

**Production de compétence et formation continue :
Quelles spécificités des pratiques de gestion des ressources
humaines ? cas de quelques PME en région oranaise**

*Mustapha FERHAOUI
Université d'Oran*

Résumé :

Cet article propose d'analyser les pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre par un certains nombres de petites et moyennes entreprises activant dans la région d'Oran, en s'interrogeant sur la manière dont la formation continue a pu être intégrée et utilisée dans le processus de production de compétence. La recherche part de l'hypothèse selon laquelle la formation continue peut être un instrument stratégique pour introduire et/ou produire de nouvelles compétences en vue de créer de nouvelles configurations organisationnelles génératrices de performances.

Mots clés : Etat, PME, stratégie industrielle, formation continue, compétitivité, flexibilité, employabilité, mondialisation. Mise à niveau, GRH, compétence, norme professionnelle, métier de base.

المخلص

يهدف هذا المقال إلى تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية المنفذة من قبل بعض المؤسسات التي تزاوّل نشاطها في الجهة الغربية، مستفسرين عن كيفية إدماجها للتكوين المستمر، والمستعمل في سيرورة إنتاج الكفاءات. يعتمد البحث إنطلاقاً من فرضية أن التكوين المستمر يمكن أن يكون أداة إستراتيجية من أجل إدخال أو إنتاج كفاءات جديدة بغية خلق تنظيمات جديدة خالقة للكفاءات.

INTRODUCTION

Si l'accord avec l'Union Européenne constitue un pas important sur la voie de la libéralisation économique de l'Algérie, il demeure par contre certain que le démantèlement des tarifs douaniers et l'ouverture du marché algérien dans les dix années à venir favoriseront très largement l'importation des produits finis au détriment de la production nationale, démantèlement qui fait encourir à l'ensemble du tissu industriel algérien le risque :

D'augmentation du taux de mortalité des entreprises et ;

La perte de centaines de milliers d'emplois directs.

Afin de remédier à cette situation et répondre à ces défis, l'Algérie est tenue :

D'améliorer la compétitivité et la capacité d'exportation des entreprises ;

Production de compétence et formation continue : Quelles spécificités des pratiques de gestion des ressources humaines ? cas de quelques PME en région oranaise.

De préserver et maintenir les emplois existants.

Dans ce contexte, le « programme de mise à niveauii », initié par le ministère de l'Industrie et de la restructuration, est indispensable pour les entreprises (particulièrement les PME) qui démarrent sans aucune organisation ni compétence managériales et techniques.

Dans le domaine de la GRH, l'instauration d'une politique de formation basée sur l'expérience des salariés représente un facteur de croissanceiii tant sur le plan économique que socialiv et contribue à l'émergence des compétences pour constituer des actions favorables à la mobilité et la flexibilité du travail.

Reconnue comme un des facteurs clé de la réussite des entreprises, asseoir la formation en tant que politique d'entreprise pour aider à mettre à niveau les capacités et les compétences managériales et technique des travailleurs s'avère primordiale.

Dans ce constat, la présente recherche se propose d'étudier la contribution de la formation continue dans le processus de production de compétences.

Ainsi, trois objectifs sont recherchés à travers cette étude :

Diagnostic stratégique des ressources humaines RH

La pratique de la GRH, particulièrement, de la formation

Proposition de plan de mise à niveau des compétences par la norme professionnelle

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le choix méthodologique s'appuie sur une étude de cas fondé sur des observations de terrainv qui relève du secteur industrie et de service ayant introduit dans leur fonctionnement les formes d'emplois atypiques. L'étude de cas se révèle tout à fait féconde pour saisir la complexité de notre objet étude et son évolutionvi, elle représente, avec les modes de collecte et des méthodes d'analyse des données que nous décrirons à la suite, une démarche, nous permettant d'avoir une relation avec le terrainvii. Ceci dit, notre stratégie de recherche repose sur des cas de quelques entreprises, que nous allons étudier en détail. Elles sont sélectionnées sur des critères précis. L'échantillon d'entreprise à été constitué à partir d'un listing de la direction des PME de la wilaya d'Oran en collaboration avec la chambre de commerce. Elles ont été retenues selon les critères suivants :

Entreprises ne rencontrent pas de difficulté majeure dans leur fonctionnement

Une assise financière confortable

Au moins 20 ans d'existence

Possibilité d'avoir accès aux documents internes, d'interviewer le personnel et d'observer l'organisation

Localisées à Oran

De petite ou de moyenne taille, avec un effectif supérieur à 200 salariés.

