

La formation Comme Outil de Développement des Compétences
Training as a competencies development tool

Mr. Bachir ABDELALI
Maître assistant « A »
Université de Laghouat
bachirabdelali@yahoo.fr

Résumé

L'objet de cet article est de montrer l'importance et la place qu'occupe la formation dans le développement des compétences au niveau des entreprises.

Il s'agira tout d'abord de rappeler les principales définitions de la formation et de la compétence. Ensuite l'apport de la formation dans le processus de développement des compétences.

Parmi les différents domaines que couvre la gestion des ressources humaines, on trouve la formation qui intervient à tous les stades de la carrière des salariés, et c'est à partir de cet élément fondamental que le management cherche à développer les compétences dans un souci d'optimiser leurs apports quant à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Mot clés : *compétence ; formation continue ; développement.*

Abstract

The purpose of this article is to show the importance and the place of training in skills development at the enterprise level.

It will firstly recall the main definitions of training and competence. Then the contribution of training in the process of skills development.

Among the various areas covered by the human resources management, there is training that takes place at all stages of career workers, and it is from this fundamental element that seeks to develop management skills in order to optimize their contribution in achieving the objectives of the company.

Keywords: *competence; continuing training; development.*

Introduction :

L'entreprise, en général, cherche à optimiser l'apport de ses salariés dans l'atteinte de ses objectifs. Au regard des rapides mutations technologiques et des nouvelles approches managériales, la formation, particulièrement, au niveau des entreprises est devenue une exigence incontournable et une variable clef de la gestion des ressources humaines, ses activités s'inscrivent parmi les orientations stratégiques de l'entreprise. Ainsi, l'investissement formation est devenu une de ses préoccupations majeures. Dans ce contexte, le perfectionnement des salariés, est indispensable pour s'adapter aux changements sociaux-économiques, culturels et technologiques, ainsi qu'aux nouveaux modes de management organisationnels.

En général, on peut dire qu'une organisation, forme ses salariés, ou apprend lorsqu'elle acquiert l'information de toutes ses formes, quel que soit le moyen (connaissances, compréhension, savoir, savoir-faire, techniques ou pratique).

Partant de ce qui vient d'être soulevé; autant de questionnements surgissent, qu'est ce qu'on entend dire par formation ? Que désigne-t-on par compétence? Comment peut-on développer efficacement les compétences par le biais de la formation ?

Afin de répondre à ces questionnements, ce travail se subdivise en trois parties :

La première consiste en l'illustration du concept de formation.

La deuxième est consacrée à la vulgarisation du concept de compétence dans une logique de gestion.

La troisième traite le développement des compétences.

I- La formation

I-1 Définition du concept de formation

D'après le dictionnaire Petit Larousse, le mot formation désigne « Action de former quelqu'un intellectuellement ou moralement »¹.

Cette définition paraît un peu confuse, quand au mot formation, donc il s'avère nécessaire de donner d'autres éclaircissements.

La formation est le transfert de connaissances ou de savoir-faire². Elle doit permettre à l'individu de trouver des solutions aux questions qu'il se pose dans les situations de travail et de provoquer un changement dont il est conscient.³ En évoquant le changement, parmi les quatre missions pour les ressources humaines identifiées par Dave Ulrich¹, on trouve la gestion et l'accompagnement du changement⁴, et c'est grâce aux politiques de formation et de développement des compétences de l'entreprise que se réalise ce changement.

Selon Frederick Taylor **, le salarié est un facteur de production que le manager doit rentabiliser à travers une organisation scientifique du poste de travail. Cette organisation scientifique inclut parmi d'autres facteurs la formation et la sélection⁵, donc la pensée Taylorienne a engagé des démarches plus scientifiques en matière de formation.

Dans cette optique, on peut conclure que la formation n'est qu'une action par laquelle on transmet à un individu des connaissances, un savoir ou un savoir-faire dans un domaine bien précis, et des valeurs pour orienter son comportement vers une conduite meilleure.

On entend dire par⁶ : Savoir, l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder pour réaliser une activité. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques. Savoir-faire, qui concerne la maîtrise d'outils et de méthodes pour réaliser une activité. Il est important de préciser dans quelle mesure ce savoir-faire est transférable à d'autres situations de travail. Le savoir-être, qui renvoie aux aptitudes et aux comportements des personnes au travail, les « façons » souhaitables d'agir et d'interagir. Signalons qu'il ne s'agit en aucun cas d'évaluer la personnalité des salariées.

