
LA PLACE DE L'E-PORTFOLIO DANS LA DECISION DE RECRUTEMENT : COMPLEMENT OU SUBSTITUT AU DIPLOME ?

BENNAGHMOUCH Saloua IREDU UMR CNRS 5192, Université de Bourgogne et Université de Haute Alsace, GANGLOFF-ZIEGLER Christine, Université de Haute Alsace, IUT de Colmar

L'e-portfolio est défini comme « une collection d'informations numériques décrivant et illustrant l'apprentissage ou la carrière d'une personne, son expérience et ses réussites. »¹ Il « utilise une rhétorique particulière spécifique à chaque situation et chaque public (éducation, formation professionnelle). C'est à la fois un processus et un produit, une méthodologie qui permet d'examiner et d'utiliser des matériaux en vue de la conduite d'un projet. (...) Le portfolio numérique tend vers une évaluation critique d'un parcours à travers le processus d'apprentissage de la construction de sens partagé. C'est un outil d'apprentissage et un instrument d'évaluation. Pour soi et pour les autres.»²

Entre la collection ou le portefeuille de compétences et l'inventaire des travaux réalisés dans un laps de temps, les e-portfolio sont actuellement multiformes, tout en reposant sur des logiques conjointes. Mais la plupart des analyses se situent du côté de son titulaire. Or, si le portfolio a pour premier objectif de développer une approche réflexive sur son parcours de formation et d'expériences afin de pouvoir reconnaître et identifier les connaissances et compétences acquises, le but final est principalement de le faire valoir dans un processus de recrutement ou de certification. A ce titre il importe de s'interroger sur l'utilité du portfolio, numérisé ou non. Au-delà de l'intérêt incontestable pour son auteur, il est nécessaire de rechercher en quoi il peut servir aux employeurs dans leurs décisions de recrutement. En effet, l'entrée dans la vie active d'un individu dépend en premier ressort de l'acceptation de l'employeur. L'insertion professionnelle est donc nécessairement affectée par le comportement de recrutement de ce dernier.

Par conséquent, la stratégie de recrutement des employeurs a été analysée à partir d'une enquête menée auprès d'un échantillon de dix entreprises industrielles de plus de 500 salariés implantés dans l'Est de la France et ayant un chiffre d'affaires de plus de 500 millions d'euros. Ce questionnaire conduira alors à rechercher quelle place l'e-portfolio peut occuper dans cette stratégie qu'il s'agisse de complémentarité ou de subsidiarité en s'interrogeant plus particulièrement sur le sens susceptible de lui être donné, sur son utilité dans la relation entre un recruteur et un candidat pour proposer enfin différentes pistes de réflexion afin de favoriser son usage.

1. La stratégie de recrutement des employeurs : les résultats de l'enquête

Le terme recrutement, dans cette approche, englobe aussi bien le recrutement externe que le recrutement interne pour intégrer toutes les décisions d'affectation d'un salarié au sein d'une organisation, décision visant à créer un lien entre un individu et un poste qui lui est confié qu'il s'agisse d'un recrutement, d'une promotion, d'un reclassement ou d'un redéploiement.

Mais l'étude de cette stratégie doit être mise en relation avec les préoccupations des employeurs qui reflètent clairement un désir d'efficience :

- ils cherchent à réduire l'incertitude inhérente à toute décision de recrutement,

¹ http://eife-l.org/portfolio/index_htm?set_language=fr&cl=fr

² <http://thot.cursus.edu/rubrique.asp?no=21227> [référence du 10/11/2004]

- en limitant le temps consacré à l'évaluation du dossier du candidat
- pour amoindrir les coûts.

Dans cette perspective, et d'une manière prévisible, le diplôme est apparu comme un élément capital sur lequel se fondent les recruteurs pour prendre une décision de recrutement, notamment externe. En revanche, à aucun moment, ils n'ont fait référence à la notion de portfolio. Quel est alors le sens qu'ils donnent à l'existence – ou à l'absence- du diplôme auquel ils se réfèrent ainsi qu'au niveau de diplôme afin de pouvoir en tirer des enseignements à propos d'une possible utilisation de l'e-portfolio dans ce processus?