I-1. L'identité des entreprises

Les PME du secteur privé font très peu l'objet d'étude. Généralement, ce sont les entreprises, publiques qui suscitent plus d'intérêt. C'est l'une des raisons incitatives de ce choix. Elles appartiennent aux différents secteurs d'activité à savoir :

L'agroalimentaire

L'informatique et les TIC

La santé

Elles répondent aux critères suivants :

Ayant participé au programme de mise à niveau PME œuvrant à Oran essentiellement privées ;
comptant entre 30 et 700 employés (cadres et salariés) ;
ayant un volume d'affaires entre 3 et 10 millions d'euros.

À partir des répertoires de la chambre de commerce et de l'industrie d'Oran, 15 PME ont été répertoriées et sollicitées par téléphone pour faire partie de l'enquête : 06 d'entre elles ont accepté de participer.

I-2. Mode opératoire de la recherche

Le mode opératoire s'inscrit dans la méthodologie recherche-intervention, il consiste de comparer, le fonctionnement antérieur et le fonctionnement actuel^{viii}, suite au processus de mise à niveau des compétences des travailleurs. Cette méthode est fréquemment utilisée pour étudier les comportements des acteurs et observer l'évolution des pratiques de GRH^{ix}. Elle s'attache à son objet et l'observe sur un temps plus en moins long pour suivre les évolutions naturelles ou les changements provoqués^x. Cette recherche à visée descriptive, explicative, et perspective, elle s'appuie sur des confrontations monographiques. Outre l'analyse des documents internes et externes des entreprises, la collecte des informations s'est effectuée par observation directe des modes opératoires (processus de production, la logique organisationnelle, répartition des tâches et des responsabilités, l'organisation de travail...) et entretiens individuels, auprès, des cadres, des responsables des ressources humaines et des salariés. Au total, une quarantaine d'entretiens ont été réalisés. Notre stratégie de recueil nous conduit à collecter le maximum d'informations. Elles sont qualitatives et de nature diverses et multiples (issue de nombreuses sources). Ces arguments soulignent l'importance de l'analyse des informations durant tout le processus de recherche^{xi}. Nous mobilisons un seul mode de traitement des informations, à savoir : l'analyse thématique.

LE ROLE ET LES MISSIONS DE LA FORMATION CONTINUE

Si l'accord avec l'UE est considéré comme une avancée vers le processus de libéralisation des échanges, il n'en demeure pas moins que ce dernier s'accompagne de menaces. Le démantèlement tarifaire douanier et l'ouverture des marchés nationaux aux produits industriels à des prix concurrentiels favorisent l'importation et fragilisent davantage les opérateurs nationaux. Les entreprises algériennes sont des industries naissantes et accusent un déficit en matière de savoir et de techniques managériales.

II.1. L'intervention de l'état

Face à cette nouvelle réalité, les pouvoirs publics conscients des enjeux interviennent par les mécanismes institutionnels, juridiques et techniques. L'Etat adopte une politique économique fondée sur la confection d'un tissu industriel où les PME/PMI sont la base d'un développement global et durable. Dans ce sens, l'Etat instaure un cadre juridique par l'institution de la loi d'orientation pour la promotion de la PME^{xii}. Cette dernière dote les PME/ PMI d'un cadre juridique et favorise leur évolution dans un meilleur climat d'investissement, leur permettant de bénéficier des aides et de soutien technique et financière. Une nouvelle stratégie industrielle est préconisée.

