

Management des compétences nouvelle enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines

Dr. Laala RAMDANI

Maitre de conférences « A », Faculté des sciences Economiques, Sciences commerciales et sciences de gestion

Université de Laghouat, Algérie

l.ramdani@mail.lagh-univ.dz

Dr. Asma ZAOUI

Maitre de conférences « B », Faculté des sciences Economiques, Sciences commerciales et sciences de gestion

Université de Laghouat, Algérie

z.asma@hotmail.fr

Résumé :

Cet article traite le positionnement du management des Compétences par rapport aux nouveaux défis de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), la ou la compétence est devenu un outil stratégique qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. Le défi ici est de démontrer comment le management des Compétences permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le Capital Humain de l'entreprise.

Mots clés : compétence, management des compétences, gestion des Ressources Humaines

Introduction :

Traiter du management des compétences, c'est traiter des effets sur la conduite générale des organisations d'une approche des hommes et du travail fondée sur l'usage de la notion de « compétence ». Celle-ci renvoie aux multiples manières de concevoir et de définir les capacités individuelles ou collectives de mobilisation dans l'action, des connaissances, savoir-faire et comportements qui assurent l'efficacité de l'activité humaine en situation de travail.

Le management des compétences s'impose progressivement dans la gestion des ressources humaines au sein des entreprises du moment où de plus en plus de dirigeants considèrent que les compétences détenues par leurs salariés individuellement ou collectivement, peuvent être la source d'avantages concurrentiels. De plus, les choix stratégiques opérés à partir d'opportunités offertes par l'environnement appellent à une déclinaison stratégique sur le plan humain.

L'approche par les compétences aborde de manière nouvelle, les problèmes qui ont été toujours au cœur des préoccupations de l'entreprise et c'est pour cela que dans cet article nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

Quels sont les leviers d'action sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer pour favoriser l'articulation entre management des compétences au sein la gestion des ressources humaines ?

Pour ce faire, nous nous sommes efforcés, tout au long de cet article d'arriver aux objectifs assignés :

- Revenir sur les voies et fondements de la compétence dans les entreprises ;
- Les arguments explicatifs d'une démarche compétence, au sein de la fonction ressource humaine ;
- les objectifs réellement poursuivis par l'entreprise et les moyens mis en œuvre pour rendre le management des compétences un atout stratégique.

I- la compétence dans l'entreprise :

Le management des compétences permet à l'entreprise de s'ajuster et d'évoluer et constitue donc une source d'innovation, d'adaptabilité et de compétitivité incontournables à sa réussite. Il contribue à ce que les individus disposent des savoirs, savoir-faire et savoirs être

ainsi que de la motivation et de l'enthousiasme nécessaires pour élaborer des réponses appropriées face aux événements imprévus.¹

1. la notion de compétence :

À ses origines et dans les premières années de son développement, à la fin des années 1980, la notion de compétence a fait l'objet d'importants débats émanant des disciplines scientifiques dans lesquelles elle s'était largement invitée : sociologie, psychologie, sciences de l'éducation et de la formation, ergonomie ou sciences de gestion, principalement.²

Mais Avant de donner une définition sur compétences, il est essentiel de connaître les diverses approches de la notion compétences.

Tableau 1: Les différentes approches de la notion de compétences.

<i>Approches compétences</i>	<i>Principaux auteurs</i>	<i>Spécificités</i>
Approche psychologique	David Mc celland Boyatzis bernaud	Les compétences réfèrent à des attitudes. Des traits de la personnalité et des connaissances.
Approche sociologique	Witorski Zarifian Stroobants	La compétence se situe à l'intersection de trois champs : La formation L'expérience. Le parcours de socialisation.
Approche de l'éducation	Malgalive	La compétence est la capacité à faire usage des savoirs.
Approche stratégique	Hamel Prahlad	La compétence comme source de l'avantage compétitif/création de la valeur ajoute.
GRH	Le Boterf Martinet Silem	La compétence comme savoir agir face à des situations problèmes tout en satisfaisant certains critères de performance.

