

La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise

Skills management as a major performance lever for a company's business

Linda EL HAMMIOUI

Doctorante chercheuse

Etudes sur l'entrepreneuriat et les politiques publiques

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales

Université Ibn Tofail de Kénitra

lindagrh@hotmail.fr

Date de soumission : 24/11/2019

Date d'acceptation : 20/01/2020

Pour citer cet article :

EL HAMMIOUI L. (2019) « La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 : Volume 3 : numéro 1 » p : 1 - 15

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3623767>

Résumé

Actuellement toutes les entreprises sont engagées dans une course à la performance, pour conserver, voir gagner de nouvelles parts de marché, et ceci dans un environnement où l'incertitude règne en permanence. En effet, depuis une dizaine d'années on est entré dans une nouvelle ère économique, caractérisée par de nouvelles exigences en terme de réactivité, de qualité, et dont l'un des enjeux fondamentaux réside dans la capacité de l'entreprise à s'adapter avec cet environnement en mutation continue. Cette notion de compétence qui s'est imposée ces dernières années dans le champ de la gestion des ressources humaines est considérée par de nombreux chercheurs comme étant la réponse adéquate aux questions posées par l'entreprise, dans un contexte économique en mutation. Les compétences vont permettre aux entreprises non seulement effectuer leur travail de la bonne façon, mais de l'effectuer en ayant un impact dur la performance de l'entreprise. L'objectif de notre article de savoir l'impact de la gestion des compétences sur l'entreprise.

Mots clés : Compétence ; performance ; entreprise compétitive ; capacité ; efficacité

Abstract

Currently, all companies are engaged in the pursuit of performance, in order to maintain or even increase new market share, in an environment where uncertainty govern constantly. Indeed, since ten years now, we have entered a new economic era, characterized by new requirements in terms of responsiveness, quality, and one of the fundamental challenges of which lies in the company's ability to adapt within this constantly changing environment. This concept of competence, which has imposed itself in recent years in the field of human resources management is considered by many researchers to be the adequate answer to the questions asked by the company, in a changing economic context. Skills will enable companies not only do their job the right way, but to do it having a great impact on companies' performances.

The objective of our article to know the impact of skills management on the company.

Keywords : Competence ; performance ; Competitive Company ; Capacity ; Efficiency

Introduction :

La gestion des compétences s'est aujourd'hui complètement banalisée, très rare sont les entreprises qui ne s'en réclament pas, au point que certains l'assimilent purement, et simplement, à la GRH, sous-entendant implicitement que les « ressources humaines » sont avant tout des « compétences ».

La gestion des compétences est un outil opérationnel de GRH qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. La compétence est devenue une véritable problématique, et l'exigence de la performance la plus accrue, est devenue alors un atout incontournable.

La compétence est produite par un individu dans une situation professionnelle donnée et elle change dans le temps. Directement reliée à un contexte, elle s'observe en situation de travail, dans des mises en situation et doit être en relation avec un résultat à atteindre. Elle est une combinaison de ressources pour produire une performance au sein de l'entreprise.

A cet effet la compétence apparaît à l'entreprise comme l'un des moyens, pour faire face à ces évolutions, d'accroître sa capacité et de mobiliser le personnel dans l'atteinte des objectifs de deux côtés, soit de l'organisme lui-même soit du salarié, en développant ainsi, leurs compétences et assurant leurs missions.

Nous pouvons dire que la survie de l'entreprise ne dépend plus seulement de sa production en qualité et en quantité mais aussi de la gestion efficace de ses savoirs et ses compétences. Dans ce cadre on pose la question : « si les entreprises ont besoin de compétences pour assurer leur performance ? ».

Dans notre recherche, nous aborderons dans un premier temps La gestion des compétences et ses généralités et dans un deuxième temps le concept de performance

1. La gestion de la compétence

Les premières pratiques de gestion des compétences ont débuté dans les années 1980, dans des entreprises à la recherche d'innovation en matière d'organisation du travail.

C'est à cette époque que le concept de compétence, en tant qu'objet de gestion est né¹ « Fejoux cécile, gestion des compétences et GEPC Dunod 2^{ème} édition, paris, 2013, p 45 ». La gestion des compétences, du moins dans ces principes généraux apparaît donc comme une réponse potentielle à des ombreux enjeux essentiels pour l'avenir de l'entreprise autant que des individus concernés.

En pratique, la prise en compte de la compétence comme objet de gestion n'est pas sans poser quelques problèmes, et sa mise en œuvre témoigne, là aussi, d'une grande diversité, comme nous allons maintenant pouvoir le constater « LOIC Cadi et autres, gestion des ressources humaines, dunod, 3^{ème} édition, paris, 2007, p 184 ».

