

## **L’impact de la construction des compétences par la formation et l’apprentissage sur la performance de l’entreprise**

### **The impact of building competencies : consequences of investment in training and life-long learning on company’s performance**

**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](mailto:lindagrh@hotmail.fr)**

**Date de soumission :** 23/11/2019

**Date d’acceptation :** 20/01/2020

**Pour citer cet article :**

EL HAMMIOUI L. (2019) « L’impact de la construction des compétences par la formation et l’apprentissage sur la performance de l’entreprise » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 : Volume 3 : numéro 1 » p : 16 - 26

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3623809>

## Résumé

La 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, et les salariés entre autres, dans un contexte économique en mutation.

Dans ce contexte, l'acquisition et le développement des compétences représentent un enjeu majeur pour l'entreprise, et également pour le salarié, qui ont un intérêt commun à s'investir dans des démarches de formation et d'apprentissage afin de développer leurs patrimoines de compétences. Même si l'entreprise a un rôle très important à jouer dans le processus de développement des compétences, il reste à s'interroger sur la façon dont elle peut s'y prendre. L'objectif de ce travail est de montrer la manière avec laquelle les compétences individuelles sont développées au sein de l'entreprise.

**Mots clés :** Compétence, formation, performance, apprentissage, entreprise compétitive.

## Abstract

The concept of competencies that has been imposed the last few years in the field of human resources management, is considered by numerous researchers as being the right response for the so many unanswered question within the corporations by the employers as well as the employees, in an economic context in a perpetual movement.

In this context, skills acquisition and development do represent a major challenge for the employers and employees, who both have a mutual interest in investing themselves in an approach of learning and long-life training in order to develop and improve their competence base. The corporation does have a huge role in improving the process of skills development, however, the question is, how it will do so.

The main purpose of this study is to demonstrate the best way possible for the corporates do develop their employees' individual skills.

**Key words:** Competence, training, performance, learning, competitive corporation.

## Introduction

Depuis vingt ou trente ans, les travaux sur la notion de compétence sont nombreux et sont largement ouverts sur le foisonnement disciplinaire des sciences humaines et sociales. En dépit de cet éclatement, nous pouvons rassembler quelques invariants de la notion, nous les rappellerons en désignant les deux dimensions, interne et externe, de la compétence.

La compétence est au cœur de multiples approches théoriques. Ses définitions sont nombreuses et nous en retiendrons essentiellement quatre issues des champs allant de la sociologie à la psychologie cognitive. Nous affirmons simplement qu'en dépit de changements d'échelles d'analyse qui font apparaître des dimensions nouvelles (DESJEUX D., 2004), il est possible de rassembler les dimensions invariantes de la compétence. La compétence est définie souvent comme une qualité attachée à l'individu qui agit efficacement, c'est-à-dire lorsqu'il obtient les performances attendues : «Des opérateurs capables de bonnes ou très bonnes performances sont considérés comme très compétents » (RABARDEL P., SIX B., 1995). Exprimée avec ce degré de généralité, cette relative évidence signifierait d'ailleurs qu'il est plus facile de reconnaître l'incompétence que la compétence. Le but spécifique poursuivi est de donner.

Une définition pertinente à la notion de compétence, d'élucider les enjeux de développement des compétences pour l'entreprise ainsi que pour les salariés et enfin de savoir « Quelle est l'impact de la formation et de l'apprentissage sur le développement des compétences ? »

Cet Article commence par le concept de compétence, ensuite par le développement de ces compétences par la formation et l'apprentissage, l'article conclut par son impact sur la performance de l'entreprise.