L'objet de cette réflexion est de comprendre quelle est la signification d'un diplôme dans les représentations des recruteurs et, par conséquent, quelle en est l'utilité pour un candidat à un emploi dans sa relation avec un employeur. L'objectif est d'en déduire les caractéristiques que devrait présenter l'e-portfolio pour pouvoir répondre aux préoccupations des entreprises.

1.1. *La perception de l'existence du diplôme*

La perception de l'existence du diplôme est un élément particulièrement intéressant. Il est cité comme premier critère de recrutement externe. Le diplôme, perçu comme un signal permet aux employeurs d'évaluer ex-ante les compétences en situation de travail des jeunes diplômés. C'est la « carte de visite » du diplôme, idée chère aux adeptes de la théorie du signal, dans laquelle l'éducation formelle est appréhendée globalement en tant que génératrice de capacités productives ou d'apprentissage, d'attitudes, de signaux qui peuvent aider au classement des candidats à l'embauche. Plus précisément, l'employeur ne connaissant pas la productivité réelle de l'individu utilise le diplôme comme indicateur à priori de cette productivité (Spence 1971, Arrow, 1973). On peut également mettre ce raisonnement en relation avec la théorie de la « concurrence pour l'emploi » (Thurow, 1975). L'employeur ne connaissant pas le coût de la formation associé à chaque individu, utilisera comme signaux, les caractéristiques explicites de celui-ci et notamment son niveau d'éducation ou de diplôme, reflet de l'aptitude à être formé.

En revanche, pour un recrutement interne, le diplôme apparaît, selon le discours des employeurs rencontrés, comme plus secondaire. Dans ce deuxième cas, leur décision se fonde plutôt sur l'expérience qu'il s'agisse de celle, évidente, du salarié ou plus encore de la leur puisqu'ils ont appris à connaître la personne concernée à travers ses réussites et ses échecs et qu'ils n'ont ainsi plus besoin de se fonder sur un signal pour prendre leur décision. Dans cette perspective, c'est l'expérience dite « générale » au sens de Becker (1964) qui sera recherchée par l'employeur, puisque, par définition, l'expérience « spécifique » n'est pas exportable d'une entreprise à l'autre. La confiance est alors placée dans l'individu et non plus dans le système éducatif.

Pour les recrutements externes, l'exigence de diplôme traduit des attentes différenciées selon qu'il s'agit de postes qualifiés ou non qualifiés ou encore d'embauche en vue de l'acquisition d'une formation, type apprentissage

1.1.1. *Le diplôme, élément de référence pour le personnel qualifié*

Le diplôme des candidats à un recrutement externe sert très souvent à effectuer un premier tri sur la base d'une présomption de compétences (Donnadieu G., Denimal P., 1994) et il apparaît comme le minimum imposé sur lequel il peut arriver néanmoins de transiger dans des circonstances particulières, par exemple, l'absence de postulant correspondant au profil initial.

Il est une échelle commune de référence qui évite au recruteur la difficile tâche de mesurer lui-même l'existence et le niveau des connaissances. Et si l'expérience peut parfois remplacer un diplôme, elle n'est pas mesurable a priori et doit être vérifiée. Certains responsables interrogés font référence à la validation des acquis d'expérience qui permet ainsi de traduire cette expérience, d'octroyer son équivalent sous la forme d'un diplôme et par conséquent, de se baser sur l'échelle et le langage communs et connus des diplômés.

1.1.2. *Le diplôme et le personnel non qualifié*

A l'inverse, le recrutement du personnel non qualifié ne repose pas, a priori, sur le diplôme. Néanmoins, certaines entreprises peuvent exiger un niveau minimum de diplôme afin de pouvoir

construire des connaissances sur des fondamentaux dont l'existence est validée par l'Education Nationale. Pour les opérateurs de production, les critères de recrutement annoncés ne se basent habituellement pas sur des compétences techniques qui peuvent être générées en interne mais sur l'existence de qualités comportementales dont un diplôme ne peut jamais être garant. Certains de ces critères sont liés à l'exécution du travail : la capacité de mémorisation, la capacité à respecter les processus imposés, la fiabilité et la dextérité, d'autres encore sont liés aux conditions de travail : ponctualité, capacité à travailler en équipe, capacité à ranger son poste de travail et d'autres enfin sont liés au rapport au travail, ce que l'entreprise appelle le vouloir-travailler.