1.1. Définition

Dans le domaine des ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale des compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et l'amélioration des performances des collaborateurs « LOU VAN Beirendonck, tous compétent le management des compétences dans l'entreprise Boeck, Bruxelles, 2006, p 19 ».

1.2. Avantages et limites de la gestion des compétences

Si la GPEC permet d'entrer dans une nouvelle logique de gestion anticipatrice orientée vers l'opérationnel, elle a souvent conduit, en pratique, à une impasse. Les référentiels métiers utilisés en GPEC sont lourds et longs à construire, ils mobilisent beaucoup d'énergie et de temps. Ils deviennent très rapidement obsolètes et nécessitent régulièrement des aménagements. Ils posent le problème de leur maintenance.

D'autres facteurs tels que les statuts, la culture de l'entreprise les formes d'organisation mais également les pratique en vigueur dans l'entreprise st les habitudes limites les marges de main-œuvre.

Doit-on en déduire pour autant que les entreprises qui sont entrés dans cette démarche depuis plusieurs années aient perdu leur temps.

Nous constatons que cette démarche de GPEC a permis d'ouvrir les entreprises qui l'on mise en œuvre à une gestion partagée des ressources humaines, et qu'elle a été une réelle introduction à des démarches plus avancées de « management des compétences » et de management par les compétences « Cohen-Heagi Annick, toutes la fonction ressources humaines, DUNOD, 2^{ème} édition, paris, 2010, p 153 ».

2. Généralités sur les compétences :

2.1. Notion de la compétence

La notion de compétence est une nouvelle venue dans le vocabulaire des psychologues du travail, et, plus généralement, des gestionnaires de ressources, humaines, nous parlons couramment d'aptitudes, d'intérêt, de traits de personnalité comme représentent des paramètres selon lesquels l'individu différent entre eux. Mais de plus en plus souvent, les exigences d'un poste à pouvoir sont définis par les hiérarchiques en terme de compétence.

2.2. Définition de la compétence :

« Les compétences étendues comme savoir mobiliser les connaissances ou des qualités pour faire face à un problème donné » « Breillot Jean marie et autre, gérer les compétences dans l'entreprise, édition Harmattan, 1993, p 25 ».

La compétence peut être envisagée sous l'angle des savoirs, de comportement professionnel, de l'expérience ou encore du processus de résolution de problème à mettre en œuvre au cours de l'action. La compétence est une combinatoire formée de savoir, savoir-faire et savoir être ; l'individu va mobiliser simultanément ces différentes sources «Cohen-Heagi Annick, toutes la fonction ressources humaines, DUNOD, 2^{ème} édition, paris, 2010, p 150. »

La compétence dans le contexte de l'entreprise est la somme des acquis que le salaries met en œuvre dans sa vie professionnel c'est la combinaison de connaissance, savoir-faire,

expérience, et comportement, s'exerçant dans un emploi précis, elle se constate et se valide dans une situation professionnelle « Peretti Jean Marie, FAQ ressources humaines, DUNOD , paris, 2006, p.108 ».

La compétence se définit comme un ensemble de savoir, savoir-faire et savoir être qui sont définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée. La compétence n'est donc pas établie a priori, elle résulte de l'action, elle-même dans laquelle l'individu est engagé. C'est une combinaison de connaissance, de savoir-faire, expériences et attitudes s'exerçant dans une situation de travail concrète «CETEAU Jean Pierre, gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratique, 4^{ème} édition, Armand colin, paris, 2002, p 71 ».

2.3. L'émergence de la compétence

La compétence renvoie aux notions de savoir-faire, de capacités, d'habilités, de qualification, d'activité.

Les sept principales caractéristiques de la notion de compétence sont :

- La compétence est une mise en situation
- La compétence est contingence, contextualisée à une finalité
- La compétence est une construction dans le temps
- La compétence est un attribut de l'homme.
- La compétence doit être reconnue, validée par les autres
- La compétence à un caractère permanent si elle est mise en œuvre.
- La compétence est transférable dans le cadre d'un processus d'apprentissage
« PERETTI jean marie, ressources humaines, Vulbert, 11^{ème} édition, 2009, p 154 ».

3. Les objectifs de la compétence

On peut dire que la compétence est mobilisée en gestion au service de trois grands types d'objectifs :

- Tout d'abord elle sert à repenser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise, en effet, il ne suffit plus de « tenir un poste » grâce à des diplômés et/ou une expérience acquise correspondant aux exigences requises.