## **1. Le concept de la compétence**

L'observation des pratiques des entreprises en matière de définition et d'usage de la notion de compétence donne l'impression d'une grande hétérogénéité. Celle-ci se manifeste à travers des définitions très diverses de la compétence, ainsi qu'à des usages fortement différenciés. Autrement dit, l'introduction puis le développement de cette notion dans les entreprises ne se sont aucunement accompagnés d'une convergence des pratiques. Les nombreuses études qui ont relaté différentes expériences montrent en effet qu'il existe une assez large variété de méthodes d'opérationnalisation de la compétence. Cette variété s'explique en grande partie par la préoccupation majeure des entreprises cherchant à répondre à une question simple : « comment définir la compétence ? ». De ce fait, elles s'efforcent d'élaborer un compromis, ce qui suppose que différents acteurs s'entendent autour d'une acception que tous peuvent partager : les salariés, leurs représentants, l'encadrement comme la direction. La notion de compétence prend alors un sens précis pour les acteurs car tous ont pu se l'approprier.

### **1.1 Niveaux de la notion de compétence**

La distinction terminologique entre gestion des compétences et gestion par les compétences peut être plus précisément cernée en considérant la façon dont la notion de compétence s'intègre au management de l'entreprise. Cette intégration est d'autant plus forte qu'il existe une interdépendance plus étroite entre les pratiques conduites au nom de la compétence et les autres pratiques de management. La façon de coordonner plusieurs pratiques par la notion de compétence peut s'exprimer de différentes manières.

On est donc conduit à distinguer des niveaux et des types d'intégration:

Intégration au sein de la fonction ressources humaines : Parler d'intégration au sein de la fonction ressources humaines, c'est envisager le lien, via la notion de compétence, entre les différents processus de gestion des ressources humaines et particulièrement de ses processus clés (recrutement, intégration, rémunération, carrière, etc.).

Intégration périphérique: Une direction d'administration centrale publique a mis en place un référentiel de compétences minutieusement élaboré avec le concours d'un enseignant-chercheur, spécialiste des méthodes d'évaluation, afin de servir de support à des entretiens annuels d'appréciation conduits par la hiérarchie. Cette démarche n'a aucune incidence directe sur les processus clés de GRH. Toutefois, elle facilite l'expression des besoins de formation dont la satisfaction favorise l'adaptation à l'emploi.

Intégration partielle au cœur de la GRFI: La notion de compétence a été introduite pour permettre des mobilités au sein du collectif de travail par le développement d'une

polyvalence. Le salarié n'est plus rémunéré en fonction du poste qu'il occupe sur la chaîne, mais sur la base de sa polyvalence, c'est-à-dire du nombre de postes qu'il est apte à tenir sur cette chaîne. La compétence est prise en compte de manière très globale, elle n'a pas effacé l'existence des « postes » dans l'organisation et dans la structuration de la gestion des ressources humaines. La logique de compétence se conjugue avec la logique de poste. En application d'un accord paritaire du 14 mai 1992, les organismes de Sécurité sociale peuvent désormais moduler, selon l'accroissement des compétences individuelles, la rémunération des salariés relevant du même niveau de classification.

Intégration entre plusieurs fonctions de l'entreprise: Si l'intégration de la notion de compétence peut être considérée d'un point de vue interne à la GRH, on peut aussi l'envisager dans les correspondances qu'elle réalise entre la gestion des ressources humaines et d'autres fonctions de l'entreprise (stratégie, organisation du travail, etc.).

## **2. Les enjeux de la compétence sur les entreprises**

Si les pratiques communément exprimées à travers le vocable « gestion des compétences » renvoient à des domaines variés de la GRH, c'est aussi parce qu'elles constituent pour les entreprises un moyen de répondre à des enjeux majeurs.