1.1.3. Le diplôme et le personnel en formation

Dès lors que le marché fournit les qualifications recherchées, l'entreprise n'organise généralement pas de formation lourde. Mais, pour s'adapter à un marché défaillant, elle peut être amenée à les développer en son sein et, dans certains cas, elle réintroduit une exigence de niveau minimum, validé par un diplôme d'une autre spécialité, afin d'établir l'existence des connaissances et capacités fondamentales : lire, écrire, compter, comprendre, apprendre, raisonner.

Enfin, lorsqu'il s'agit d'embaucher un jeune en vue d'une formation, les candidats sont recrutés à partir de leurs aptitudes et, en l'absence de diplôme, les bulletins scolaires ainsi que les notes et remarques des enseignants permettent d'évaluer les chances de succès. Ces bulletins, à la différence des diplômes, n'ont pas de valeur intrinsèque et ils doivent être lus et analysés afin de déceler les facteurs présumés de réussite.

1.2. La perception du niveau du diplôme

Le niveau du diplôme complète habituellement l'exigence d'une spécificité déterminante du domaine de connaissances.

La représentation que se font les responsables interrogés du niveau requis du diplôme permet d'établir une échelle relativement uniforme afin de faire correspondre un niveau de diplôme avec des types de poste mais aussi avec des traits de caractère qu'il est censé révéler. Il s'agira de préciser rapidement le contenu de ces représentations afin de comprendre les associations développées à partir du diplôme qui peuvent affecter l'intégration de l'e-portfolio dans le processus de décision.

Il convient d'indiquer au préalable que les bac plus trois et les doctorats n'ont pas été cités par les recruteurs.

1.2.1. Les personnes non diplômées

Pour démarrer au plus bas de l'échelle, la personne non diplômée est considérée comme en situation d'échec scolaire et elle est destinée aux postes non qualifiés, souvent pénibles en raison des conditions physiques de travail ou du caractère répétitif des tâches confiées. Aucun élément ne révèle ses capacités intellectuelles et elle n'a pas prouvé sa capacité à apprendre, à travailler et à réussir, y compris à ses propres yeux. Elle risque, par conséquent, de développer une image négative d'elle-même. Cependant, il peut être utile de s'intéresser aux causes de cet échec et certaines personnes ont pu ne pas s'investir dans leurs activités scolaires à un moment de leur vie alors qu'elles avaient les qualités pour réussir et il est alors possible de les faire évoluer d'autant plus qu'elles ressentent le besoin de se prouver à elles-mêmes leur valeur.

Il peut également s'agir d'autodidactes qui ont les connaissances et compétences requises mais non validées par un diplôme. Lorsque ces candidatures ne sont pas rejetées, elles sont appréciées sur la base du CV et d'entretiens avec des professionnels de fonctions équivalentes afin de vérifier l'existence d'un langage commun.

1.2.2. Les CAP/BEP industriels

Les jeunes titulaires d'un CAP ou BEP ont généralement un niveau intellectuel supérieur à celui des non-diplômés, ils sont habitués à apprendre et ont réussi un diplôme. Cela leur permet d'avoir une image plus positive d'eux-mêmes. Mais leurs connaissances techniques sont insuffisantes par rapport à l'environnement technologique actuel. Ils sont destinés à des tâches concrètes, en atelier. Ces diplômes

peuvent aussi, lorsqu'il s'agit de spécialités différentes de celle du poste, être la marque d'un minimum d'éducation, pré-requis d'une formation organisée par l'entreprise.

1.2.3. Les baccalauréats professionnels du secteur technique

Les baccalauréats professionnels, du secteur technique, semblent faire l'unanimité. De meilleures connaissances, une plus grande maturité, plus opérationnels, plus adaptables, plus réactifs, plus évolutifs : ils réunissent tous les qualificatifs par comparaison avec les CAP/BEP avec lesquels ils sont en concurrence. Les jeunes diplômés sont destinés au secteur productif, sont affectés à des tâches concrètes en ateliers mais avec un niveau de complexité supérieur à celui des tâches confiées à un CAP/BEP. Ils correspondent, en général, à la catégorie des ouvriers professionnels. La complexité croissante des machines et des procédés impose un niveau supérieur de qualification au plan technique et les baccalauréats professionnels répondent à cette exigence.

