Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales

Band: 64 (2006)

Heft: 4: L'organisation comme forme aboutie de la domination ; Economie de l'entreprise et capital humain. IV

Artikel: Utilités d'un référentiel de compétences dans le domaine de l'enseignement professionnel

Autor: Strauss, Yves

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-141858

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 09.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

UTILITÉS D'UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DANS LE DOMAINE DE L'ENSEIGNEMENT PROFESSIONNEL

YVES STRAUSS
Praticien-chercheur

> Le monde de l'enseignement en général est relativement rétif à l'endroit de contrôle de leur qualifications et compétences qui leur sont accordées à travers la sanction d'un diplôme. Strauss nous invite à en partager les affres en matière de recrutement et sélection des enseignants-praticiens d'une école professionnelle. En discutant de l'intérêt et de la mise en place d'un référentiel de compétences-clés contextualisé.

Un recrutement et une sélection pertinents de candidats sont des éléments capitaux pour toute organisation qui veut remplacer, renouveler ou augmenter son personnel. Des engagements hasardeux entraînent en effet souvent non seulement des frais financiers et un important engagement en temps, mais risquent aussi de nuire à la qualité des prestations. Toute organisation se doit alors de réfléchir aux moyens à mettre en oeuvre afin de réduire le risque d'erreurs lors de recrutements de candidats et de poursuivre ses activités de façon pérenne. Le domaine de l'enseignement dans les Centres de Formation Professionnelle[1] n'échappe pas à cette logique. Cependant, la particularité de ce secteur fait que le Centre doit très souvent assumer des frais financiers plus importants, puisqu'il participe financièrement à la formation des candidats une fois embauchés. Dans ces conditions, il est alors primordial de recruter et d'évaluer des enseignants sur la base de leurs compétences avant qu'ils ne soient engagés. De ce fait, il devient nécessaire pour chaque école de définir les compétences nécessaires pour enseigner afin de conserver une qualité de prestations élevée. Le référentiel de compétences se révèle alors être un outil fort utile pour définir les besoins en compétences dans le processus de recrutement/sélection des candidats et ce, tant dans une école professionnelle que dans un autre organisme.

1. INTRODUCTION

Dans le cadre de mon travail de diplôme pour la Haute Ecole de Gestion de Neuchâtel, un Centre de Formation Professionnelle m'a mandaté pour créer un référentiel de compétences ayant comme contenu un descriptif des compétences réellement mises en œuvre par les enseignants. L'objectif de cette démarche était de pouvoir utiliser le référentiel comme outil de base pour le recrutement et la sélection des candidats pour des postes d'enseignement.

---

[1] Les Ecoles de formation Professionnelle permettent aux étudiants et apprentis d'obtenir, à la fin de leur cursus, un Certificat Fédéral de Capacité (CFC) ou une Maturité Professionnelle qui donnent accès aux Hautes Ecoles Spécialisées (HES), voire à l'Université

2. PROBLÉMATIQUE

Dans ce Centre de Formation, la sélection des candidats se basait jusqu'alors presque exclusivement sur les qualifications. Dès lors, un candidat en possession des certificats nécessaires pour l'enseignement n'était sélectionné que sur la base d'un entretien. Cette situation a engendré de nombreux engagements hasardeux qui on finit par nuire à la qualité des prestations du Centre, parce que ces professeurs ne possédaient pas les compétences nécessaires pour enseigner. La problématique majeure provenait donc de la croyance, partagée par de nombreuses personnes, que la qualification était synonyme de compétence.