Source : Guy Le Boterf, *L'ingénierie des compétences*, Paris, Editions d'Organisation, 1998 , p56.

Sur un plan théorique la notion de « compétence » est difficile à cerner; nombreuses définitions plus ou moins divergentes sont donné mais nous penchons vers la définition de Beckers (2002):

¹ Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, *Management des compétences*, édition Dunod, paris ,2005, p85.

²- Anne Dietrich et autre ; *Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives*, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2010, p8.

« La capacité d'un sujet à mobiliser, de manière intégrée, des ressources internes (savoirs, savoir-faire et attitudes) et externes pour faire face efficacement à une famille de tâches complexes pour lui ».

Elle peut aussi être définie comme l'intelligence pratique qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente.³

On distingue trois composantes dans les compétences : les connaissances qui permettent de comprendre « comment ça marche » et peuvent être acquises par une formation préliminaire, les savoir-faire qui indiquent « comment faire marcher » et les méta-connaissances qui permettent de gérer les connaissances et ne sont acquises que par l'expérience. Plus précisément :

– **Les connaissances** se subdivisent, selon la distinction classique en psychologie cognitive, en connaissances déclaratives (« savoir que »), qui permettent la description des outils, machines, dispositifs divers, et les connaissances procédurales (« savoir comment »), connaissances d'usages du système, règles permettant d'obtenir certains effets. Toutes deux sont verbalisables, c'est-à-dire que si l'on interroge l'opérateur sur les connaissances qu'il doit mobiliser pour exécuter la tâche, il est capable de les exprimer.⁴

– **Les savoir-faire**, non nécessairement verbalisables et réduits parfois à des séquences stéréotypées d'actions, des « routines ». Les savoir-faire sont typiques des activités artisanales, mais présents tout autant dans des situations industrielles. Acquis par la pratique personnelle, ils sont difficilement transmissibles.

– **Les méta-connaissances**, connaissances qui permettent de gérer les connaissances, ou encore connaissances sur ses propres connaissances, elles désignent un savoir de second degré. Elles sont typiques de ce qui est surtout acquis par l'expérience.⁵

2. Les compétences réelles et compétences requises :

a. Les compétences réelles :

Les compétences réelles sont les compétences que l'individu possède réellement. Elles englobent toutes les ressources que l'individu a pu acquérir tout au long de son cursus

³ Lou Van Beirendonck, *management des compétences*, édition De boeck, bruxelles, 2004, p20.

⁴ Anne Dietrich et autre, *Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives*, édition Dunod, 3 e édition, Paris, 2010, p 10.

⁵ Ibid, p11.

scolaire, professionnelle et extra professionnelle, et extraprofessionnelle. Les compétences réelles se décomposent en deux groupes distincts :

- **Les compétences réelles utiles au poste de travail :** Ce sont les compétences acquises par le candidat, et qui sont utiles à la bonne tenue du poste. En d'autres termes se sont les compétences en commun entre la fiche de poste et les compétences du candidat.

- **Les compétences réelles mais non utiles au poste de travail :** Il s'agit des compétences acquises par le candidat mais qui ne sont pas utiles pour tenir le poste.

b. Les compétences requises :

Les compétences requises sont les compétences nécessaires pour assurer «correctement » les tâches de poste de travail selon les exigences arrêtées par l'organisation. Les moyens d'acquisition de la cette compétence est La formation-formation académique et professionnelle, L'expérience professionnelle et extra professionnelle.⁶

3. La compétence une notion devenue centrale en GRH :

L'une des premières raisons qui expliquent l'émergence puis le développement de la notion de compétence tient, en effet, à la transformation des organisations productives. Celles-ci doivent désormais faciliter la capacité d'adaptation et de réaction, ainsi que la flexibilité.