1.2.4. Les DUT et BTS

Les bac plus deux, type DUT ou BTS, développent une capacité à réfléchir et une approche transversale qui permettent de les affecter à des fonctions elles-mêmes transversales d'organisation ou d'encadrement. Cependant, une entreprise les associe plus particulièrement à un modèle de réflexion binaire. Ils doivent avoir une capacité à évoluer vers des niveaux plus abstraits de réflexion, à surmonter des ruptures et à s'adapter au changement. Ce sont des techniciens rapidement opérationnels destinés à terme à des postes d'encadrement. Néanmoins, un responsable estime qu'ils manquent de repères en matière de management

1.2.5. Les bac plus quatre ou cinq

Ils sont réputés avoir une grande faculté d'abstraction, de conceptualisation, de réflexion, d'apprentissage qui leurs permet d'aborder des situations nouvelles, de surmonter des aléas, de faire face à des situations plus complexes. Ils sont destinés à des postes d'encadrement d'activités complexes, de conception et de développement.

En conclusion de cette enquête, il apparaît que le niveau du diplôme est associé à un niveau de résolution des problèmes rencontrés et un diplôme plus élevé semble permettre de mieux s'adapter à la complexité et aux aléas des situations rencontrées. Cependant, le diplôme n'est pas suffisant en soi. Les savoirs sont importants mais bien moins que la capacité à les mettre en œuvre et, selon la formule de l'un de nos interlocuteurs : « il vaut mieux mettre en œuvre 80% d'un potentiel de 80 que 10% d'un potentiel de 120 » ce qu'une entreprise qualifie d'intelligence opérationnelle concrète. Par conséquent, le diplôme ne garantit pas la réussite mais il semble la rendre possible et, à ce titre, il constitue une forme d'assurance pour le recruteur. Les candidats seront ensuite départagés sur la base de critères complémentaires, comme l'expérience, les connaissances en langues, la personnalité...

La signification attachée au diplôme ou à l'absence de diplôme et les facteurs déclenchant la décision de recrutement ont pu ainsi être définis. La notion de portfolio n'a jamais été évoquée même s'il a pu être question de portefeuilles de compétences construits par les entreprises ayant mis en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Elle est à ce jour peu ou pas connue des employeurs et, face à son développement, notamment à un niveau européen³, il est indispensable de s'interroger sur les conditions et les modalités de son intégration dans la prise de décision de recrutement.

2. Les perspectives d'utilisation de l'e-portfolio dans la décision de recrutement

A la différence du diplôme qui repose sur une évaluation par des tiers à partir d'une échelle commune et connue de référence et sur des critères prédéfinis, l'e-portfolio est construit par son titulaire dans une approche réflexive qui le conduit à s'auto-évaluer dans un cadre certes organisé mais individualisé, réduisant vraisemblablement l'impact du signal donné.

³ Résolution sur le Portfolio européen des langues, adoptée à Cracovie en octobre 2000. Décision n° 2241/2004/CE du Parlement européen et du Conseil du 15 décembre 2004 instaurant un cadre unique pour la transparence des qualifications et des compétences (Europass).

Dans quelle mesure, l'e-portfolio peut-il alors répondre aux préoccupations et attentes identifiées des recruteurs ?

Il conviendra sans doute de faire une distinction entre :

- un e-portfolio, acte d'apprentissage, à la fois introspectif et descriptif d'un processus
- et le portfolio, acte de synthèse et d'évaluation, constat d'un résultat à un moment donné, qui seul peut fournir un document compréhensible et utile à la lecture et à l'utilisation par un tiers que ce soit pour une candidature ou une validation des acquis d'expérience,

ce qui peut correspondre à la distinction proposée par Serge Ravet (2007), qui suggère de distinguer « deux parties dans cet outil : une partie cachée, le système documentaire, et une partie de présentation et de services. »

Pour trouver sa place dans le processus de décision de recrutement, tel qu'il ressort de l'enquête menée, l'e-portfolio doit répondre à la double nécessité :

- de permettre aux recruteurs de développer des représentations en termes de savoirs, de capacités, de comportements pour les associer à des niveaux de responsabilités, et à des types de postes et plus globalement tout ce qui aide à évaluer la productivité et l'employabilité d'un travailleur,
- d'optimiser le rapport entre le temps passé à évaluer des candidatures et la réduction de l'aléa lié à la décision de recrutement.

