie et d'autre coté il est parmi les rares entreprises qui ont adopté les référentiels.

Nous précisons que les analyses statistiques menées sur notre étude ont été réalisées à l'aide du logiciel Sphinx (plus 2) v5.

7.1. Les tableaux d'identification:

Tableau1: le sex

| Sex | Nb. cit. | Fréq. |
|-------------------|------------|-------------|
| Non réponse | 1 | 0,6% |
| Homme | 96 | 56,1% |
| Femme | 74 | 43,3% |
| TOTAL OBS. | 171 | 100% |

Source : Résultats du logiciel Sphinx (plus 2) v5

L'identification associée au sex ratio de notre échantillon qui concerne au total 171 personnes indique que 56,1 % des enquêtés sont de sexe masculin contre 43,3% pour le sexe féminin, néanmoins 0,6% ne l'ont pas précisé.

Tableau 2 :l'âge

| Age | Nb. cit. | Fréq. |
|-------------------|------------|-------------|
| Non réponse | 2 | 1,2% |
| moins de 20 ans | 0 | 0,0% |
| 21-30 | 28 | 16,4% |
| 31-40 | 76 | 44,4% |
| 41-50 | 57 | 33,3% |
| 51-60 | 8 | 4,7% |
| plus de 60 ans | 0 | 0,0% |
| TOTAL OBS. | 171 | 100% |

Source : Résultats du logiciel Sphinx (plus 2) v5

La stratification des ages observée pour les personnes concernées par l'enquête laisse apparaitre que pour la majorité des enquêtés (44,4%) l'âge se situe entre 31 et 40 ans suivis par ceux ayant entre 41 et 50ans qui representent 33,3% . la tranche d'âge « 21-30 » se limite à 16,4%, quant au nombre de personnes dont l'âge est compris entre 51et 60 ans, il ne dépasse pas 4,7 %.

Tableau 3 :le niveaux d'instruction.

| Niveaux D'instruction | Nb. cit. | Fréq. |
|-----------------------|------------|-------------|
| Non réponse | 1 | 0,6% |
| primaire | 0 | 0,0% |
| moyen | 20 | 11,7% |
| secondaire | 45 | 26,3% |
| universitaire | 105 | 61,4% |
| TOTAL OBS. | 171 | 100% |

Source : Résultats du logiciel Sphinx (plus 2) v5

Il ressort de notre enquête que globalement plus de 87 % des employés ont un niveau d'instruction dépassant le pallier secondaire dont 61,4 % sont de rang universitaire, le nombre de travailleurs ayant un niveau d'instruction moyen reste relativement faible, soit 11,7 %

Tableau4 : le niveaux hiérarchique.

| niveaux hiérarchique | Nb. cit. | Fréq. |
|----------------------|------------|-------------|
| Non réponse | 3 | 1,8% |
| Exécution | 39 | 22,8% |
| maîtrise | 37 | 21,6% |
| cadre moyen | 70 | 40,9% |
| cadre supérieur | 22 | 12,9% |
| TOTAL OBS. | 171 | 100% |

Source : Résultats du logiciel Sphinx (plus 2) v5

Les fonctions attribuées à l'ensemble du personnel de l'entreprise se distinguent par des niveaux hiérarchiques dont la structure révélée par notre enquête indique que l'encadrement moyen représenté par 40,9% des travailleurs demeure prédominant. Le nombre d'agents d'exécution est légèrement supérieur à celui enregistré pour les agents de maîtrise, avec des taux respectifs de 22,8 et 21,6, quant aux cadres supérieurs, leur effectif ne dépasse pas 13% des personnes enquêtées

Tableau 5 : les années de services:

| années de services | Nb. cit. | Fréq. |
|--------------------|------------|-------------|
| Non réponse | 4 | 2,3% |
| de 1-5 ans | 19 | 11,1% |
| 5-10 | 46 | 26,9% |
| 11-15 | 37 | 21,6% |
| 16-20 | 15 | 8,8% |
| 21-25 | 22 | 12,9% |
| 26-30 | 23 | 13,5% |
| plus de 30 ans | 5 | 2,9% |
| TOTAL OBS. | 171 | 100% |