2.1. Compétences et qualifications

Très souvent, compétences et qualifications sont confondues dans le langage courant. Elles ne sont toutefois pas synonymes pour autant. En effet, tandis que la qualification produit un titre et renvoie à un jugement officiel et légitimé qui reconnaît au titulaire des capacités requises pour exercer un métier, un emploi ou une fonction, la compétence, quant à elle, produit une performance. Pour mieux comprendre cette distinction, il est important de saisir qu'un acteur qualifié n'est pas pour autant compétent, comme l'affirment Marie-France Reinbold et Jean-Marie Breillot: *«la qualification est un jugement reconnaissant à telle personne la capacité d'exercer valablement telle compétence. C'est une hypothèse, un présupposé de compétence, une anticipation sur l'efficacité des personnes»* [2]. Cette reconnaissance donne donc droit à un acteur de mettre en œuvre ses capacités, mais cela ne veut pas dire qu'il est compétent pour autant. Une personne qualifiée peut se révéler incompétente, alors qu'une personne non qualifiée peut être tout à fait compétente dans une même situation professionnelle; c'est la capacité de l'acteur en situation à mobiliser et à combiner les savoirs qui lui permettront d'être compétent[3], et non une qualification.

Prétendre qu'une personne est qualifiée, c'est alors reconnaître qu'elle appartient à un groupe d'individus possédant les capacités requises pour exercer telle fonction, occuper tel emploi. Mais il s'agit d'un jugement anticipé qui, de fait, entraîne une difficulté de juger objectivement, car les compétences ne sont pas mises en œuvre réellement.

Il est donc erroné de traiter de la même façon la qualification et la compétence. La première a effectivement pour but de décrire les capacités que possède son détenteur, tout en restant hypothétiques, car ses capacités réelles ne se reflèteront que dans leur orchestration dans diverses situations et, au regard de ses performances, permettront de définir s'il possède les compétences nécessaires. Le fait de baser le processus de recrutement/sélection des candidats sur les qualifications introduit ainsi une grande probabilité d'engager des personnes qui se révèleront incompétentes dans la réalisation de leur travail. Il est donc primordial de définir de façon concrète quelles sont les compétences nécessaires pour sélectionner les candidats qui sont le plus en phase avec les besoins. Une solution consiste donc à formaliser les compétences nécessaires sur un document, ce que le référentiel permet de faire de façon pertinente.

---

2 Reinbold Marie-France et Breillot Jean-µarie, «Gérer La Compétence Dans L'entreprise», L'Harmattan, 2003, p.28

3 Guy Le Boterf, *«De la compétence à la navigation professionnelle»*, Edition d'organisation, Paris, 1998

3. SPÉCIFICITÉS DU MÉTIER D'ENSEIGNANTS DANS LES CENTRES DE FORMATION PROFESSIONNELLE

Chaque domaine d'activité présente des particularités relatives à l'autonomie et à l'expertise de ses collaborateurs. Sans affirmer que la situation rencontrée dans le Centre de Formation où le mandat a été effectué est représentative de tous les Centres, il est nécessaire de décrire de façon synthétique les spécificités qui découlent de la configuration structurelle de cet organisme. En effet, comme le souligne Henry Mintzberg[4], deux caractéristiques sont importantes à prendre en compte dans une Bureaucratie Professionnelle. Premièrement, le «pouvoir de la compétence». Ce pouvoir découle du fait que les enseignants sont experts dans leur domaine respectif par rapport à la hiérarchie. Ils peuvent alors agir sur de nombreux points de façon quasi autonome, comme par exemple les méthodes et les techniques d'enseignement à employer. Deuxièmement, les enseignants sont impliqués dans le fonctionnement même de l'école et ont une certaine influence sur les décisions prises par la hiérarchie. Mintzberg souligne le fait que la Bureaucratie Professionnelle est une structure très démocratique et que les membres du centre opérationnel (enseignants) cherchent aussi à avoir le contrôle collectif des décisions qui les affectent. Cette caractéristique se trouve dans le Centre de Formation, par le biais de colloques qui participent à la gestion de l'école, ce qui diminue les pouvoirs de la hiérarchie. Ces deux éléments confèrent donc une grande autonomie d'action aux enseignants. Il est alors légitime de s'interroger sur le lien entre la création d'un référentiel de compétences et les caractéristiques liées à la configuration structurelle. Il n'est au premier abord pas aisé de le trouver, mais dans le terrain une réalité s'impose. C'est l'impact de l'utilisation du référentiel. En effet, ce dernier décrivant les compétences nécessaires pour enseigner, il peut limiter l'autonomie d'action des enseignants par le biais, par exemple, de la création par la hiérarchie d'une évaluation des enseignants. Cette «menace» est facilement comprise par les enseignants et ils n'hésiteront pas à utiliser leur pouvoir d'action sur la gestion du Centre pour mettre un terme à la création du référentiel. Il est donc primordial, pour mener à bien la création d'un référentiel dans une configuration structurelle de ce type, d'être le plus transparent possible au vu de l'utilisation finale du référentiel et d'impliquer les enseignants le plus possible dans sa réalisation, afin qu'il ne soit pas perçu comme un outil créé et utilisé unilatéralement par la hiérarchie, mais bien comme un outil commun profitable aux deux parties.