Cela permet d'affirmer les trois objectifs que doit se donner l'e-portfolio : la **transparence**, afin de permettre le décryptage du contenu, et la **lisibilité**, pour accélérer la lecture. La forme devient alors aussi importante que le fond pour en permettre la traduction dans un langage commun et un étalonnage sur une échelle de référence à construire, autant de qualités que les employeurs attribuent au diplôme. Enfin, face à la méconnaissance de ce document par les recruteurs, il paraît tout aussi indispensable de développer la **notoriété** de l'e-portfolio par une communication et une information adaptées.

Les démarches Europass, PEL ou encore LMD ont bien intégré ces exigences en favorisant une lecture européenne de la nature ou des niveaux de formation et/ou de qualification dans l'objectif affiché de promouvoir la mobilité. La situation la plus aboutie par rapport à nos conditions de transparence et de lisibilité est, sans doute, le domaine des langues où cinq compétences en matière de compréhension et d'expression orale et écrite sont à chaque fois classées en 6 niveaux, d'utilisateur élémentaire à expérimenté, avec une auto évaluation conduite sur la base d'une grille pré-établie. La situation pourrait être transposée dès lors qu'est adoptée une approche par matières ou domaines : mathématiques, physique, mécanique, droit, économie, mercatique... pour y associer des types et des niveaux de compétences dans une démarche de codification des savoirs ainsi que des types de postes⁴ susceptibles d'être pourvus.

Néanmoins, cela restreint l'individualisation de l'e-portfolio tout en laissant la place aux objectifs de réflexion personnelle sur les apprentissages, de responsabilisation dans le processus de formation et d'actualisation constante des données, dont le diplôme n'est pas garant. Par ailleurs, l'employeur perd l'approche globale que le diplôme autorise dans la mesure où celui-ci valide un ensemble prédéfini de savoirs et qu'à ce titre, il a une valeur intrinsèque, comme relevé précédemment. La spécificité des langues est qu'un diplôme est rarement l'indicateur d'un niveau défini et, en ce sens, le portfolio européen des langues apporte un éclairage supplémentaire, utile, qui facilite la sélection des candidats lorsqu'elles constituent un critère complémentaire de recrutement.

En définitive, l'e-portfolio n'a vocation à être utilisé largement que si, au même titre que le diplôme, il peut constituer une procédure de signalement afin de limiter les conséquences néfastes de l'asymétrie d'information précontractuelle (Akerlof G., 1971 ; Spence M., 1973 ; Stiglitz J., 1979). Les employeurs disposeront alors d'un outil d'aide au repérage, à la sélection et au recrutement.

Sur la base des résultats de l'enquête et de nos préconisations quant à sa forme, il semble que l'e-portfolio ne pourrait trouver sa place en France, en tant que **substitut au diplôme**, dans un processus

⁴Voir le supplément descriptif du certificat Europass :

http://europass.cedefop.europa.eu/img/dynamic/c1387/type.FileContent.file/CSEexamples_en_GB.pdf [référence du 03/01/2007]

de recrutement externe que pour le personnel non qualifié et pour le personnel embauché en vue d'une première formation. Par ailleurs, il pourra faciliter l'évaluation des autodidactes lorsque les recruteurs acceptent d'étudier leur candidature, notamment lorsque le marché du travail est demandeur. Enfin, il pourra constituer un des fondements de l'évaluation des salariés et de leur évolution au sein de l'entreprise en termes de promotion ou encore de formation.