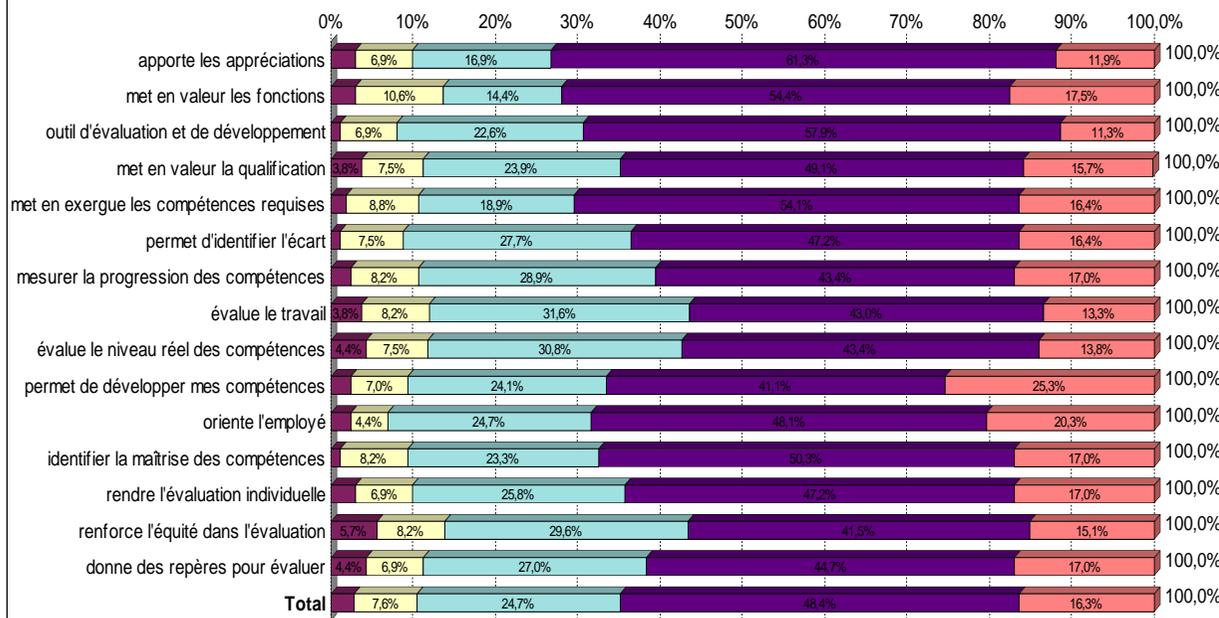
Source : Résultats du logiciel Sphinx (plus 2) v5

L'ancienneté des employés soumis à notre enquête figure dans le tableau ci-dessus, il s'avère que ceux ayant entre 5 et 10 ans de service au sein de l'entreprise sont plus représentés avec 26,9%, ils sont suivis par les travailleurs, dont la durée d'exercice est comprise entre 11 et 15 ans avec 21,6%. Tandis que les enquêtés ayant plus de 30 ans de service au niveau de l'entreprise, ils ne représentent que 2,9%.