4. LE RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

La réalisation du référentiel s'est basée sur une source théorique principale pour la méthodologie ainsi que pour la forme concrète du document final. Elle se fonde ainsi sur les écrits d'Alain Labruffe[5], mais elle est complétée, sur le plan, méthodologique, par les écrits de Reinbold et Breillot[6]. Malgré des sources théoriques de grande qualité, la difficulté majeure dans la création d'un référentiel est de définir le plus précisément possible les compétences

---

4 Henry Mintzberg, «*Structure et dynamique des organisations*», Editions d'organisation, Paris, 1982

5 Alain Labruffe, «*Management des compétences/construire votre référentiel*»,Afnor, Paris, 2005

6 Reinbold Marie-France et Breillot Jean-Marie,«Gérer La Compétence Dans L'entreprise», L'Harmattan, 2003

transversales[7] nécessaires à la réalisation d'un emploi, sans tomber dans une description lourde et exhaustive de toutes les compétences mises en œuvre. Ces deux éléments sont essentiels pour pouvoir utiliser le référentiel de compétences de façon optimale. La première étape consiste donc à définir la signification même de la compétence.

4.1. Définition et description des compétences

La première étape de la création d'un référentiel est d'obtenir avec le mandataire une définition précise de la compétence. Cette mise au point est importante pour créer un langage commun exempt d'interprétations personnelles. La deuxième étape se caractérise ensuite par le choix des participants. Il serait faux de penser que la description des compétences puisse se passer de l'expérience des personnes exerçant le métier. En effet, se baser uniquement sur l'avis des supérieurs risquerait d'amener à définir bon nombre de compétences qui ne seraient pas réellement utiles: il est donc primordial de consulter le plus largement possible les acteurs qui effectuent le travail au quotidien. Cependant, il importe de cibler les personnes les plus à même de correspondre à la notion de «compétente» et qui ont une capacité d'analyse de leurs activités, car elles auront pour rôle de fournir des informations pertinentes sur les compétences réellement nécessaires. De ce fait, le professionnalisme et les années d'expérience représentent deux critères déterminants pour choisir les participants.

4.2. Récolte des informations

Une fois les participants choisis, il est important de définir le meilleur moyen d'obtenir des informations précises, car le contenu du référentiel se basera entièrement sur ces dernières. Plusieurs méthodes sont possibles[8]. Toutefois la plus adaptée, selon l'expérience vécue sur le terrain, consiste en des entretiens semi directifs enregistrés. Lors de ces entretiens, les acteurs décrivent en effet les grandes activités de leur emploi et précisent comment ils s'y prennent pour les réaliser. Cette méthode est souvent longue et fastidieuse, mais elle permet à la fois d'obtenir des informations très précises de même que des réflexions, de la part des acteurs, sur les meilleures façons dont ils réalisent leurs activités. Néanmoins, avant de se lancer dans la récolte d'informations, il est nécessaire de segmenter les divers emplois afin d'être au plus près de la réalité. Cette segmentation peut être aisée dans certaines professions mais, dans le cadre de l'enseignement professionnel, les critères discriminants sont nombreux. Il est important de comprendre le rôle de la segmentation car elle définira le nombre d'emplois présents dans le cadre d'une profession. Définir une segmentation très détaillée peut révéler une volonté de précision et de pertinence élevée, mais, bien que compréhensible, cette volonté doit être écartée car elle amènerait à une multitude de référentiels, qui non seulement demanderaient un temps considérable pour leur création mais rendraient aussi difficile leur utilisation, leur gestion et leur mise à jour. Dans le cas de l'enseignement, cela équivaudrait à créer un référentiel de compétences pour pratiquement chaque branche enseignée ce qui,

---

7 Les compétences transversales sont des compétences présentes dans plusieurs postes qui sont considérées comme un sous groupe d'un emploi: un professeur d'anglais et un professeur de culture générale ont deux postes différents qui demandent des compétences spécifiques. Cependant, selon les critères de segmentation, ils font partie du même emploi et seules les compétences présentes dans ces deux postes sont prises en compte et sont, de ce fait, considérées comme transversales.