### **2.1. Les exigences de la performance économique**

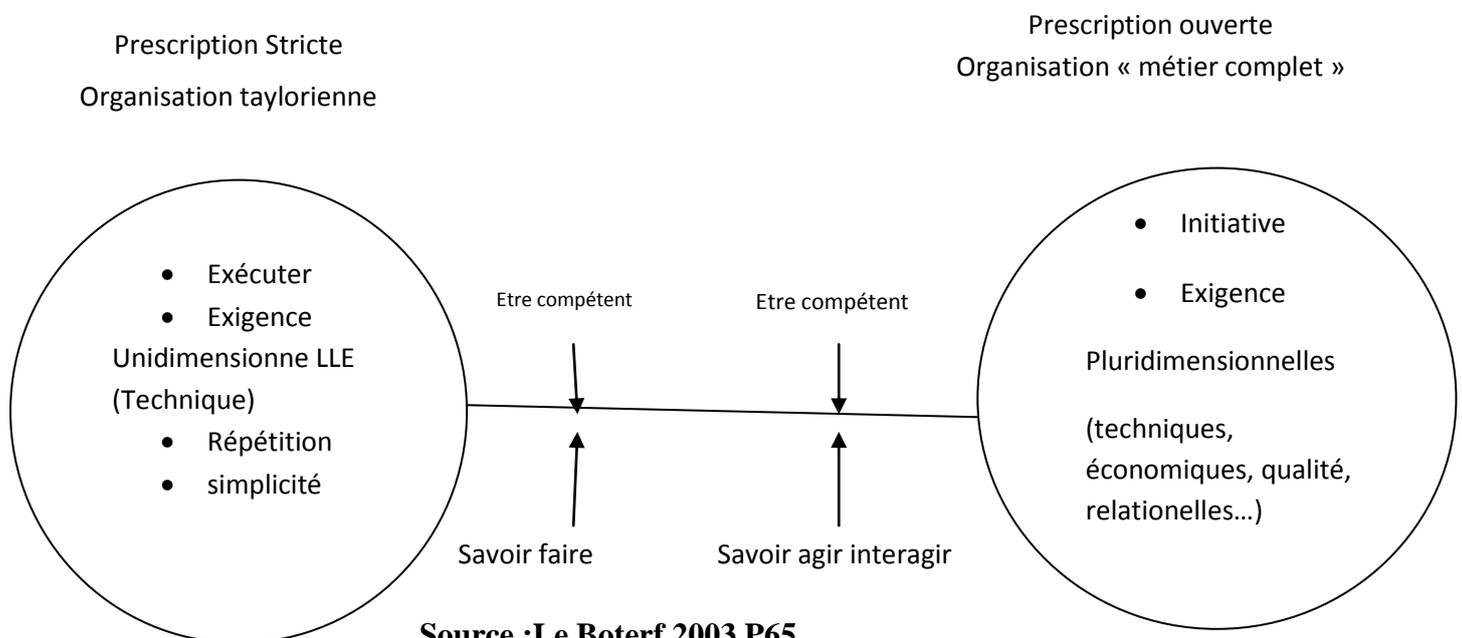
Il est devenu banal de rappeler que les deux décennies écoulées, sous l'impact des profondes transformations des conditions économiques mondiales, ont marqué une modification importante des conditions de la performance économique. Autrement dit, l'accélération des échanges et les transformations des termes de la concurrence, portant de plus en plus sur la qualité et la variété des produits, se traduisent aujourd'hui par des évolutions dans les stratégies des entreprises. La place accordée aux « ressources humaines » dans la définition et la mise en œuvre de ces stratégies tend également à se transformer.

### **2.2. L'enjeu de l'adaptabilité professionnelle**

Corrélativement à la question de la performance, individuelle et collective, se pose celle de l'adaptation professionnelle : dans un environnement évoluant rapidement, la question qui se pose est comment s'assurer que les salariés sont prêts à tout moment à répondre à des exigences d'autant plus fortes qu'elles sont généralement imprévisibles. L'ampleur des transformations économiques et des conditions de production, sur fond de crise de l'emploi dans les années quatre-vingt-dix, ont fait de l'adaptabilité des personnes à des emplois en constante évolution, l'un des enjeux majeurs pour les entreprises. Aujourd'hui, le retour d'une