7.2. Les résultats :

Tableau06 :L'évaluation

| Groupe n°1 | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|-------------|---------------------|-------------|------------|--------------|-----------------|--------------|----------------------|--------------|--------------|---------------|
| | Pas d'accord du tout | | Plutôt pas d'accord | | sans avis | | Plutôt d'accord | | Tout à fait d'accord | | Total | |
| | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. | N | % cit. |
| apporte les appréciations | 5 | 3,1% | 11 | 6,9% | 27 | 16,9% | 98 | 61,3% | 19 | 11,9% | 160 | 100,0% |
| met en valeur les fonctions | 5 | 3,1% | 17 | 10,6% | 23 | 14,4% | 87 | 54,4% | 28 | 17,5% | 160 | 100,0% |
| outil d'évaluation et de développement | 2 | 1,3% | 11 | 6,9% | 36 | 22,6% | 92 | 57,9% | 18 | 11,3% | 159 | 100,0% |
| met en valeur la qualification | 6 | 3,8% | 12 | 7,5% | 38 | 23,9% | 78 | 49,1% | 25 | 15,7% | 159 | 100,0% |
| met en exergue les compétences requises | 3 | 1,9% | 14 | 8,8% | 30 | 18,9% | 86 | 54,1% | 26 | 16,4% | 159 | 100,0% |
| permet d'identifier l'écart | 2 | 1,3% | 12 | 7,5% | 44 | 27,7% | 75 | 47,2% | 26 | 16,4% | 159 | 100,0% |
| mesurer la progression des compétences | 4 | 2,5% | 13 | 8,2% | 46 | 28,9% | 69 | 43,4% | 27 | 17,0% | 159 | 100,0% |
| évalue le travail | 6 | 3,8% | 13 | 8,2% | 50 | 31,6% | 68 | 43,0% | 21 | 13,3% | 158 | 100,0% |
| évalue le niveau réel des compétences | 7 | 4,4% | 12 | 7,5% | 49 | 30,8% | 69 | 43,4% | 22 | 13,8% | 159 | 100,0% |
| permet de développer mes compétences | 4 | 2,5% | 11 | 7,0% | 38 | 24,1% | 65 | 41,1% | 40 | 25,3% | 158 | 100,0% |
| oriente l'employé | 4 | 2,5% | 7 | 4,4% | 39 | 24,7% | 76 | 48,1% | 32 | 20,3% | 158 | 100,0% |
| identifier la maîtrise des compétences | 2 | 1,3% | 13 | 8,2% | 37 | 23,3% | 80 | 50,3% | 27 | 17,0% | 159 | 100,0% |
| rendre l'évaluation individuelle | 5 | 3,1% | 11 | 6,9% | 41 | 25,8% | 75 | 47,2% | 27 | 17,0% | 159 | 100,0% |
| renforce l'équité dans l'évaluation | 9 | 5,7% | 13 | 8,2% | 47 | 29,6% | 66 | 41,5% | 24 | 15,1% | 159 | 100,0% |
| donne des repères pour évaluer | 7 | 4,4% | 11 | 6,9% | 43 | 27,0% | 71 | 44,7% | 27 | 17,0% | 159 | 100,0% |
| Total | 71 | 3,0% | 181 | 7,6% | 588 | 24,7% | 1 155 | 48,4% | 389 | 16,3% | 2 384 | 100,0% |



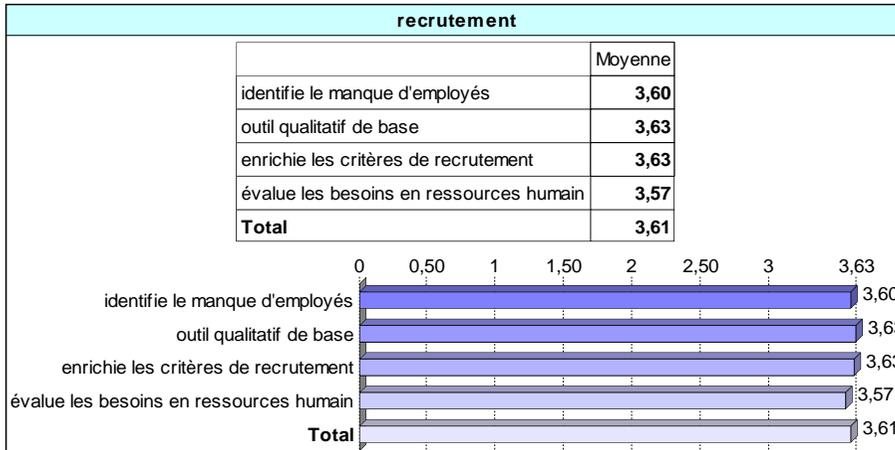
Source : Résultats du logiciel Sphinx (plus 2) v5

La conception du référentiel appréciée par les employés lors de notre enquête semble être jugée de façon positive, dans la mesure 64,7% des personnes questionnées estiment que le référentiel de leur entreprise un outil d'évaluation, avec des degrés

de conviction différents, puisque 16,3% sont tout à fait d'accord contre 48,4% qui déclarent être plutôt d'accord

Les travailleurs ayant jugé le référentiel n'est pas un outil d'évaluation représentent 10,6% dont 7,6% « plutôt pas d'accord » et seulement 3,0% « pas du tout d'accord » le pourcentage d'employés qui n'ont émis aucun avis s'élève à 24,4%