8 Le Boterf Guy, «Ingénierie et évaluation des compétences», Editions d'Organisations, Paris, 2002

dans le cadre du mandat confié, aurait amené à la création d'au moins une centaine. On comprend donc aisément la lourdeur d'une telle démarche par le temps exigé et la difficulté de la gestion et de la mise à jour des référentiels. A contrario, une segmentation trop étroite est certes moins longue à construire, mais le risque d'obtenir des référentiels ne contenant pas les compétences essentielles de chaque emploi est grand. Ceci rendrait alors leur utilisation largement moins pertinente dans le processus de recrutement/sélection des candidats. Il est donc nécessaire de trouver une segmentation permettant d'obtenir des référentiels contenant les compétences transversales essentielles de chaque emploi sans pour autant tomber dans une description de chaque poste.

4.3. Traduction des informations en compétences

Une fois la segmentation réalisée et les informations récoltées, la grande difficulté réside dans leur transformation en compétences. En effet, l'objectif final de l'utilisation du référentiel influence fortement la façon de décrire les compétences. Dans le cadre du mandat effectué, l'objectif était d'utiliser le référentiel dans le cadre du processus de recrutement/sélection: les compétences ont été décrites en fonction du travail et non en fonction de l'individu[9]. Les informations recueillies ont été traduites en actions liées aux grandes activités des emplois. De ce fait, la transformation des informations en compétences exige d'abord une écoute très méticuleuse des enregistrements pour déceler les éléments significatifs qui doivent être conservés et ceux qui ne sont pas pertinents, ensuite une retranscription des informations en compétences et, finalement, un regroupement dans les activités de la profession où elles sont mises en œuvre. Bien que cette transformation et ce regroupement selon les activités doivent êtres effectués de façon rigoureuse, il est primordial de faire valider les résultats par des professionnels du milieu, car des erreurs, omissions ou encore des imprécisions peuvent persister.

4.4. Validation des compétences

Cette étape est nécessaire pour que le contenu du référentiel soit le plus réaliste possible au vu des compétences réellement mises en œuvre par les acteurs sur le terrain. Cette validation doit s'effectuer par les acteurs ainsi que par leurs supérieurs. Les acteurs sont, comme pour la récolte des informations, indissociables de l'étape de la validation. En effet, ils sont les plus qualifiés pour compléter ou corriger la «première mouture» du référentiel. Leur expérience du terrain permet de critiquer de façon objective les compétences décrites. L'apport des cadres hiérarchiques est aussi d'une grande importance, car ceux-ci offrent une vision plus globale des compétences selon les emplois et amènent des informations qui n'auraient été possibles d'inclure avec l'unique participation des acteurs. La pertinence d'un référentiel ne peut exister sans que les acteurs et la hiérarchie participent à sa validation, car ne pas se soumettre à cet exercice nuirait considérablement à la qualité du référentiel et, du même coup, à son utilité comme outil de sélection ou autre.

---

9 Oiry Ewan et Sulzer Emmanuel, «les référentiels de compétences, enjeux et formes», Chapitre 1, page 29-47, de «La gestion des compétences/Acteurs et pratiques» coordonné par Brochier Damien. Economica, Paris, 2002