Une seconde raison tien au développement des activités de service qui relèvent habituellement du secteur tertiaire, mais aussi à l'importance accordée à la notion même de service dans les activités industrielles classiques. La préoccupation du service au client est devenue omniprésente, quelle que soit l'activité productive de l'entreprise, et contribue à faire émerger de nouvelles exigences vis-à-vis des salariés.

En fin, une troisième raison, que peut également être considéré comme le transverse aux deux précédentes, concerne l'individualisation du rapport salarial. Parce que les évolutions des contenus du travail imposent désormais moins le respect de règles préétablies que la capacité à réagir à des situations inédites, L'entreprise est amené à distinguer les salariés sur ce type de capacités plutôt que sur l'obéissance ou la discipline, comme dans les systèmes tayloriens. La compétence étant celle de l'individu, elle est « ce qui fait la différence ». ⁷

⁶ Guy Le Boterf, de quel concept de compétence avons-nous besoin. Consulter le : <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/Soins%20cadres.PDF>

⁷ Anne Dietrich et autre, op.cit., P 64-66.

II- Le management des compétences : un accélérateur pour la réussite de la GRH :

Dès les années 80, Peter Drucker a montré l'importance du facteur humain dans la compétitivité des entreprises. La pensée stratégique a ainsi dû multiplier ses analyses au service des entreprises qui devaient faire face aux changements incessants des années 80. La gestion des compétences s'est alors imposée par rapport à l'approche classique de la gestion par poste.⁸

En outre, nous considérons que le « management des compétences » est l'ensemble des actions managériales engagées par une ou des organisation(s) afin de gérer et de développer les compétences. Ainsi, le management des compétences combine à la fois la gestion des compétences dans sa fonction « *élaboration et application des règles de gestion* », et le développement des compétences qui résulte de deux modes d'apprentissage : l'exploitation et l'exploration.⁹

1. Articulation entre management des compétences et le management des ressources humaines :

C'est dans les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), que la compétence apparaît au milieu des années 1980, pour liée les études prévisionnelles et la préparation d'actions de gestion individuelle. En relation avec le mouvement d'individualisation de la GRH, la notion de compétence occupe une place de plus en plus importante, d'abord dans les grandes entreprises, puis dans les PME, Les entreprises semblent devenir plus attentives aux contenus des emplois qu'à la question de leur volume.

Et au niveau du management, il ne s'agit plus de sortir de la logique des plans de licenciement, mais de « gérer l'incertitude » sur l'évolution du contenu des activités, donc des emplois. Les entreprises cherchent plutôt à favoriser l'adaptation à un environnement perçu comme durablement turbulent et à développer l'« employabilité » de leurs salariés :

- en interne, par le développement de la polyvalence, l'accroissement de la mobilité fonctionnelle et la prévention de l'exclusion ;

⁸ <http://www.creg.ac-versailles.fr/manager-les-competences-approches-enjeux-et-developpements>

⁹ Sabrina Loufrani-Fedida , *Management des compétences et organisation par projets*, La Revue des Sciences de Gestion, 2008/3 (n°231-232), P6.consulter le : <https://www.cairn.info>

- en externe, en accompagnant le salarié dans l'acquisition de compétences reconnues, valorisables sur le marché du travail.¹⁰

L'introduction de la compétence à la GRH suit un processus très simplifié en plusieurs étapes :

- émergence de la manufacture, avec un objectif, la lutte contre la flânerie, le poste est défini précisément à cette fin. La rémunération attractive devient un levier d'action pour inciter les ouvriers à faire leur travail. Cette situation n'est pas si ancienne que cela ;
- la pénurie de main d'œuvre faisant, il y a nécessité de fidéliser les salariés, de les impliquer. L'emploi est encadré par le droit social (conventions collectives et protection sociale). La politique d'intégration dans l'entreprise est alors le levier d'action pour motiver les salariés ;
- enfin, la pérennité des crises structurelles, le développement du chômage entraînent un objectif d'efficacité. La compétence, la coopération active mise en efficience par l'organisation est alors indispensable. Dans ce contexte menaçant, la contribution à l'employabilité des salariés devient alors le levier d'action. L'emploi à vie n'est plus assuré.