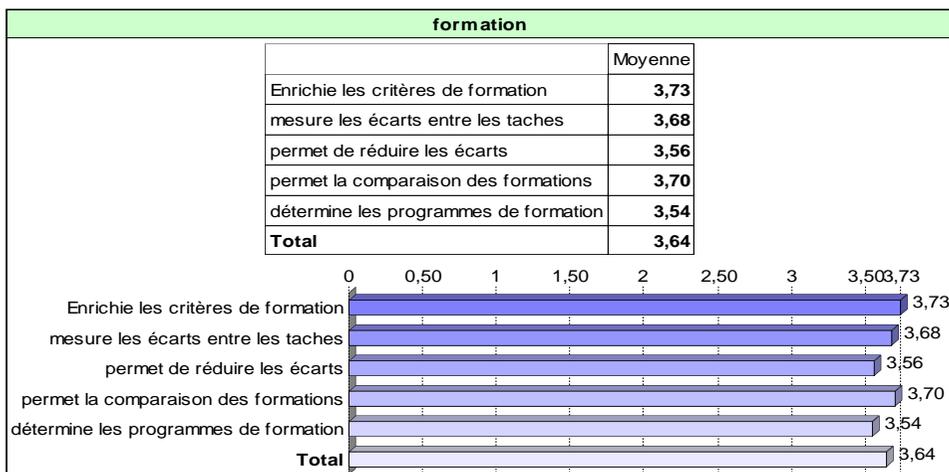
Tableau 7: Le recrutement



Source : Résultats du logiciel Sphinx (plus 2) v5

Sachant que L'utilisation rationnelle des ressources humaines dans une entreprise suppose une répartition adéquate des tâches sans pour autant qu'il y ai un manque de bras, il est nécessaire de préconiser l'outil approprié à cette fonction. Ce dont nous avons fait en proposant le référentiel à un groupe d'employés rattaché à Algérie telecom .

Tableau 8 : la formation :



Source : Résultats du logiciel Sphinx (plus 2) v5

Les avis regroupés dans ce tableau se rapportent à La stratégie de formation des travailleurs rattachés à l'entreprise en relation avec l'introduction du référentiel.

Conclusion :

Les référentiels emplois et compétences représentent le passage obligé de toute structure qui prévoit d'instituer, en son sein, une gestion des ressources humaines performante et capable d'accélérer son action de modernisation.

Ils permettent de déterminer, qualitativement et quantitativement, les besoins, à moyen et long terme, et d'obtenir une meilleure adéquation des besoins aux compétences en termes de poste/profil. Ils personnalisent, enfin, la gestion des ressources humaines et anticipent les évolutions stratégiques des emplois au sein des entreprises économiques.

Des services que l'on peut attendre des référentiels emplois et compétences (R.E.C):

- Ils permettent, la description des traits distinctifs des métiers et mettent aussi en valeur l'étendue et la diversité des fonctions qui sont exercées par le personnel employé des sociétés;
- Ils favorisent, dans un contexte d'évolution du contenu de certains métiers et d'allongement des carrières, le développement d'une logique de mobilité fonctionnelle, permettant aux employés de s'adapter à l'évolution de leurs missions tout au long de leur carrière et d'élargir le champ de leurs activités ;
- Ils contribuent à identifier les compétences qui sont nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées, et celles que l'apparition d'activités nouvelles nous appelle à développer ;
- Ils aident au diagnostic des compétences nécessaires pour évoluer, à titre personnel, vers un nouvel emploi, et permettent d'apprécier l'ensemble des compétences requises au bon fonctionnement de la société, afin que les responsables puissent anticiper les besoins de formation et mieux adapter les recrutements.
- Il ressort de notre étude que les référentiels sont des éléments incontournables de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes.

Ressources bibliographie :