4.5. Hiérarchisation des compétences

L'utilisation d'un référentiel de compétences ne se limite pas au processus de recrutement/sélection des candidats. Ses applications sont plus larges et touchent plus particulièrement l'évaluation des collaborateurs. En effet, le référentiel permet de définir les compétences d'un acteur en regard de celles nécessaires à la réalisation des activités de son emploi. Bien que dans le cadre du mandat réalisé l'objectif initial ne concernait pas l'évaluation des enseignants, le fait de les apprécier avant leur nomination demandait d'inclure dans le référentiel les caractéristiques liées à ce domaine. Les compétences nécessaires à la réalisation d'un emploi ne sont pas identiques au point de vue de leur importance. En effet certaines, indispensables à la réalisation de l'emploi, peuvent être qualifiées de «compétences de base», alors que d'autres reflètent la maîtrise même de l'emploi. Le terme «importance» des compétences ne doit pas être compris comme le fait que le référentiel contient des compétences inutiles ou secondaires. Il souligne le fait que des compétences sont essentielles à la réalisation de l'emploi alors que d'autres sont essentielles à sa maîtrise, ce qui ne fait que refléter l'évolution d'un acteur dans sa profession qui, logiquement, acquiert des compétences de maîtrise avec la pratique de son activité. Cette distinction entre le niveau d'importance des compétences peut, selon les besoins, être divisée en plusieurs niveaux de compétences selon leur importance. Dans le référentiel réalisé, la distinction des compétences a été effectuée sur trois niveaux à savoir:

1. Compétences indispensables à la réalisation de l'activité;
2. Compétences essentielles à l'amélioration de la réalisation de l'activité;
3. Compétences essentielles à la maîtrise de la réalisation de l'activité

La réalisation de la hiérarchisation ne peut à nouveau s'effectuer sans la participation d'acteurs expérimentés et des membres de la hiérarchie. En effet, ils sont les mieux placés pour différencier, selon les niveaux, les compétences contenues dans le référentiel du fait de leur expérience du terrain. La hiérarchisation peut clairement relever des points de vue différents entre les participants. Néanmoins, cette problématique peut être résolue par des séances où les participants exposent leurs points de vue et partagent leurs expériences et leur opinion. Il est important de saisir l'importance de cette ultime étape dans la création du référentiel, car elle permettra, lors de son utilisation dans une évaluation d'un acteur, non seulement de le situer mais aussi de constater son évolution.

5. APPORT ET LIMITES DU RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

Le référentiel finalisé se présente sous la forme d'un document comprenant, pour chaque grande activité de l'emploi, les compétences transversales nécessaires avec leur pendant en savoir, savoir faire et savoir faire faire, hiérarchisées selon leur degré d'importance dans la réalisation de l'activité. Le référentiel devient donc un outil très précieux pour réaliser une sélection de candidats selon le besoin en compétences d'un emploi ainsi que dans l'évaluation d'une personne effectuant cet emploi. Le référentiel permet de créer des outils de sélection adaptés testant les compétences des candidats au vu des besoins de celles-ci selon l'emploi. Au niveau de l'évaluation, la hiérarchisation permet de cibler la situation d'un collaborateur sur le plan des compétences et de définir quelles sont celles qu'il doit amé-

liorer ou acquérir selon leur importance et, en définitive, le niveau de maîtrise de l'emploi par ce dernier. Pour l'enseignement professionnel, l'utilité du référentiel est identique, car il permet de sélectionner des enseignants plus uniquement sur leurs qualifications, mais de les confronter à des situations où ils devront démontrer leurs compétences. Ces mises en situation découlant directement du référentiel de compétences, il est donc aisé de sélectionner les candidats qui possèdent les meilleures compétences. Cependant, il est nécessaire de considérer le référentiel de compétences comme une représentation synthétique de la réalité[10], comprenant des compétences transversales et de ce fait non exhaustif de toutes les compétences individuelles réellement mises en œuvre. Bien que cette limite n'affecte que peu le référentiel dans son utilisation lors de la sélection des candidats, il est primordial d'en tenir compte lors de la création d'une évaluation du personnel par la hiérarchie basée sur le référentiel, car il risquerait d'être trop réducteur.