Cependant, il existe des variations d'un pays à l'autre. La compétence peut conférer une légitimité assimilable à un diplôme.¹¹

2. Le management des compétences dans les pratiques de gestion des ressources humaine :

Nombreuses sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui se réfèrent aujourd'hui de façon explicite aux démarches compétences, à la logique compétence. Mais en gestion des ressources humaines toutes les pratiques n'ont pas la même place dans le fonctionnement de l'entreprise, dans sa gestion des hommes. Certaines sont centrales alors que d'autres sont plus périphériques.

¹⁰ Patrick Gilbert, *La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines*, communication présentée lors du séminaire national « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques » le 23, 24, 25 et 26 août 2005 Cité internationale universitaire, Paris, p 78.

¹¹ Patrick Gilbert, *op.cit*, pp 78-79.

En fait, la gestion des compétences progresse par paliers:

- au premier palier, celui du discours, le vocabulaire a évolué. La gestion des compétences est vue comme la nouvelle et bonne façon de gérer les ressources humaines. La formation devient « ingénierie du développement des compétences », la gestion du personnel est rebaptisée « gestion des compétences », mais les pratiques traditionnelles sont inchangées ou ne sont modifiées que superficiellement. Le discours peut, bien sûr, annoncer les pratiques, mais ce n'est pas toujours le cas ;
- le deuxième palier est celui de l'exploration. L'entreprise s'engage dans un domaine, bien circonscrit, de la gestion des compétences. On mettra, par exemple, en place une appréciation du personnel fondée sur les compétences, sans que celle-ci soit précisément articulée à des décisions de gestion ;
- le troisième palier est celui de la diffusion, plusieurs domaines sont imprégnés de la logique « compétences ». On aura par exemple une gestion prévisionnelle des compétences reliée à l'appréciation individuelle et à la formation ;
- le quatrième palier est celui de la généralisation de la démarche qui inspire l'ensemble de la gestion des ressources humaines en substitution à d'autres logiques de gestion, fondées par exemple sur le grade ou le poste. Elle s'étend à la rémunération des compétences. C'est un état rarement atteint car il suppose des ruptures difficiles tant pour l'employeur (moins référence au poste de travail) que pour le salarié (renoncement, au moins partiel, de la référence à l'ancienneté). Il y a un risque à ramener l'ensemble de la GRH à la compétence.¹²

III- Les enjeux du management des compétences dans la GRH :

Il faut prendre en compte aussi les enjeux du chef d'entreprise et des salariés une démarche compétences est porteuse d'enjeux pour les deux parties:

- enjeux pour les dirigeants qui s'expriment en termes de performance économique et en termes d'amélioration de l'organisation de leur travail.
- Enjeux pour les salariés qui relèvent des conditions de travail mais également d'une reconnaissance des compétences mobilisées.

¹² Patrick Gilbert, *op.cit*, pp 81-82.

Prendre en compte ces deux niveaux d'enjeux, construire des compromis et s'inscrire dans une relation « gagnant-gagnant » apparaît comme un facteur clé de la réussite de ce type d'approche.¹³

1. La démarche compétences dans l'entreprise :

Il est nécessaire de positionner l'ensemble des démarches actuelles autour de la compétence. Nous avons identifié trois niveaux représentés sous forme de pyramide :

- la gestion des compétences :

Ce niveau de base, constitue la première étape dans une démarche compétences complète. Le niveau 1 est plutôt descriptif et permet de faire un état des lieux de l'existant. La démarche est pilotée par la direction des ressources humaines, dont le rôle va être, d'une part, de répertorier l'ensemble des compétences requises par métiers de l'entreprise et, d'autre part, les compétences détenues par les salariés, afin d'aboutir à terme à la meilleure adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes).