- Arbouche Marc, (2008) « Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus », Management & Avenir 6/2008 (n° 20), p. 117
- Aube Philippe (2007) « actualisation du profil de compétences des cadres au collégial au Québec » l'université Laval, Québec p. 12
- Balas Stéphane, 2012 « Le référentiel, un outil de formation, un instrument de d'éveloppement du métier » P. 153
- Boyer Luc. (2004) « Avenir du Management et Management de l'Avenir « la place du métier », Management & Avenir 1/2004 (n° 1), p. 10
- Chauvière Michel, (2006) « Les référentiels, vague, vogue et galères. », Vie sociale 2/2006 (N° 2), p. 21-32 , URL : <http://www.cairn.info/revue-vie-sociale-2006-2-page-21.htm>
- Chauvigné Christian ,(2010) « Les référentiels en formation », Recherche et formation, 64 | 2010, p. 80
- Cros Françoise et Claude Raisky, (2010) « « Référentiel » », Recherche et formation, 64 | 2010, P. 105
- DESS MRH, (2003) Les bases de la Gestion des Ressources Humaines – 2003Fiches Techniques 1 ; Disponible en ligne : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-05-0022-007>
- Dubois Michel et Didier RETOUR, (1995), « compétence collective : étude exploratoire en vue d'une nouvelle approche » presse académiques de l'ouest Nantes 1995, Actes des 17eme journées nationales des IAE tome 1.
- Éline Nicolas , (2004), « Apprentissage organisationnel et développement durable. La norme AB en PME», Revue française de gestion 2/2004 (n° 149), p. 157
- Erwan Oiry , (2005) « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles ? », Revue française de gestion 5/2005 (n° 158), p. 22
- Gharib Nabil, 2015 « Définition de l'action formation « P 5
- Gharib Nabil, 2015. « Le développement de compétences » P10
- Homobono Nathalie, (2013) ; Référentiel des métiers et des compétences de la DGCCRF p 8
- Jean Marie Peretti, (2005) « Dictionnaire des ressources humaines » paris Vuibert ; P. 158
- Juncas Michel, Directeur des ressources humaines. (2011), Centre hospitalier de Béziers. Conception et réalisation : www.pixelis-corporate.fr.
- La GPEC élargie au territoire : quelles interfaces ? Anne LOUBES Maître de Conférences - IAE de Montpellier MRM – CREGOR Université Montpellier P2
- Lateurtre-Zinoun Michèle, 2012, « L'expérience et les compétences peuvent-ils se transmettre ? ». Biennale internationale de l'éducation, de la formation et des pratiques professionnelles. Paris, France, P. 4

- Levy-Leboyer Claude, 1993, « Le bilan de compétences », Paris, Les Éditions d'Organisation, Volume 67 Numéro 1 p. 119
- Mandon Nicole, La gestion prévisionnelle des compétences : la méthode ETED, Paris, Céreq, décembre 1990. In: Formation Emploi. N.76, 2001. Numéro spécial : 30 ans d'analyses des relations entre travail, emploi et formation. p. 124
- Mayen Patrick et Jean-François Métral, (2008) « Compétences et validation des acquis de l'expérience », Formation emploi, 101 | 2008, 185
- Ouajahat Filali Mohammed, (2007), le référentiel des emplois et compétences : cas d'un cabinet de conseil, p. 15
- Plan GPEC/Direction du personnel, des services et de la modernisation (DPSM) du Ministère (Mai 2002).
- Poiret Tatiana; (2012) Les effets de l'utilisation de référentiels sur l'expression des besoins de formation ; 2012, Université de Rouen, P 5
- Postiaux Nadine , Philippe Bouillard et Marc Romainville, (2010) « Référentiels de compétences à l'université », Recherche et formation, 64 | 2010, P26
- Postiaux, N., Bouillard, P., & Romainville, M. (2010). Référentiels de compétences à l'université. Usages, rôles et limites. Recherche et formation, (64), P 18
- Rinfret Natalie et Madeleine Gagné, (2004) »Les outils d'évaluation des compétences et le développement des gestionnaires « Volume 11 numéro 1, l'École nationale d'administration publique du Québec, p. 20
- Saunier Pascal, (1999), La Compétence, au cœur de la qualification et de l'emploi D.E.S.S. Management avancé des ressources humaines et des relations de l'emploi à l'IAE de Paris 1 Panthéon – Sorbonne ; p. 7
- Scrève, Alain. (2003) « La relation emploi-formation au CNFPT ». Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 2003, n° 1, p. 53
- Tardif Jacques, (2003) Faculté d'éducation Université de Sherbrooke p 36, Pédagogie collégiale Vol. 16 no 3.
- Tourmen Claire, (2007) « Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion », Santé Publique 2007 (Vol. 19), p. 18
- Zune Marc, (2005) «Technologie de l'information et de la communication « : quelques logiques professionnelles ? 2005p 12 /13
- <http://cva-acfp.org/formation-et-ateliers/la-methode-dacum/?lang=fr> vue le 30-10-2016
- <http://fr.slideshare.net/GHARIBNabil/dveloppement-de-comptences-des-ressources- humaines-50529786>. vue le 30-10-2016
- <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-6-page-115.htm> vue le 30-10-2016
- http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/presse/R_MCCRF.pdf vue le 30-10-2016
- <http://www.francophonie.org/> vue le 30-10-2016