Ces différents savoirs se combinent pour former une compétence opérationnelle.

Par ailleurs, la troisième définition est intéressante à double titre :

- Tout ce qui a été appris dans cette formation, doit dans la pratique contribuer à répondre aux questions posées, et résoudre les problèmes rencontrés;
- L'analyse, la compréhension, la réflexion et la conceptualisation sont indissociables de l'acte de former, donc le changement chez l'individu s'opère dans une démarche consciente, et dans un processus de construction personnelle de ses connaissances, et de ses compétences;

En évoquant le terme formation, plusieurs concepts s'imposent, il s'avère aussi nécessaire de les regrouper dans le tableau suivant, en donnant leurs significations :

Désignation du terme	Définition
Stage	Période d'études pratiques exigées des candidats à l'exercice de certaines professions. Période pendant laquelle une personne exerce une activité temporaire dans une entreprise, en vue de sa formation. Période d'essai pour un nouveau recrue, qui dure généralement une année au maximum, à la fin de cette période, l'individu sera soit confirmé dans son poste, soit prolongement de la durée, ou licencié.
Recyclage	Formation complémentaire donnée à un professionnel pour lui permettre de s'adapter aux progrès technologiques, industriels et scientifiques.
Training	Mot anglais, préparation à une profession, beaucoup utilisé dans le monde des entreprises notamment pour les nouveaux recrues afin qu'ils s'adaptent avec l'environnement interne de l'entreprise. Action de perfectionner, de se perfectionner, s'améliorer, progresser.
Perfectionnement	L'ensemble des actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances et la compétition de l'entreprise.
Mise à niveau	Donner à des jeunes de 16 à 25 ans une formation professionnelle complète, théorique et pratique en alternance en vue de l'obtention d'une qualification professionnelle reconnue, sanctionnée par un diplôme.
Apprentissage	Mot anglais, accompagnement individuel.
Coaching	

Il est à signaler que nous avons élaboré ce tableau en se basant sur des dictionnaires et des lexiques de gestion, ces concepts peuvent nous être utiles le long de notre travail.

Il s'avère utile de signaler aussi, que tous ces termes et concepts, visent sur le plan théorique et pratique à améliorer la performance des individus, et par conséquent développer leurs compétences.

Comme nous pouvons dans ce sens évoquer certains types de formation à savoir⁷:

- Formation dans l'action : formation sur les lieux du travail, elle est particulièrement adaptée pour l'adaptation à un nouveau poste de travail ou pour mener une action de modernisation;
- Formation cascades : formation assurée par des salariés qui ont été eux-mêmes formés, permettant ainsi une démultiplication des savoirs ;
- Formation diplômante : Action de formation continue permettant d'obtenir un diplôme ;

- Formation intégrée : formation réalisée par le supérieur hiérarchique. L'action est généralement précédée par l'élaboration d'un guide de formation et d'une formation du Supérieur à la pédagogie;
- Formation interentreprises : Action de formation qui regroupe dans le même stage des salariés appartenant à diverses entreprises ;
- Formation intra-entreprises : Action de formation qui regroupe des salariés d'une même entreprise avec un formateur extérieur ;
- Formation sur mesure : Action de formation dont le programme a été élaboré pour répondre de façon adaptée à l'ensemble des objectifs et contraintes définis par le cahier des charges ;
- Formation continue : Elle a pour objet de permettre l'adaptation des travailleurs au changement des techniques et des conditions de travail.

Chaque type de formation correspond à une situation bien précise en fonction des objectifs qui lui sont fixés.

I-2 Les principales tâches de la formation

On peut citer quatre principales tâches qui sont :

- La détermination des besoins ;
- L'élaboration du plan de formation ;
- La mise en œuvre des actions de formation ;
- L'évaluation des résultats;

1- La détermination des besoins:

Afin de définir d'une façon scientifique et objective les besoins de l'entreprise en matière de formation, plusieurs méthodes sont utilisées⁸:

- Les méthodes centrées sur l'expression des attentes individuelles : Les entretiens et les questionnaires permettent l'expression des attentes individuelles.
- Les méthodes centrées sur les besoins de l'organisation: Elles reposent sur l'identification des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles. Egalement ces méthodes reposent sur l'élaboration de référentiels de compétences pour les emplois de l'organisation.