Production de compétence et formation continue : Quelles spécificités des pratiques de gestion des ressources humaines ? cas de quelques PME en région oranaise.

La politique adoptée vise leur valorisation, compte tenu de leurs capacités de flexibilit^{xiii}. Des moyens et des dispositifs sont mis en œuvre progressivement pour réaliser la stratégie industriellexiv. Le programme de soutien et de relance économique (PSRE) est engagé, ainsi que le programme de mise à niveau (PMN).

Ce dernier à pour objectif, la promotion et l'amélioration de la compétitivité industrielle visant à répondre aux exigences des nouvelles réalités, il s'agit de doter les PME par des nouvelles compétencesxv (techniques et managériales). Dans ce processus, le développement des RH figure comme une politique fondamentale qui contribuerait au développement industriel, au plan interne de l'entreprise, la formation continue (FC) est ciblée.

II.2. La mission de la formation continue

La FC contribuerait à répondre aux préoccupations concrètes des entreprises fragilisées par une multitude de facteurs internes et externesxvi. Elle se veut être un mode opératoire et résolutoirexvii, tant sur le plan économique que social et correspond à une mesure d'accompagnement (la politique sociale) au dispositif d'ajustement des entreprises (la politique économique).

La FC est perçue sous trois aspects : un facteur d'ajustement, de compétitivité et de développement personnelxviii. Elle complète la formation initiale et l'enrichit par les enseignements tirés des pratiques effectives de gestion. Elle s'inscrit dans le processus de rationalisation du travailxix, elle évite la non -qualité et favorise les gains de productivité. La formation réduit les coûts de transactionxx et favorise le marché interne.

Concevoir une politique et une stratégie du personnel en cohérence avec la stratégie de l'entreprise s'avère une des conditions de mise à niveau des RHxxi qui à son tour infléchit le PMN. Dans ce sens, la formation appréhendée comme processus est intégrée dans le processus PMN, en quête d'avantages concurrentiels. Pour les entreprises qui ont adhéré au programme de mise à niveau, la formation du personnel occupe une place prépondérante, elle revêt le caractère de mode résolutoire et favorise le changement organisationnel. Elle est utile, pour l'adaptation à l'évolution technologique et aux changements inhérents du procès de production qui requiert la gestion optimale des compétencesxxii. Elle favorise la mobilité et l'employabilit^{xiii}.

Le schéma suivant nous explique la place de la stratégie de personnel dans le processus de mise à niveau.

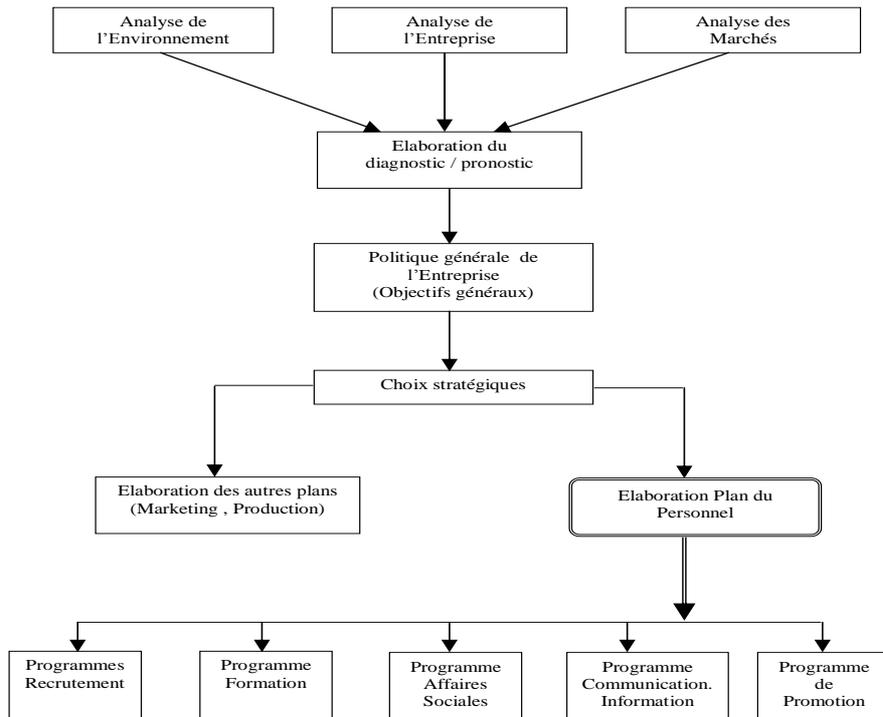


Schéma n°1 : La structure du personnel dans le processus de mise à niveau des entreprises