Il pourra également constituer un **complément au diplôme**, utile pour intégrer les savoirs acquis dans des formations non diplômantes ou en situation professionnelle et ainsi permettre d'actualiser le parcours de chaque individu. En rendant plus visibles les compétences et les qualifications des individus, l'e-portfolio atteste par des critères qualitatifs, l'accomplissement par les individus d'un parcours de formation professionnelle. A ce titre, il pourra être utilisé dans les processus de recrutements externe et interne.

Par ailleurs, l'e-portfolio peut permettre de renforcer l'authenticité des informations que l'on trouve dans un CV et que peu d'employeurs vérifient. Avec l'e-portfolio, les recruteurs vont découvrir des sources d'informations particulièrement riches dont ils ne disposaient pas dans un CV traditionnel.

Enfin, il pourra aussi constituer un **vecteur du diplôme** par les validations d'acquis d'expérience qui se fondent sur une démarche équivalente de réflexion et d'autoévaluation mise en relation avec le référentiel d'un diplôme.

A plus long terme, la numérisation de l'e-portfolio associée à une codification des savoirs pourra être accompagnée d'une numérisation et codification identiques des compétences requises par les recruteurs afin de pouvoir par comparaison des profils trouver la meilleure adéquation entre les besoins des employeurs et les ressources proposées par les candidats. Le recrutement suppose de comparer plusieurs candidats pour choisir celui qui correspond le mieux au poste qualifié alors de poste-cible (Gangloff-Ziegler C., 2005). La comparaison basée sur l'e-portfolio permettra de mesurer des écarts positifs et négatifs afin de faire le meilleur choix par rapport aux besoins identifiés et d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles, tout en corrigeant les écarts négatifs.

Pour terminer, il apparaît que l'e-portfolio a vocation à s'intégrer rapidement dans la stratégie de recrutement des employeurs comme complément ou substitut au diplôme. Toutefois, il convient de rappeler que toute décision de recrutement est prise dans le souci de rendre prévisible ce qui ne l'est pas. Elle génère des incertitudes et par conséquent des risques qu'un chef d'entreprise cherche légitimement à circonscrire en construisant des systèmes qu'il estime prévisibles et de ce fait rassurants. En effet, selon Fritz Heider (1958), chaque individu a le souhait de maîtriser son environnement en se représentant un monde stable, cohérent et prévisible, qui donnera une cause et donc un sens à ses actions. L'utilisation du diplôme comme critère de recrutement participe à ce processus et l'e-portfolio ne trouvera sa place dans ce cadre que s'il répond à ces attentes.

En conclusion, il convient encore de souligner que les fonctions sociales de l'e-portfolio restent pour l'instant très limitées et freinent ainsi son développement.

Comme cela a déjà été relevé, le diplôme obtenu à la sortie du système éducatif est le premier critère utilisé pour étudier l'insertion différenciée des individus. Cette démarche paraît à la fois naturelle et évidente, dans la mesure où le niveau d'études est pour reprendre les termes de Baudelot et Estalet (1989) « un organisateur social ». Pourtant, en examinant aujourd'hui l'accès à l'emploi, c'est le résultat inverse qui est observé : le diplôme devient d'autant plus nécessaire qu'il cesse d'être suffisant (Godet M., 1998). Un scénario voisin repose sur l'idée que trop de diplômes tue le diplôme et que si la plupart des individus entrent dans la vie active avec un diplôme élevé, celui-ci perdra tout pouvoir et l'accès aux emplois dépendra d'autres éléments, tel, notamment, le capital social de chacun.

Les conséquences plus générales de cette évolution sont quelquefois exprimées par l'image de « l'ascenseur social en panne ». Jusqu'à présent il y avait deux ascenseurs : la promotion en cours de vie active constituait le plus ancien auquel le diplôme est venu s'ajouter plus récemment mais de manière substantielle. Les tendances actuelles conduiraient à la panne du premier et à une moindre efficacité du deuxième. L'e-portfolio donnant une autre visibilité du processus apprendre, il est tentant d'utiliser celui-ci pour d'autres fins que le seul bénéfice métacognitif. Il s'agira alors de développer, au travers de l'e-portfolio, une nouvelle voie originale d'ascension sociale.

Enfin, celui-ci peut encore constituer l'articulation entre le suivi pédagogique des apprentissages et la certification des compétences lui donnant ainsi une nouvelle dimension grâce à l'évaluation qui ouvre la voie à une reconnaissance sociale.