- En second lieu, la compétence sert à conformer les comportements des salariés à de nouvelles normes d'action, l'assimilation à la contribution à la performance passe en effet par une maîtrise de l'organisation sur les comportements.
- Enfin, la compétence ne se limite pas à une forme de pression exercée sur l'individu, elle sert aussi à définir de nouvelles formes de coopération et d'échange, la ou la notion de poste de travail se contentait de déterminer les exigences individuelles dans un cadre prescriptif « CADIN Loic et autre, gestion de ressources humaines, pratiques et éléments de théories, DUNOD, 3^{ème} édition, paris, 2007, p 179 ».

4. La logique compétence pour l'entreprise

1-Stratégie : la compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents.

2-Organisation du travail : l'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquise et les compétences requises). Les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.

3-Management : les managers ont comme mission de guider leur équipe pour une réussite optimale de leur mission. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux.

5- Les éléments constitutifs de la compétence :

Les éléments constitutifs de la compétence selon le triptyque (savoir, savoir-faire, savoir être) : « Baraka toolah amina , valider les acquis et les compétences en entreprise, insep édition, paris, 2002, p 28 ».

- Savoir : connaissance générales, scientifique, technique, technologiques.

- Savoir –faire : capacité à mettre en œuvre des habilités pour mener à bien une activité, c'est la manière de faire un travail de qualité.

- Savoir-être : capacité à manifester des comportements adaptés aux situations de travail. Le savoir-être englobe toutes les caractéristiques de la personne.

5. La compétence individuelle et collective :

5.1. La compétence individuelle :

Correspond à l'ensemble des savoirs, savoir-faire être définis dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée. La compétence d'un salarié renvoie à sa capacité à mettre en œuvre, en situation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir-faire technique et relationnels, pour parvenir au résultat attendu « Guillot-Soulez Chioé, la gestion des ressources humaines, Gualino lextenso édition, 2^{ème} édition, 2004-2005, p 106 ».

La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire, et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé « DEJOUX Cécile, gestion des compétences et GPEC, Dunod, 2^{ème} édition, paris, 2013, p 10 ».

Le concept de compétence individuelle a été progressivement exploré principalement dans le champ de la gestion des ressources humaines et dans le champ de la sociologie du travail et les années 1980, avec l'apparition de ce que l'on a baptisé la logique de compétence. Un corpus théorique et empirique important permet aujourd'hui ce concept au niveau international « Rerour Didier et autre, gestion des compétences : nouvelles relations, nouvelle dimensions édition Vuibert, 2009, p 59 ».

Elle inclut à la fois la question de l'individu et les exigences de l'emploi. La compétence de l'individu se développe à partir de sa qualification. Celle-ci résulte de sa formation initiale conformée par ces diplômes et des savoirs faire opérationnels acquis au cours de sa vie professionnelle. Chaque individu développe une compétence propre dans le but de reprendre aux modifications incessantes de son environnement économique et sociale, de son environnement de travail. « POTOCKI MALICET Danielle, élément de la sociologie du travail et de l'organisation, édition economica, paris, 1997, p 97 ».

Elle est la capacité à utiliser conjointement des connaissances (savoirs et théories) et des savoirs faire (pratique, tours de main) acquis pour maîtriser une situation professionnelle donnée et pour obtenir des résultats attendus.

Cependant la compétence ne se compose pas seulement de savoir et de savoir-faire mais aussi d'attitudes et de comportements, autrement dit de « savoir être » (tels qu'adaptabilité, réactivité, capacité à communiquer et à travailler en équipe, savoir apprendre et vouloir apprendre, etc). qui permettent d'utiliser efficacement ces connaissances dans un contexte professionnel.

5.2. La compétence collective :

La compétence collective est développée avec les groupes de projet mis en place pour répondre à des décisions stratégiques correctes par la suite les nouveaux modes d'organisation du travail, ont permis de développer le travail en groupe.

La compétence collective d'une organisation est autre chose et bien plus que la somme des compétences individuelles. En effet, les compétences individuelles ne s'additionnent pas, elle se « multiplie » en synergie (si la compétence d'un équipier est nulle, le résultat de l'équipe risque d'être très compromis ...) l'intégration dynamique de toutes ces compétences s'effectue grâce à une culture partagée et un savoir-faire organisationnel collectif. La compétence collective se manifeste par la performance globale de l'organisation pour les salariés, elle est reconnue concrètement à travers les différentes formes de rémunération collective, dont il sera question ultérieurement. « JEAN PEUL Jués, gestion des ressources humaines principes et points clés , Ellipses , édition marketing, Paris, 2002, p 77 ».