Cependant, la mise à niveau des RH requiert un référentiel de compétencesxxiv. Il constitue un outil indispensable qui nous permet de se hisser vers le niveau standard international. Cet aspect constitue une nouvelle piste de réflexion et d'un travail en cours. Nous présentons la méthodologie et le déroulement à sa construction.

LA CONSTRUCTION DE REFERENTIEL DE COMPETENCE

A partir des constations, il nous paraît opportun d'essayer de construire une "norme professionnelle", un référentiel pour mesurer l'écart, l'identifier et rétablir la situation et de construire une norme professionnelle par rapport au métierxxv. La construction recourt à la mise en place de règles et de procédures. Elle est sensée nous acheminer vers la distinction entre deux types de compétence : générale et spécifique. Cette norme permet de comparer et de mesurer ce qui est réellement fait et ce qui devrait être fait (le bilan des compétences est également un des outils regroupant les informations sur les capacités et le projet de l'individu, une forme d'auto évaluation inscrite dans une perspective de réalisation des objectifs individuels). Par cette norme, nous visons à formaliser la compétence générale et la compétence des spécialités de la profession, dans le but d'évaluer les travailleurs d'expérience et de leur fournir les moyens d'apprentissage et de suivi, selon la norme préétablie. Pour atteindre ces objectifs de formalisation, une démarche en trois 03 volets est procédée :

Production de compétence et formation continue : Quelles spécificités des pratiques de gestion des ressources humaines ? cas de quelques PME en région oranaise.

La définition des composantes de la norme professionnelle, qui assurent à l'industrie les compétences dont elle a besoin ;

La conception d'un outil novateur qui permet l'évaluation individuelle des compétences factuelles des travailleurs ;

L'élaboration des moyens d'apprentissage qui rendent possibles le développement individuel des compétences générales et l'accès aux spécialités de la profession.

III.1. La norme professionnelle pour établir la situation.

Cette norme est un référentiel d'ajustement. Une construction méthodique et graduelle de la norme professionnelle correspondant à des métiers de base de chaque activité, en deux phases devrait être la démarche adoptée pour franchir deux paliers dialectiquement liés des acquisitions de connaissances théoriques et pratiques. A chacun des deux paliers des procédures de validation de formation sont mises en action (la certification professionnelle). Le processus aura pour point de départ, l'évaluation individuelle. Le plan de formation individualisé est l'outil de gestion par excellence, mobilisé pour assurer le développement des capacités et des aptitudes professionnelles des opérateurs en situation de travail. Le niveau général des connaissances est un préalable à l'accès pour chacun des itinéraires professionnels acheminant vers la gestion de carrière.