croissance soutenue rappelle, s'il en était besoin, combien cette préoccupation est omniprésente et dépasse un simple cadre conjoncturel. Pour autant, la question n'est pas nouvelle. Un débat récurrent existe sur les rapports entre « appareil éducatif » et « appareil productif ». Au niveau des entreprises, comme nous l'avons vu auparavant, les premières expériences de gestion des compétences sont apparues dans les années quatre-vingt et s'inscrivaient déjà dans cette préoccupation : il s'agissait de développer des dispositifs permettant à l'entreprise de disposer de la main-d'œuvre nécessaire au moment voulu. Plus précisément, il s'agissait de définir quelles seraient les caractéristiques que la main-d'œuvre devrait posséder dans un horizon donné. Au départ, les entreprises ont tenté de prévoir quels seraient leurs besoins en termes d'activité ou, pour reprendre une terminologie stratégique, en termes de couple produit /marché, afin d'en déduire les emplois futurs et les mettre en perspective avec les caractéristiques des personnes. Le travail du directeur des ressources humaines consistait ensuite à envisager toutes les mesures nécessaires pour faire correspondre les besoins aux ressources.

**FIGURE 01 : Le curseur de la compétence.**



Source :Le Boterf,2003,P65.

### **3. Notions et principales formes de développement des compétences**

Le développement des compétences peut se faire via différents biais, via la formation professionnelle, mais aussi les conférences, le coaching, les forums professionnels, les salons, les événements formels ou informels ainsi que dans toutes les situations propices aux échanges de bonnes pratiques.

Le développement des compétences représente d'importants enjeux pour l'ensemble des professionnels, mais aussi pour les personnes sans emploi qui souhaitent élargir leur champ d'opportunités. Il est également stratégique pour les entreprises et les organisations qui cherchent à capitaliser sur leur savoir interne et à optimiser leur performance globale.

En investissant dans le développement des compétences, en partie à travers son plan de formation, l'entreprise augmente son efficacité et la motivation de ses collaborateurs. Ainsi, en misant sur l'individu, le collectif est impacté positivement.

#### **3.1. Le développement des compétences et la gestion de carrières**

Le développement des compétences et la gestion des carrières ne sont pas séparés, et construisent une seule activité, car les décisions de mobilité ne concernent pas seulement la capacité individuelle à satisfaire une fonction tout à fait nouvelle, mais veulent lui permettre d'acquérir de l'expérience afin de développer des compétences jugées comme étant nécessaires.