La compétence collective peut représenter la principale activité de l'entreprise, qui vendra un savoir-faire collectif. Les participants mettront en œuvre leurs propres compétences individuelles, mais en fonction des liens qui ne tissent, des relations antérieures qui lient les personnes, de leurs motivations et des objectifs personnels, il se créera des compétences collectives propres au groupe « DELUX Cécile, gestion des compétences et GPEC DUMOND, 2^{ème} édition, Paris, 2013, p 22 ».

6. Les compétences organisationnelle, territoriale, et transversale.

6.1. Les compétences organisationnelles :

Le rapprochement entre GRH stratégie, dans les années 1980 a été un terrain favorable à l'émergence du concept de compétence organisationnelle. Les dirigeants ont fait évoluer l'entreprise à partir de ses ressources internes, de son cœur de métier et non plus en se positionnant uniquement par rapport au marché.

La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme «DEJOUX Cécile, Ibid, p 24 ».

6.2. Les compétences territoriales

La compétence territoriale renvoie au fait de tenir compte du marché de l'emploi local et à une mutualisation de ressources physiques, matérielles fondée principalement sur des capacités de coopération entre organisations privées, physiques, publiques et l'état « Guillot-Soulez Chioé, la gestion des ressources humaines , lextenso édition, 2^{ème} édition, 2004-2005, p 107 ». Elle s'est affirmé dans les discours et les pratiques.

6.3. Les compétences transversales :

Les compétences transversales permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert c'est ce qu'on appelle classiquement les compétences comportementales ou « les qualités humaines », les compétences transversales peuvent se classer de la lumière suivante :

- Savoir être relevant du métier : autonomie, conscience professionnelle, créativité, organisation, rigueur....
- Savoir être du domaine relationnel : bonne présentation, diplomatie, discrétion, écoute, esprit d'équipe, sens relationnel
- Savoir faire « support » : adaptation aux outils informatiques ,conseil client et adaptation à la demande client, savoir faire commercial ou négociation.
- Savoir faire animation/communication : aptitude à s'organiser, savoir animer, communiquer, s'informer, travailler en équipe

3. Le concept de performance :

3.1. Définition

Les performances mesurent le résultat de l'activité d'un individu à un poste donné. La performance est à mettre en relation avec les capacités, les compétences, l'organisation du travail, les méthodes, les relations et le climat du groupe de travail. On présente souvent l'entreprise par son seul chiffre d'affaires en oubliant que le premier capital d'une entreprise

est d'abord son capital compétences : l'idée originelle du produit, du service, l'expertise des techniciens, la compétence du personnel dans la production quotidienne, les capacités de recherche et d'innovation, pour schématiser, on peut représenter l'entreprise comme un transformateur de matière, d'énergie et d'information en produits et services dont les compétences sont l'élément essentiel.

Les entreprises de plus sensibles aux liens entre les compétences et les performances.

La performance, est un résultat chiffré obtenu, elle se traduit par des résultats mesurés (chiffres d'affaire, profit, vente du moins...)

La performance de l'entreprise est au cœur des préoccupations de plusieurs chercheurs en gestion. Depuis plusieurs années déjà, on étudie plusieurs années déjà, on étudie les différents liens entre des variables contextuelles comme la stratégie, la structure ou encore l'incertitude perçue de l'environnement, l'utilisation de systèmes de gestion plus ou moins sophistiqués et l'effet combiné de ces facteurs sur la performance de l'entreprise. Ces études qui s'inscrivent dans un courant positiviste, étudient la plupart du temps la performance sous un angle financier. Or l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe, La réussite de l'entreprise ne se traduit plus strictement en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur capital investi.

La performance devient multicritères et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique. Mais avant de parler de mesure, il est judicieux de différencier entre mesure et déterminants de la performance.

3.2. Les déterminants de la performance organisationnelle

De nombreux auteurs classent les déterminants de la performance en trois grands types environnementaux, organisationnels et humains

3.2.1 Les déterminants environnementaux

La nature des systèmes concurrentiels détermine la manière dont la performance peut être obtenue. Les systèmes concentrés relèvent ainsi d'une logique de volume et d'effet d'expérience alors que les systèmes fragmentés autorisent la mise en œuvre de stratégies de différenciation. Les systèmes spécialisés, pour leur part, permettent des stratégies tant de volume que de différenciations. Enfin, les systèmes en impasse concurrentielle ne permettent

pas aux entreprises d'atteindre des niveaux de performance élevé, et cela quelque soient les stratégies mises en œuvre.

3.2.2. Les déterminants organisationnels

De l'analyse de la littérature, Barabel « Barbel M. 1999, Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université Paris Dauphine ».