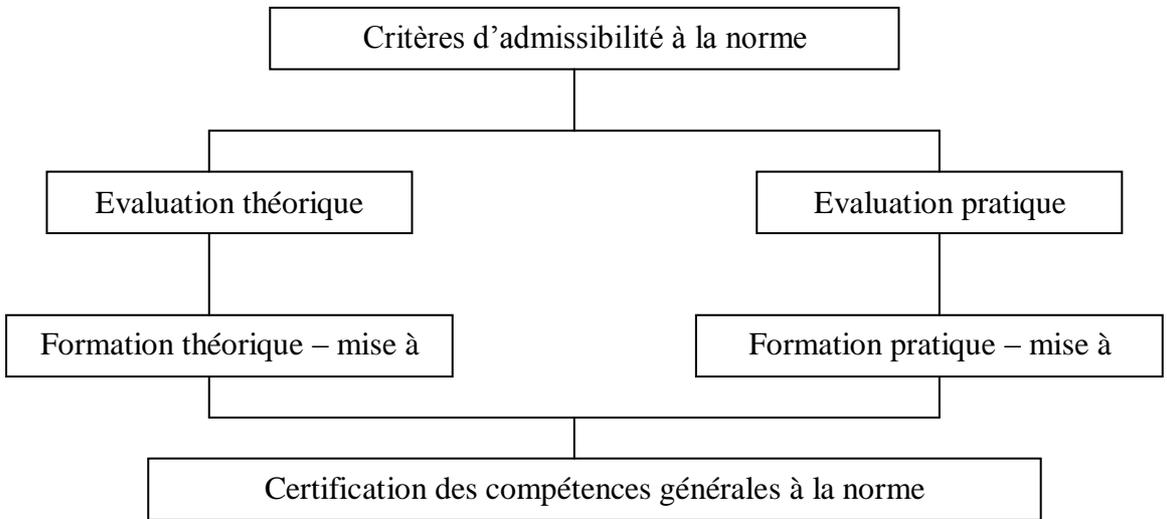
III.2. Le programme de mise à niveau des RH

Lors de son intégration au PMN, les salariés font l'objet d'évaluation. Elle porte sur le niveau de connaissance général : les aspects théoriques et pratiques. Les fiches d'évaluation sont conçues, structurées et portent sur un nombre d'items : qualification, expérience, potentiel, conduite dans le travail... Et des critères d'éligibilité et d'admission. Des plans de formation personnalisés découleraient des informations recueillies sur la formation. Cette évaluation sert à l'élaboration du plan de formation personnalisé. Son utilité réside dans la capacité à assurer un développement du niveau de connaissances et de maîtrise des outils de production.

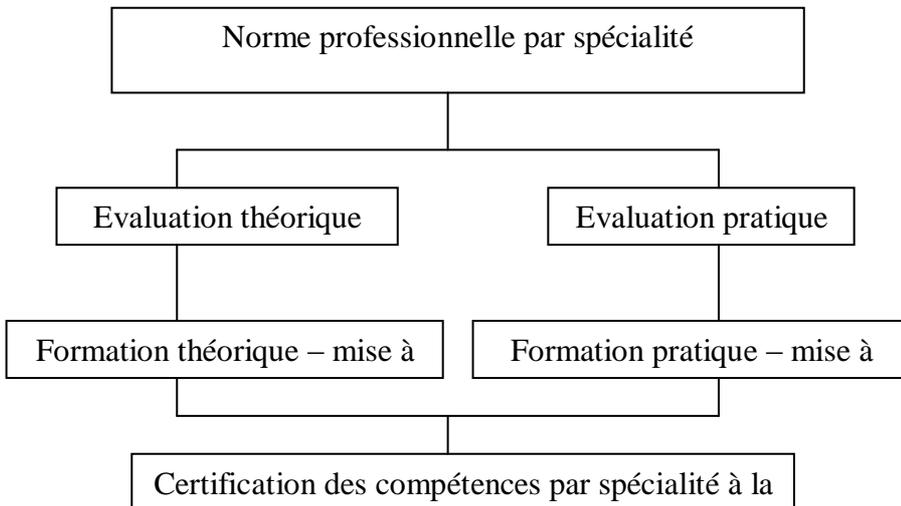
Une certification de compétence générale sanctionnerait ses nouvelles aptitudes et ses capacités à exécuter les tâches et les missions. Un second palier lui est proposé pour accéder à une nouvelle compétence graduellement élevée, en l'occurrence une certification par spécialité.

Un second processus d'évaluation est envisagé, en fonction de la spécialité choisie. Dans cette perspective, un nouveau plan de formation est conçu.

Premier niveau : Les compétences générales (préalable au niveau des spécialités)



Le deuxième niveau : Les compétences par spécialités



**Evolutions Et Mutations Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines
Iv.1. Les Pratiques De Grh**

Production de compétence et formation continue : Quelles spécificités des pratiques de gestion des ressources humaines ? cas de quelques PME en région oranaise.