Le référentiel de compétences se présente sous forme d'une liste, énumérant et précisant l'ensemble des compétences et des aptitudes requises pour remplir une tâche, exercer une fonction ou un métier.

- Les méthodes de diagnostic individuel : Elles reposent sur l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage.

2- L'élaboration du plan de formation:

La mise au point du plan de formation traduit les choix formulés au niveau de la politique de formation en termes d'actions de formation, il est souhaitable que ce plan concerne une période plus longue (trois à cinq ans). Ce plan comporte :

- Les objectifs; (une attention particulière doit être portée à la définition des objectifs).
- Les priorités;
- Le contenu;

- La pédagogie;
- La durée, le calendrier;
- Le budget;
- Les catégories de bénéficiaires;

3- Mise en œuvre des actions de formation:

L'entreprise doit mettre en œuvre, gérer convenablement les actions programmées et les suivre. Pour atteindre cet objectif, elle doit disposer d'un système d'informations fiables concernant tous les salariés formés, à former, et toutes autres informations jugées être utiles quand à la gestion et la comptabilisation de la formation. L'élaboration d'un tableau de bord s'avère nécessaire.

Le tableau de bord se présente comme un outil d'indicateurs permettant à un gestionnaire de suivre l'évolution des résultats, et les écarts par rapport à des valeurs de références (objectifs fixés, normes, références,...etc.).

4- Evaluation:

L'évaluation ne peut se faire qu'en fonction des objectifs assignés à l'action. Ces objectifs sont à court, à moyen et à long terme.

Ces principales tâches de formation peuvent être projetées sur la roue de Deming* comme suit:

La première tâche qui consiste en la détermination des besoins, représente le "Plan" dans la roue, c'est-à-dire planifier et préparer le travail à effectuer, voir, établir les objectifs, et définir les tâches à exécuter en matière de formation.

La deuxième tâche qui est relative à l'élaboration du plan de formation, ainsi que la troisième qui concerne la mise en œuvre des actions de formation peuvent être associées ensemble au "Do". Les deux tâches sus indiquées touchent la réalisation et l'exécution des tâches prévues.

Quant à la quatrième tâche relative à l'évaluation, représentée dans la roue "Check", son rôle consiste à vérifier les résultats, mesurer et les faire comparer avec ce qui a été planifié.

L'objectif de l'évaluation, est de définir les anomalies afin de prendre les mesures et décisions nécessaires, en quelque sorte c'est le redressement (évaluer pour un redressement éventuel).

Action, refaire la planification de nouveau avec les corrections qui ont été introduites, et c'est à ce niveau que se capitalise l'expérience en matière de formation, et par conséquent la formation devient efficace et contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Cette roue prend le sens de l'horloge.



En fait, on s'accorde aujourd'hui à dire que dans cette perspective, il s'agit de donner une grande importance à la formation tout en lui redéfinissant ses nouvelles missions, c'est ce que dit Guy Le Boterf : l'impératif de professionnalisation ne doit pas avoir pour effet de dévaloriser le rôle de la formation. Ce qui doit être redéfini, reprecisé, c'est son apport spécifique, sa valeur ajoutée particulière⁹.

Il faut attirer l'attention sur ce que nous ne devons pas continuer à faire c'est-à-dire¹⁰ :

- La formation sanction qui consiste à envoyer les moins bons en formation;
- La formation prestige qui consiste à inscrire des résultats au bilan;
- La formation récompense qui, comme son nom l'indique, récompense les plus dociles;
- La formation paix sociale est réalisée au gré des pressions sociales sans de véritables objectifs.

Il convient donc de considérer la formation comme un investissement lourd, qui doit répondre à un besoin réel, soutenu par un objectif (acquisition de savoir, de savoir-faire ou de savoir-être) dont on doit évaluer l'impact sur l'organisation ou le service concerné comme a été mentionné précédemment.

Dans ce cadre et sous ses contraintes, on peut raisonnablement fixer un cadre réglementaire ou même légale pour déterminer les obligations des entreprises et celles des travailleurs en matière de formation.