- le management des compétences :

Cette étape aide à la mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences. Elle vise à développer les compétences métiers en vue d'améliorer la performance des équipes. Il s'inscrit dans le champ managérial. La fonction ressources humaines s'efface devant les managers opérationnels qui deviennent les vecteurs de la démarche et en sont les acteurs clés. Ce transfert de responsabilités, plus difficile à mettre en œuvre car il nécessite l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs, permet par contre d'ancrer la démarche dans les pratiques managériales quotidiennes de l'entreprise et d'en démultiplier les bénéfices.

- le management par les compétences :

Cette étape permet le pilotage de l'entreprise dans un environnement turbulent. Il a pour objectif de développer l'intelligence "collective" de l'entreprise en incitant les salariés à dynamiser des comportements professionnels favorisant la réussite collective. Il permet d'augmenter et valoriser le capital humain en créant ainsi un avantage concurrentiel unique. L'entreprise qui manage par les compétences affiche également des valeurs fortes en matière

¹³Anne Dietrich, *op.cit*, p71.

de politique RH, à savoir qu'elle vise le développement des compétences de tous les salariés de manière équitable et évite ainsi la discrimination négative.¹⁴

2. Modèles de relation entre stratégie et gestion des compétences :

- De la stratégie aux compétences requises - l'approche « top-down » - :

Ce modèle est simple dans sa conception. Son point de départ est la formulation de la stratégie de groupe et de la stratégie concurrentielle. Ces deux préalables étant posés, il est demandé à la fonction ressources humaines d'identifier les compétences requises par ces options stratégiques. Dans ce cadre, la direction des ressources humaines définit son propre plan stratégique (MSRH) lui permettant de s'assurer que les compétences requises seront disponibles au bon moment lors de la mise en œuvre des stratégies.¹⁵

Des instruments de type Balanced Score Card (BSC) permettent de suivre l'évolution des résultats en référence aux objectifs initiaux : « Le BSC est devenu une méthode pour décliner les buts stratégiques en objectifs concrets à tous les niveaux de l'organisation ». ¹⁶

Cette approche dénommée fréquemment «alignement vertical » considère que la GRH est un élément uniquement de support à la chaîne de valeur de l'entreprise et « dont la raison d'être est de faciliter la mise en œuvre d'une stratégie business décidée ailleurs ». De façon générique, plusieurs auteurs ont essayé de formaliser cette approche. Ainsi Besseyre des Horts (1987), Schuler et Jackson (1987) ou plus récemment Bamberger & Meshoulam (2000) proposent des grilles d'analyse qui traduisent a priori des choix de mobilisation des compétences et des outils RH selon telle ou telle stratégie concurrentielle. A titre d'illustration, dans le cas d'une stratégie basée sur la recherche d'innovation, Bamberger et Meshoulam recommandent des emplois à large contenu et enrichis, des équipes de travail très autonomes, de nombreuses communications internes, un système de coordination basé essentiellement sur les valeurs partagées de la culture d'entreprise, un système de rémunération ayant comme base les performances individuelles et collectives, etc.

¹⁴ Annick Cohen et Annette Soulier , *Manager par les compétences : un virage à prendre*, consulter le : <http://www.journaldunet.com/>

¹⁵ Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?*, p5. Consulter le : <https://pdfs.semanticscholar.org>

¹⁶ AFNOR, *Management des ressources humaines et des compétences*, édition Afnor, 2ème édition, paris, 2003, p 68.

3. Des compétences détenues à la stratégie - l'approche « bottom-up »- :

Ou Resource Based View (RBV) Comme l'indique clairement C.H. d'Arcimoles (2006), « la théorie des ressources s'efforce d'expliquer l'avantage concurrentiel des entreprises par des facteurs internes, plutôt que par l'analyse sectorielle et les couples produits-marchés.