Répertoire sept variables ayant un impact sur la performance, la structure et la stratégie étant les plus fréquemment considérées :

- La structure organisationnelle ;
- La stratégie de l'entreprise ;
- La position concurrentielle de l'entreprise dans son secteur, évaluée par sa part de marché relative ;
- La taille de l'entreprise
- La culture de l'entreprise
- L'histoire de l'entreprise
- La structure du capital ;

3.2.3. Les déterminants humains

Deux grands types de facteurs humains sont généralement considérés par la littérature comme influençant la performance de l'entreprise : Le PDG et l'équipe de Direction. Nous tentons, par la présente recherche, vérifier la véracité et l'adaptation de ces constats avec la réalité du capital humain dans les PME du fait que ce sont deux facteurs qui instaurent(ou pas) les pratiques mobilisatrices des ressources humaines au sein de leur organisation.

4. Les trois logiques de la performance :

La performance est une notion relative aux objectifs que l'on se fixe, aux résultats que l'on obtient, et aux actions mises en œuvre pour produire ces résultats, grâce à des moyens donnés. Nous avons cité plus haut qu'il s'agit d'un concept composite et multidimensionnel impliquant trois logiques possible : une logique de pertinence, une logique d'efficacité, et une logique d'efficience

Conclusion :

Les compétences vont permettre aux GRH non seulement d'effectuer leur travail de la bonne façon, mais de l'effectuer en ayant un impact sur la performance individuelle et organisationnelle, avoir un impact sur la performance individuelle signifie que les GRH possèdent les bonnes compétences essentielles vont mieux performer dans leur fonction, tandis que ces compétences vont aussi avoir un impact sur la performance organisationnelle.

Le lien entre la compétence et la performance est possible à établir, car mis à part les définitions d'une compétence qui incluent un lien avec la performance lors de l'expérience d'une fonction, des études empiriques l'ont aussi validé, en effet, certaines compétences peuvent aider à prédire la performance individuelle et la performance organisationnelle.

De plus les résultats d'une étude auprès de gestionnaires européennes ont démontré que le développement de certaines compétences provenant d'un modèle peut expliquer 35% de la performance future des hautes performances ces résultats démontrent donc l'importance de développer les compétences qui peuvent avoir une influence sur la performance des salariés et sur la performance organisationnelle.

Bibliographie

- BARAKA TOOLAH AMINA, (2002) valider les acquis et les compétences en entreprise, insep édition, paris, p 28.
- BARBELM., (1999), Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises, Thèse de doctorat de sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- BREILLOT et JEAN MARIE et autre(1993), gérer les compétences dans l'entreprise, édition Harmattan, p 25.
- COHEN-HEAGI ANNICK(2010), toutes la fonction ressources humaines, DUNOD, 2^{ème} édition, paris, p 153.
- DEJOUX C. (2001), «Les compétences au cœur de l'entreprise ».Edition d'Organisation, Paris.
- FEJOUX CECILE, « gestion des compétences et GEPC »(2013). Dunod 2^{ème} édition, paris, p 45.
- FRANCOTS PICHAULT JEAN NIZET(2000), les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique, seuil, «Points Essais ».
- GUILLOT-SOULEZ CHIOE (2004-2005) la gestion des ressources humaines, Gualino lextenso édition, 2^{ème} édition, p 106.
- KAMMOUN S. (2004), « Compétences centrales des formes innovantes:
▪ modélisation du choix d'innover dans l'industrie française»(mai 2004).Les notes du LIRHE, note n°389.
- KOENIG G. (1994), « l'apprentissage organisationnel : repérage des lieux »,Revue française de gestion pp76-83
- LE BOTERF G. (2003), «Construire les compétences individuelles et collectives » .Editions d'Organisation, Paris
- LE BOTERF G. (2000), «l'ingénierie des compétences ».Editions
▪ d'organisations, Paris.
- LEROY F. (1998) (Apprentissage organisationnel et stratégie »in LAROCHE H.
- LEVY-LEBOYER C. (1999), «La gestion des compétences ».Editions d'Organisation, Paris.
- LOIC Cadi et autres (2007), gestion des ressources humaines Dunod, 3^{ème} édition, paris, p 184.
- LOU VAN BEIRENDONCK, (2006) tous compétent le management des compétences dans l'entreprise Boeck, Bruxelles, p 19
- NIOCHE J-P. (eds), «Repenser la stratégie, fondements et perspectives », Edition Vuibert, pp.233-274.
- PERERRI JEAN MARIE,(2006) FAQ ressources humaines, DUNOD , paris, p.108