De plus, on peut recommander que le cadre juridique fixe une obligation d'investir, en formation permanente, une quote-part de la masse salariale.

II- Les compétences

II-1 Notion de compétence

Le processus de développement des compétences est devenu l'un des clés les plus importants de la réussite de la GRH, et par conséquent, l'entreprise.

En général, on admet que c'est durant les années 70, dans le contexte économique américain, et plus tard en Europe, que la notion de compétence a vu le jour dans le cadre de la concurrence accrue générée par la globalisation¹¹.

Et si l'on souhaite remonter aux origines de l'apparition de la notion de compétence dans le champ du travail et des organisations, c'est vers toujours les États-Unis qu'il convient de se tourner.

En effet, l'émergence de la notion de compétence y apparaît comme étant nettement plus ancienne qu'en France. Le psychologue R. White est ainsi considéré comme le premier, en 1959, à avoir mobilisé la notion de compétence. Pour lui, elle désigne l'interaction effective entre un individu et son environnement : il fait valoir qu'il existe également une « compétence de motivation » qui s'ajoute à celle de la compétence comme « capacité réalisée ». Cette approche a ensuite été reprise et approfondie dans les années 1970 par McClelland à qui l'on doit le développement de tests capables d'identifier les caractéristiques cognitives, mode de raisonnement et comportements des individus les plus performants (high achievers). En 1973, McClelland fonda, avec un autre psychologue D. Berlew, la compagnie McBer - devenue Hay McBer bien des années plus tard, pour proposer ces méthodologies aux entreprises. McClelland développa ainsi l'idée originale selon laquelle les meilleures performances des individus sont liées à la nature des compétences clés qu'ils mobilisent dans l'exercice de leur emploi¹².

Donc la compétence individuelle comme capacité à réaliser un travail quelconque, doit être accompagnée de la motivation, pour avoir cette relation entre la performance et la compétence.

La compétence est définie comme un savoir-agir validé, capacité à mobiliser des ressources pour accomplir avec succès une tâche ou une mission précise¹³.

Le National Council of Vocational Qualification du Royaume-Uni définit le terme compétence comme suit: La capacité à mettre en œuvre un savoir, une compréhension, des compétences techniques et intellectuelles pour réaliser des prestations efficaces et conformes aux normes en vigueur dans le cadre d'un emploi¹⁴.

La compétence, est l'une des quatre valeurs fondamentales de la profession, les autres étant la responsabilité, le sens de l'éthique et l'engagement social. C'est la compétence qui nous permet de réaliser un travail de qualité dans le respect de notre obligation de protection des personnes concernées par nos activités. Elle est de plus complexe, étant donné que nos fonctions – qui nous placent au cœur du fonctionnement des organisations – exigent de nous la maîtrise de connaissances et d'habileté dans divers domaines¹⁵.

La compétence est composée de différents savoirs qui sont sélectionnés et mobilisés en fonction des besoins professionnels. Selon G. Le Boterf, ils sont résumés dans le tableau suivant:

TYPE	FONCTION	MODE PRINCIPAL D'ACQUISITION	MODE DE MANIFESTATION
Savoirs théoriques	Savoir comprendre Savoir interpréter	Education formelle Formation initiale et continue	Mode déclaratif
Savoirs procéduraux	Savoir comment procéder	Education formelle Formation initiale et continue	Mode déclaratif
Savoir-faire procéduraux	Savoir procéder Savoir opérer	Expérience professionnelle	Mode procédural
Savoir-faire expérimentiels	Savoir y faire	Expérience professionnelle	Mode procédural
Savoir-faire cognitif	Savoir traiter	Education formelle	Mode déclaratif et

	l'information Savoir raisonner Savoir nommer ce que l'on fait Savoir apprendre	Formation initiale et continue Expérience sociale et professionnelle analysée	mode procédural
--	--	---	-----------------

Source : Guy Le Boterf, De la compétence à la navigation professionnelle, essai sur un attracteur étrange, édition d'organisation, 1997, Paris, p.132.

Ainsi, la compétence est davantage un processus de mise en œuvre et en correspondance de savoirs qu'un état.