Constatant que les écarts intersectoriels, l'idée est d'apporter une explication par l'hétérogénéité observée des ressources possédées par les entreprises concurrentes. Pour les auteurs de ce courant, cette diversité suggère que c'est bien la détection et l'agencement de ressources propres, à la fois physiques et humaines, qui permettent aux entreprises de construire leur unicité et d'assurer un développement durable ».

Le principe d'analyse est le suivant : l'identification, la protection, l'exploitation, la création de ressources rares (compétences clés) de l'entreprise peut permettre de créer des avantages concurrentiels sur ses marchés. Le vocabulaire n'est cependant pas encore stabilisé. parlent de « cœur de compétence » ou encore de « pôles de compétences » pour désigner un apprentissage collectif dans l'organisation, plus spécifiquement dans la manière de coordonner les expertises en matière de production et d'intégration des différentes technologies. Le BCG, de son côté, mobilise la notion de « plate-forme stratégique » pour rendre compte d'« un ensemble cohérent de compétences relatives au métier et de capacités organisationnelles dont la combinaison assure la compétitivité de l'entreprise ».¹⁷

Plusieurs auteurs dont M. Javidan (1998) ou Grant (1991) ont essayé de clarifier les concepts et de fournir des supports méthodologiques d'analyse permettant d'identifier au sein d'une entreprise ses compétences clés. Les caractéristiques de ces ressources clés sont ainsi définies : elles sont bien entendu propres à l'entreprise, résultent d'une combinaison de ressources, capacités, compétences, en nombre restreint, difficiles à imiter, à substituer et à échanger RBV si elle met en avant de façon très privilégiée l'analyse des compétences détenues en interne, doit être nécessairement mise en relief ensuite avec les éléments clés de l'environnement comme le rappelle opportunément .¹⁸

4. Stratégie et gestion des compétences - un double processus- :

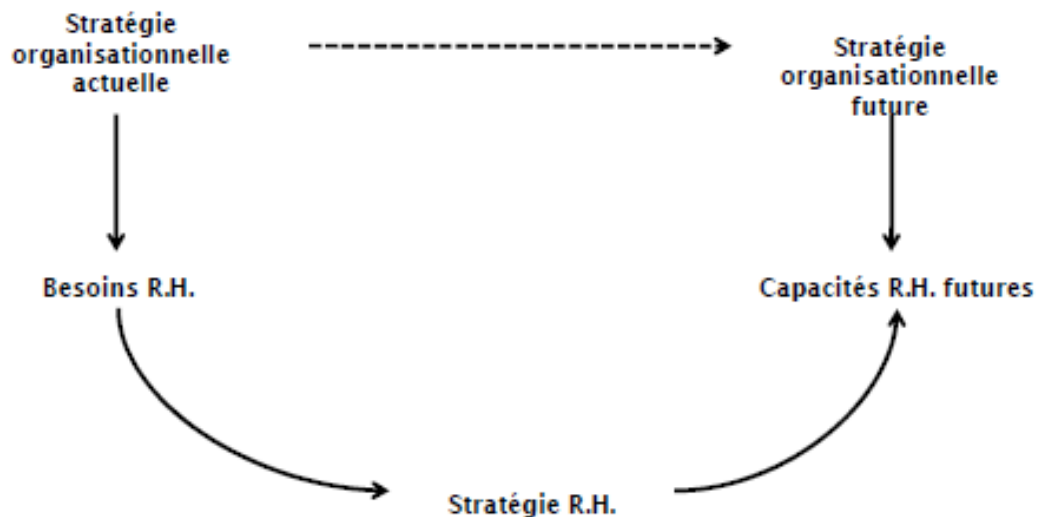
Des auteurs comme Guérin et Wils (2006) pensent que la relation entre stratégie et compétences s'établit en réalité par un double processus d'alignement et d'investissement (le

¹⁷ AFNOR, *op.cit* ,69.