6. IMPACT DU RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES

La création et l'utilisation d'un référentiel de compétences peuvent créer de fortes résistances chez les acteurs. Comme cité précédemment, il est indispensable, pour anticiper ces résistances, d'analyser la structure organisationnelle de l'entité. Cependant, les résistances ne sont pas venues uniquement des enseignants craignant pour leur autonomie, mais aussi de certains cadres, notamment parmi ceux qui participent au recrutement et à la sélection des candidats. Pour mieux comprendre ces résistances, il a été nécessaire d'analyser plus en profondeur le processus de recrutement/sélection. En effet, bien que le Responsable des Ressources Humaines participait activement au choix des candidats, il ne possédait aucune expérience dans le domaine de l'enseignement, ce qui avait comme conséquence de lui conférer un pouvoir de décision très limité dans la sélection des candidats. Les décisions étaient alors prises presque uniquement par les cadres, ce qui a aussi amené à des engagements hasardeux, basés sur les relations du candidat et non sur ses compétences. L'utilisation du référentiel de compétences transfer donc une partie du pouvoir de décision au responsable RH, diminue l'autonomie de décision des cadres, mais introduit aussi un contrôle du processus. Bien que le référentiel procure une aide pour les décisions d'engagement, il représente aussi, dans le cas présent, une menace à la fois pour les enseignants et pour certains cadres: il est donc nécessaire d'analyser, pour chaque résistance, quelles peuvent en être les causes afin de pouvoir clarifier l'objectif et l'utilisation du référentiel, et ce pour ne pas mettre en péril sa réalisation.

7. CONCLUSION

Le référentiel de compétences se révèle être un outil d'une grande portée, introduisant dans le processus de recrutement/sélection ainsi que dans l'évaluation des acteurs la réalité des compétences réellement effectives dans les emplois. Il permet de rendre plus près de la réalité ces deux phases d'une gestion des compétences. Sa création demande un important investissement en temps, mais ceci permet par contre de définir et de décrire les compétences de

---

[10] Aubert Jaques, Gilbert Patrick et Pigeyre Frédérique, «Management des compétences/réalisations, concepts, analyses.», Dunod, Paris, 2002

façon très précise. Il est indéniable que le référentiel ne permet pas d'éliminer complètement les risques d'erreurs lors d'embauches, mais il donne la possibilité de créer des outils de sélection qui les réduit considérablement. De plus, il facilite l'évaluation des acteurs selon les compétences nécessaires pour la réalisation des tâches. Mais il est important, avant de créer une telle évaluation, de saisir le fait que le référentiel reste une vision synthétique de la réalité, et qu'il est basé sur les compétences transversales et non individuelles des emplois. Néanmoins, il aide à situer un acteur et à déterminer ses compétences et sa progression. Bien que le domaine de l'enseignement professionnel possède des caractéristiques complexes, le référentiel peut entraîner une amélioration non négligeable dans la sélection des candidats ainsi que dans l'évaluation des enseignants avant leur nomination définitive, ce qui contribuera à améliorer la qualité des prestations des Centres de Formation. Il devient de fait un outil de réflexion à la fois pour les cadres et pour les enseignants, permettant d'ouvrir un dialogue basé sur un document réalisé en commun et compréhensible par tous. Actualisé selon les besoins futurs en compétences, le référentiel acquiert une dimension dynamique qui permettra à l'organisme de pérenniser la qualité de ses prestations.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aubert Jaques, Gilbert Patrick et Pigeyre Frédérique, *Management des compétences/réalisations, concepts, analyses*, Dunod, Paris, 2002,

Labruffe Alain, «*Management des compétences/Construire votre référentiel*», AFNOR, Paris, 2005

Le Boterf Guy, *De la compétence à la navigation professionnelle*, Editions d'Organisations, Paris, 1998

Le Boterf Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Editions d'Organisations, Paris, 2002

Mintzberg Henry, *Structure et dynamique des organisation*, Edition d'Organisation, Paris, 1982

Oiry Ewan et Sulzer Emmanuel, «*les référentiels de compétences, enjeux et formes*», Utilisation du Chapitre 1, page 29-47, de «*La gestion des compétences/Acteurs et pratiques*» coordonné par Brochier Damien. Economica, Paris , 2002

Reinbold Marie-France et Breillot Jean-Marie, *Gérer La Compétence Dans L'entreprise*, L'Harmattan, Paris, 2003