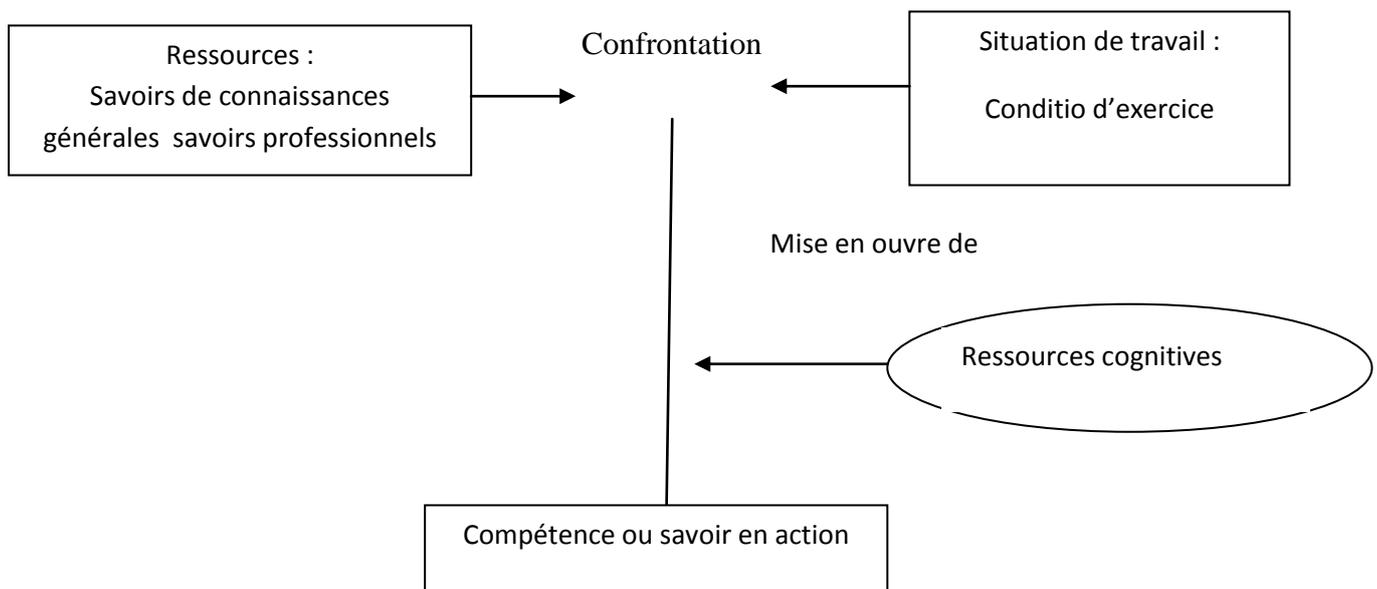
Ce n'est pas un hasard si le concept de développement a remplacé celui de formation. La gestion des compétences nécessite des plans de formation, et elle se base sur un principe qui est la mobilité de l'individu tout au long de sa carrière. Cette mobilité lui permet d'acquérir et de profiter de cette expérience, et, par conséquent, d'en développer ses compétences. De ce point de vue, le développement des compétences nécessite un renouvellement des attitudes vis-à-vis du rôle, des modalités et des moyens de formation.

#### **3.2. Le Développement des compétences et apprentissage**

J. Brraud, P. Kittel, M. Moule (2000), ont pu établir un schéma d'acquisition des compétences, et ceci en s'inspirant du schéma général du processus d'apprentissage de D. Camusso. Il faut être face à une situation complexe, qui n'a pas été affrontée auparavant, et

qui soit favorable à la mise en œuvre de la compétence, Il faut que l'individu possède un certain nombre de ressources qui sont les connaissances, les savoirs..., pour l'aider à affronter la situation rencontrée, Il faut avoir une capacité cognitive suffisante pour arriver à combiner les différentes ressources, et par conséquent produire une compétence.

**FIGURE 02 : schéma de l'apprentissage à l'acquisition des compétences**



Source : Brraud, Kittel et Moule,200,P173

### 3.3. Le Développements des compétences et la formation

La formation se positionne également comme un levier puissant de la stratégie globale de l'entreprise. Elle participe étroitement à la GR}T. La formation du personnel permet aux entreprises d'accroître les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre tout en augmentant la qualité de leurs produits et services. Pour maîtriser les compétences requises pour effectuer l'activité, elle est la condition de l'amélioration de la qualité du travail car elle augmente les qualifications des salariés et assurer la compétitivité. «La formation participe activement de la production des compétences nécessaires dans l'action professionnelle. » Jean Clenet.

#### **4. L'amélioration des performances de l'entreprise en termes de gestion des compétences.**

##### **4.1. Les fondements de la notion de performance**

La survie et le développement des entreprises constituent depuis toujours la préoccupation majeure des dirigeants. Pour cela, ces derniers ont adopté plusieurs stratégies et eu recours à différentes ressources. Car les RH peuvent donner un avantage concurrentiel à l'entreprise et contribuer à la création de valeur pour l'actionnaire. Pour cela, il est reconnu aujourd'hui que l'acteur salarié joue un rôle central dans le développement de l'entreprise et que les pratiques de la GRH évoluent notamment dans les domaines de la gestion des connaissances et des compétences. De ce fait pour répondre à la question « comment comprendre et appréhender la relation entre GRH et performance ou plutôt la compétence et performance ? » les auteurs font le postulat que la GRH joue un rôle important, car elle permet de gérer non seulement les compétences mais aussi les connaissances et favorise des innovations managériales favorables au développement de l'entreprise. Parmi ces ressources, les compétences qui forment un atout majeur pour maintenir le positionnement de l'entreprise.