Au stade actuel, l'enquête n'offre pas la possibilité de comparer et d'analyser les résultats. Il s'agit d'un aperçu factuel, exhaustif des pratiques les plus utilisées par les PME.

Les 06 PME étudiées existent depuis une quarantaine d'années. Elles emploient en effectif compris, en moyenne, dans une fourchette de 55-255 salariés (CDI) non syndiqués, dont en moyenne 40 employés "temporaires" (le temps de travail partiel, saisonnier, CDD, journaliers,...). Tous les répondants font appel à du personnel temporaire dans une proportion moyenne de 15% dans l'entreprise publique et 50% chez le privé. Ces entreprises enregistrent des profits comme l'attestent les documents comptables et financiers. Elles adoptent des stratégies d'expansion, particulièrement dans les nouveaux services. D'autre part, les interlocuteurs interviewés, généralement le plus haut responsable des RH de chaque entreprise, occupent un poste directement relié aux DRH dans la moitié des cas seulement, même si 62% de leur temps est consacré aux RH. La moitié d'entre eux relève des structures hiérarchiquement supérieures et directement du PDG et disposent d'une relative marge d'autonomie. Leur statut leur confère la possibilité de la mise en place de nouveau système de gestion des hommes ou de le modifier. Leur marge d'autorité permet de modifier en concertation avec la direction, les procédures et systèmes lorsque cela s'avère nécessaire. Ils interviennent, en matière de gestion de « mouvement des effectifs » (le recrutement externe et interne, les mutations géographiques ou professionnelles). Leur champ d'intervention est relativement large. Leur expérience professionnelle est en moyenne de cinq à sept années. Les responsables de la GRH sont recrutés ou promus, parmi les anciens salariés. Les responsables promus à la tête des structures de GRH, dans la majorité des cas ont une ancienneté de plus de dix années dans la même entreprise (le critère de fidélité et de niveau de qualification est retenu). Outre, leur connaissance et leur familiarisation avec le contexte, les équipements de production et la culture d'entreprise favorisent leur promotion professionnelle. Des séminaires et des cycles de formation dont la prise en charge par la DG consolident leur savoir et leur savoir-faire. Pour d'autres responsables en poste, des démarches individuelles sont entreprises. Dans ce sens, la démarche personnelle d'acquisition des connaissances en droit du travail, en sociologie des organisations et du travail. La structure des effectifs par qualification fait ressortir un taux de 16% d'universitaires (en droit, en sciences de gestion).

IV.2. Les pratiques de formation et de développement

En matière de développement des RH, les entreprises démontrent souvent un avant-gardisme, particulièrement dans les entreprises publiques où les dirigeants réussissent à partager leur vision et adoptent une approche consensuelle. Les activités de formation s'inscrivent, à certains égards, parmi les obligations commerciales et stratégiques des ingénieurs et des cadres. En effet, ceux-ci doivent se tenir à la fine pointe des connaissances dans leurs domaines, comme sur toutes les questions de nature socio-économique et politique, leurs projets étant étroitement liés aux conjonctures nationales et internationales.

Ainsi ne faut-il pas s'étonner des principaux contenus des programmes de formation : la mise à jour des connaissances techniques ou adaptation à une nouvelle technologie, habiletés de gestion (planification, organisation, comptabilité,...), qualité totale –ISO–, aspects humains (communication, travail en équipe, direction,...). Par

contre, certains thèmes, peu couverts par leurs formations universitaires et classés non prioritaires. L'enquête menée sur le terrain fait ressortir les besoins de formation exprimés par les responsables RH. Ils éprouvent le besoin d'acquérir des connaissances managériales (les aspects organisationnels et fonctionnels, la mise en place de système d'information financier, comptable, social). Les procédures et les règles d'organisation et de fonctionnement sont les besoins les plus récurrents. Les thèmes de la communication interne, de la négociation collective, d'élaboration de grilles de salaire et de la gestion de carrières le sont, également. Ceux de la qualité totale, de la gestion par projets suscitent l'intérêt.