Mais, au-delà du seul bénéfice de l'individu, l'e-portfolio peut également devenir un outil de partage et de reconnaissance des connaissances au sein d'une communauté professionnelle. En effet, « une société de la connaissance » impose de nouvelles modalités d'apprentissage et d'évaluation et face à ces nouvelles exigences, les outils de type e-portfolio peuvent participer à faire évoluer la fonction managériale (Bennaghmouch S., Nosal C. 2002, 2004). Ils offriront ainsi, par exemple, la possibilité de disposer d'une cartographie des compétences du groupe et, en conséquence, de mieux gérer les connaissances. Ce faisant, l'e-portfolio en devenant le support privilégié de l'identification des savoirs pourrait optimiser les prestations des services ressources humaines en matière de recrutement, de formation, de gestion des compétences individuelles et collectives et de management des connaissances.

Références

1. Akerlof G.(1971) *The Market for Lemons* , Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, pp.488-500 ; Spence M.(1973) *Job Market Signalling*, Quarterly Journal of Economics, Vol. 87, p. 353 à 374 ; Stiglitz J. (1979) *Equilibrium in Product Markets with Imperfect Information*, American Economic Review, May, 69(2), pp. 339-345.
2. Arrow K (1973), *Higher education as a filter*, Journal of Public Economics, vol. 2.
3. Baudelot C. et Estalet R. (1989), *Le niveau monte*, Paris : Edition du Seuil.
4. Becker GS. (1964), *Human Capital*, National Bureau of Economic Research, Columbia : University press for NBER.
5. Bennaghmouch S., Nosal, C. (2002), *Communautés professionnelles virtuelles de pratique et design organisationnel andragogique basés sur les TIC, éléments clés d'une pratique de mise en appropriation d'une posture cognitive révolutionnaire par des cadres dirigeants : esquisse d'un cadre théorique et pistes méthodologiques*. Actes du Colloque international, Quels services pour la formation, IUFM Midi-Pyrénées, Journées de l'innovation, Centre Universitaire de l'Ariège, Foix, France, 23, 24 et 25 janvier
6. Bennaghmouch S., Nosal C. (2004), *Changement organisationnel, résistances et gouvernance dans un contexte de mise en oeuvre de solutions d'e-collaboration, en formation initiale et continue*, Acte du Congrès 4ème rencontre des formations technologiques et professionnelles, Isla Margarita, Venezuela, 1-6 Novembre.
7. Donnadiou G., Denimal P. (1994), *Classification, Qualification, De l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris : Editions Liaisons, 2^e édition.
8. Gangloff-Ziegler C. (2005), *Proposition d'une méthode d'aide à la décision d'affectation des salariés dans les entreprises industrielles fondée sur une reconfiguration des facteurs majeurs de décision*, Thèse Doctorat de Sciences de l'Education, Université de Haute-Alsace.
9. Godet M. (1998), *Les métiers changent, les compétences demeurent*, Societal, www.cnam.fr/lipsor/lips/articles/references/metiers_changement.pdf, [référence du 05/10/2002].
10. Heider F. (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*, New-York: Weiley.
11. Ravet S. (2007) *Bientôt le e-portfolio* , <http://www.libres-savoirs.regioncentre.fr/user/Info/Actualites/ListeActualites.aspx?ActuID=153> [référence de 05/01/2007]
12. Thurow, L. C. (1975) *Generating inequality: mechanisms of distribution in the United States economy*, Basic book.

Auteurs

Docteur BENNAGHMOUCH Saloua,
IREDU UMR CNRS 5192, Université de Bourgogne et Université de Haute Alsace, UFR PEPS

32 rue du Grillenbreit, BP 50568, 68000 COLMAR Cedex, tél 03 89 20 65 73, fax 03 89 20 65 85
saloua.bennaghmouch@uha.fr

Docteur GANGLOFF-ZIEGLER Christine, Université de Haute Alsace, IUT de Colmar
34 rue du Grillenbreit, BP 50568, 68000 COLMAR Cedex, tél 03 89 20 54 70
christine.gangloff@uha.fr