Pour leur part Bayad, 2001 considère que la compétitivité des organisations peut être expliquée par les compétences des IUi Par cela la compétence est liée à la compétitivité.

##### **4.2. la gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise**

La relation entre compétence et performance n'apparaît pas toujours clairement surtout quand la démarche est trop complexe. Cavestro et Sonzogni (1999, p.77) soulignent que « la, compétence nécessite d'évaluer les performances ou aptitudes individuelles, notamment à partir de référents transversaux aux métiers ». La performance consiste à atteindre un résultat défini au préalable. Or, les approches de la gestion des compétences ne se préoccupent pas directement du résultat. Elles ne prennent en compte que les savoirs, savoir-faire et savoir être qui sont, en fait, les ressources mises en œuvre pour obtenir le résultat, Elles sont, par ailleurs, centrées sur l'individu puisque la performance consiste à atteindre des résultats définis

## 5. Modes d'évaluation de la compétence et la performance

L'évaluation se situerait autour de la notion de représentation interactionnelle entre deux acteurs, une sorte de mise en scène relevant de l'ordre théâtral, les processus de décision RH se situe pour leur part en amont de cette perspective. Cette mise en scène interactive pourrait avoir différentes réalités.

Elle pourrait prendre la forme d'un entretien où le formel aurait toute sa place et la courtoisie présiderait aux échanges, sachant que la réalité serait gérée ailleurs (évolutions de carrières, de salaire, formation...). L'entretien serait dès lors surdéterminé par la volonté des deux parties : l'un des acteurs (l'évaluateur) par les différentes formes de contraintes (budgétaires, de quota...), l'autre (l'évalué) par l'enjeu et l'existence d'un potentiel désaccord profond qui pourrait mettre à mal la relation de travail.

### Conclusion

Le développement des compétences n'a rien à voir avec le développement de la qualification, car si le développement de la qualification se faisait par le biais de la formation, cette dernière à elle seule est insuffisante pour développer des compétences professionnelles « La formation n'a ni l'exclusivité ni le monopole de la production de compétence ». (Mébarki, 2002, p229) mais elle peut néanmoins participer ou contribuer à cette construction.

La formation peut contribuer pleinement dans la construction des compétences, et le développement du professionnalisme. En ce sens, la formation initiale ou professionnelle peut jouer un rôle important du moment où elle peut permettre aux individus de posséder la matière grise, et c'est à eux de la développer tout au long de leurs parcours professionnels, « les gens, d'abord, ont une qualification et puis, en plus, ils ont une compétence qu'on éprouve dans l'entreprise ». (Reynaud, 2001, p8)

Donc, la formation aura comme but de développer des compétences intermédiaires et c'est aux individus que reviendra le soin (sans négliger le rôle de l'environnement), de développer des compétences en situation de travail (compétences professionnelles). Le développement des compétences ne se fait pas avant d'entrer dans le monde du travail, ni en même temps, mais directement par l'activité professionnelle.

## Bibliographie

- DEJOUX C.(2001), «Les compétences au cœur de l'entreprise ».Edition d' Organisation, Paris.
- FRANCOTS PICHULT JEAN NIZET,(2000), les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique, seuil, «Points Essais.
- KAMMOUN S. (2004), « Compétences centrales des formes innovantes: modélisation du choix d'innover dans l'industrie française»(Mai2004) .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.
- NIOCHE J-P.(eds), «Repenser la stratégie, fondements et perspectives »,Edition Vuibert, pp.233-274.
- LEVY-LEBOYER C.(1999), «La gestion des compétences ».Editions d' Organisation, Paris.
- LEVY-LEBOYER C.(2002) «Evaluation du personnel ».Editions d' Organisation, Paris.