La FC s'effectue, généralement, sur site et se déroule pendant les heures de travail. Cette démarche réduit le coût et mobilise l'encadrement de l'organisation. Le coût de la formation dépasse rarement le taux légal minimal^{xvii}. Dans d'autres cas, une convention est signée avec un organisme formateur. Un cahier de charges est signé.

Parmi les entreprises visitées, une seule dispose d'un plan de formation. Ce dernier est élaboré conformément à l'ingénierie de formation. La Formation y est conçue comme un processus. Généralement, le système d'information social n'existe pas en tant que structure organisationnelle. Cette situation est due à l'absence d'outils de gestion : le tableau de bord social, le bilan social, l'audit social, les indicateurs du climat social. La fonction personnelle se réduit au seul domaine de l'administration du personnel : le respect et l'application de la législation et de la réglementation : la paie, la tenue des documents et des registres. La FC n'est pas une activité de gestion intégrée^{xviii} dans la stratégie de l'organisation. Les besoins en formation recensés, pour 83% des répondants affirment que l'origine serait les problèmes de nature différente rencontrés (lors de l'exécution d'une opération technique dans un des ateliers). L'identification du dysfonctionnement et de sa nature est suscitée par le fait qu'il affecte directement le chiffre d'affaires, le plan de charge. Dans ce cas, l'identification et l'analyse des causes de la non – qualité, du non-respect des exigences du produit, de l'allongement du délai de livraison, de la panne d'un des équipements infléchissent le comportement de la direction soumise à l'obligation de résultat.

En matière d'évaluation, la FC procède du recueil des commentaires des participants et des autres membres de l'entreprise. Le contrôle et le suivi de l'action de formation sont absents.

Certes, la mesure des effets induits de la FC sur les comportements, leurs états d'esprits, l'efficacité organisationnelle et la motivation au travail est complexe. Les résultats sont généralement différés dans le temps (les effets de retard) et difficilement quantifiables. Les seules évaluations s'opèrent par rapport à la réalisation des objectifs physiques ou monétaires et se situent en aval des actions de formation (le calcul des écarts), bien que théoriquement, la forme d'organisation du travail, le style de gestion et les plans de formation soient liés.

Conclusion

Cette communication vise à faire connaître les réalités de la pratique de mise à niveau de la GRH dans les entreprises algériennes. Elle propose d'amorcer une réflexion sur la FC et le PMN. Cette problématique offre de nouvelles pistes de réflexion, sur la méthodologie opérationnelle de mise à niveau des compétences dans

Production de compétence et formation continue : Quelles spécificités des pratiques de gestion des ressources humaines ? cas de quelques PME en région oranaise.

différents métiers. En établissant un état des lieux, un bilan à partir des pratiques de la GRH et de la logique de comportement des acteurs d'une part, et en se rapprochant davantage des recommandations des auditeurs sociaux, des consultants et des constatations des praticiens de la GRH d'autre part, l'enquête identifie le processus de mise à niveau élaboré par les consultants des cabinets de conseil, les écueils rencontrés, les besoins d'amélioration et les solutions préconisées. Cependant, il paraît évident, que le niveau d'instruction général des salariés est un préalable à l'action de développement à des connaissances. Le niveau d'instruction et le degré de qualification professionnelle sont la pierre angulaire du processus de mise à niveau des RH par les compétences. Cependant, l'enquête montre l'absence de structure chargée de développer et de reconnaître les compétences professionnelles. Pour certains métiers, la formation en métier de base des entreprises étudiées n'est pas offerte par les établissements d'enseignements. Les connaissances individuelles et collectives sont essentiellement liées à l'apprentissage et l'expérience. Cette situation implique un caractère hétérogène dans la qualité du contenu à cause de l'absence de la norme professionnelle et donne souvent une formation incomplète et non transférable. D'où la difficulté pour l'employeur d'estimer les compétences factuelles des travailleurs sur la simple base de ses expériences (et de ses diplômes). Ces constats soulignent le caractère dynamique du rôle de la FC et de l'apprentissage comme des processus enchevêtrés, se structurant réciproquement pour la construction de la norme professionnelle.