¹⁸ Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, *op.cit*, p6.

schéma 1). Le premier processus aligne, comme nous l'avons vu plus haut, les ressources humaines sur les besoins RH qui découlent de la stratégie. La stratégie RH est ici réactive : déclinaison de la stratégie en compétences requises. Le processus d'investissement influence la stratégie par le biais des capacités RH. En travaillant à bâtir les forces qui seront à la base des stratégies futures, la stratégie RH est ici proactive, s'appuyant sur les compétences détenues. Dans les faits, selon les deux spécialistes québécois, la véritable stratégie est donc composée simultanément de décisions à court terme visant l'alignement sur les grandes orientations stratégiques et de décisions à long terme relatives à l'investissement dans les capacités RH de l'organisation.¹⁹

Schéma 1 : Le double processus d'alignement et d'investissement à la base de la formulation de la stratégie



Source : Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, *Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?*, p7. consulter le : <https://pdfs.semanticscholar.org>

Conclusion :

Dans les choix stratégiques des entreprises, les ressources humaines passent souvent au second plan derrière les enjeux commerciaux ou financiers. Depuis peu, certains spécialistes proposent d'intégrer les compétences des hommes comme un enjeu stratégique.

Aujourd'hui, les entreprises doivent tout à la fois, satisfaire les exigences des clients, résister à la pression de la concurrence et s'adapter aux fluctuations de l'économie. Ceci les oblige plus qu'auparavant d'entamer une démarche compétences qui permet d'appréhender

¹⁹ Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, *op.cit*, pp6-7.

tous les changements nécessaires à l'entreprise, En matière de ressources humaines pour favoriser une interaction plus forte entre les salariés et leurs managers

Et c'est pour cela que Le management des compétences bénéficie d'une popularité croissante auprès des entreprises. Car Au-delà des effets de mode, c'est un véritable moyen de différenciation concurrentielle. C'est un levier formidable de compétitivité, d'assurance qualité et de satisfaction clients.

Résultats de la recherche :

- Les entreprises doivent acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence en gérant les compétences comme des sources de création de valeurs
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu
- Anticiper les conséquences en matière de compétences des mutations économiques, sociales et démographiques en réalisant des actions concertées pour faire face aux changements à venir.
- Encourager le développement et le perfectionnement des compétences toute en encourageant une culture organisationnelle apprenante.

Bibliographie :

1. Livres :

- Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, *Management des compétences*, édition Dunod, paris, 2005.
- Guy Le Boterf, *L'ingénierie des compétences*, Paris, Editions d'Organisation, 1998.
- Anne Dietrich et autre ; *Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives*, édition Dunod, 3ème édition, Paris, 2010.
- Lou Van Beirendonck, *management des compétences*, édition De boeck, bruxelles, 2004.
- Anne Dietrich et autre, *Management des compétences Enjeux, modèles et perspectives*, édition Dunod, 3 e édition, Paris, 2010.
- AFNOR, *Management des ressources humaines et des compétences*, édition Afnor, 2ème édition, paris, 2003.

2. Article scientifique :

- Sabrina Loufrani-Fedida , « Management des compétences et organisation par projets », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008/3 (n°231-232).consulter le : <https://www.cairn.info>.
- Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? ». Consulter le : <https://pdfs.semanticscholar.org>

- Guy Le Boterf, « de quel concept de compétence avons-nous besoin ». Consulter le : <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/Soins%20cadres.PDF>
- Annick Cohen et Annette Soulier, « Manager par les compétences : un virage à prendre », consulter le : <http://www.journaldunet.com/>

3. Communication :

- Patrick Gilbert, « La notion de compétences et ses usages en gestion des ressources humaines », communication présentée lors du séminaire national « Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques » le 23, 24, 25 et 26 août 2005 Cité internationale universitaire, Paris.

4. Site internet :

- <http://www.creg.ac-versailles.fr/manager-les-competences-approches-enjeux-et-developpements>.