Bibliographie et notes

ⁱ Rapport du CNES, 2006

ⁱⁱ On entend par « mise à niveau » l'ensemble de actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétition de l'entreprise.,

ⁱⁱⁱ C. EVERAERE, Emploi, travail et efficacité de l'entreprise: Les effets pervers de la flexibilité quantitative, Revue Française de gestion, juin-juillet-août 1999, p : 17.

^{iv} H. Savall, V. Zardet, Maîtriser les coûts et les performances cachés, Economica, 1989, p : 4.

^v Yin R., cité par RISPAL M.H., La méthode des cas : Application à la recherche en gestion, Ed : De Boeck université, Bruxelles, 2002, p : 47.

^{vi} LIVIAN Y-F, L'intervention en entreprise, in, Encyclopédie de ressources humaines, coordonné par ALLOUCHE J., Ed : Vuibert, p769-777.

^{vii} RISPAL M.H., op., cit, p :40.

^{viii} GAGNON Y-C., L'étude de cas comme méthode de recherche : Guide de réalisation, Ed : Presses de l'université du Québec, 2005,

^{ix} WACHEUX F, Méthode qualitative et recherche en gestion, Ed : Economica, Paris, 1996.

^x TUIETART R-A. et All, Méthodes de recherche en management, Ed : Dunod, Paris, 1999, p :117, 115 et s.

^{xi} HEMPEL C., Eléments d'épistémologie, Ed : Armand Colin, Paris, 1972.

^{xii} La loi 01/18 du 12 déc.2001.

^{xiii} J.C.TARONDEAU, Approches et formes de la flexibilité, Revue française de gestion, mars-avril-mai 1999, n°123, paris, p: 69

^{xiv} Le rapport du CNES 07/02/2007, « stratégie et politiques de relance et de développement industriel »

^{xv} HOUBEN H et M. INGHAM, Par quel système remplacer le fordisme ?, Problèmes économiques, N° 2458 du 07.02.1996, pp : 1-11

^{xvi} Sire B. Fericelli, Performance et ressources humaines, Ed : Economica, Paris, 1996.

^{xvii} H. Savall, V. Zardet, op. cit.

^{xviii} Peretti J.M., Ressources humaines et gestion du personnel, Ed : Vuibert, 2eme édition, Paris, 1998, 224 p.

- ^{xix} Benallou A. Implanter et gérer la qualité totale, Ed.D'Organisation, Paris, 1988.
- ^{xx} Williamson O E, Markets and hierarchiies : analysis and antitrust, The free Perss NY, 1975.
- ^{xxi} GODET M, Manuel de prospective stratégique, Ed : dunod, vol 2, Paris, 364 p
- ^{xxii} TARONDEAU JC, L'évolution de la gestion industrielle, Revue Française de Gestion, Septembre-Octobre 1988, pp 24-43.
- ^{xxiii} I. ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, Ed : Heures et Techniques, Paris, 1974
- ^{xxiv} LE DEM J et F. LERAIS, Où va la productivité du travail ? Une comparaison entre grands pays industriels, Economie et Statistique, N° 237-238, Novembre-décembre 1990, pp : 49-67.
- ^{xxv} Par « métier » nous entendons un référentiel d'activités. Du « métier » on essaie de passer à un référentiel de connaissances et de compétences associées qui se décline à son tour en un référentiel de formation. Se recentrer sur un métier de base signifie se focaliser sur ce que nous savons faire le mieux et où l'entreprise a des compétences distinctives.
- ^{xxvi} Le tableau de bord relatif aux mouvements et à la mobilité géographique ou professionnelle du personnel
- ^{xxvii} La loi de finances 2006, la taxe est de 2% de la masse salariale brute.
- ^{xxviii} H.Savall , V. Zardet, op. cit, p.12.