Un individu n'utilise pas constamment l'ensemble de ses compétences, il n'utilise que celles qui sont utiles dans la situation de travail à laquelle il est confronté. Il y a donc en permanence une restructuration et une nouvelle synthèse des savoirs composant la compétence.

Donc, on peut conclure que la compétence se traduit par la mise œuvre du savoir, savoir-faire, et conduite plus ou moins adaptées à la situation. Cette adaptation peut être appréhendée à travers différents critères définis par l'autorité compétente dans le but de trouver la solution adéquate en moment opportun. Ces critères renvoient à la notion d'efficacité, c'est-à-dire, le rapport entre les résultats atteints et les moyens mis en œuvre. En outre, la connaissance peut être considérée comme une composante essentielle dans la notion de compétence.

II-2 Types de compétences

Il y a lieu de distinguer entre compétence individuelle et compétence collective,

Compétence individuelle : Un savoir-faire opérationnel validé¹⁶. On se situe ici au niveau personnel et individuel. Cette définition prévoit que la compétence n'existe qu'en action, c'est à dire la capacité d'un individu à réaliser un travail convenablement.

Nous considérons les compétences comme une série de comportements, de caractéristiques, (techniques ou comportementales) qui apportent une plus-value à la réalisation des objectifs de l'entreprise¹⁷.

Compétence collective : Mais la validation vient aussi, et de plus en plus, des clients. Clients externes, qui mettent parmi leurs critères de choix d'un fournisseur la compétence qu'ils reconnaissent à son personnel¹⁸. Donc, on considère que les compétences collectives se caractérisent par la capacité d'une équipe de travail à réaliser des résultats d'une grande performance, évaluées non seulement par l'entreprise, mais aussi par les clients, bien sûr, sont inclus les outils organisationnels (équipements, technologie, systèmes de gestion, systèmes d'information,...etc.).

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, elles se multiplient en synergie¹⁹.

On peut formuler ce qui vient d'être évoqué comme suit :

$$CC = CI_1 \times CI_2 \times \dots \times CI_n = \prod_{i=1}^n CI_i$$

Tel que *CC* représente la compétence collective, *CI* représente la compétence individuelle, et *n* le nombre d'individus au niveau de l'entreprise.

On peut dire que la compétence collective se manifeste par la performance globale de l'entreprise.

Les compétences peuvent aussi se décliner en :

Compétences générales (transversales à différents emplois ou métiers) ;

Compétences professionnelles (ou techniques propres à un emploi ou un métier) ;

Compétences spécifiques (propres à une structure) ;

Compétences managériales (pour les fonctions de responsabilité);

Compétences relationnelles (pour les métiers faisant appel à la communication);

III- Développement des compétences

Partant du principe que les compétences constituent le capital majeur de l'entreprise lui permettant d'assurer sa compétitivité, et par conséquent sa pérennité. Cependant, elle peut conforter la mise à niveau des ses salariés en investissant dans la formation. La formation, l'investissement le plus sûr. L'investissement dans la formation devient une nécessité plus qu'un choix pour les entreprises qui veulent survivre et défendre leur place sur le marché.

Quant à la place du développement des compétences dans la gestion des ressources humaines, deux paradigmes s'imposent :

Paradigme « performance »	Paradigme « compétence »
-Optimisation des performances -Orientation court terme -Vision du just-in-place -Investissement minimum dans la formation (recruter des collaborateurs déjà bien formés) -Conception mécanique de l'entreprise -Apprentissage par paquets (déficit constatés) -Système d'incitation valorisant les performances	-Développement des compétences -Orientation à long terme -Vision de l'always-in-place -Investissement important dans la formation (jusqu'à 15% de la masse salariale) -Conception organique de l'entreprise -Apprentissage continu, proactif -Système d'incitation valorisant (aussi) le développement des compétences

Source : Yves Emery et François Gonin, Dynamiser les Ressources Humaines, Imprimé en France, 1999, P.84.

Ce qu'on peut constater de cette présentation bipolaire, que le savoir-faire, à travers les compétences et leurs développements est actuellement l'atout compétitif des entreprises qu'il convient de le cultiver à long terme, en investissant dans la formation.

Par ailleurs, l'autre paradigme se focalise sur la performance, symbole de l'ère industrielle et de l'hyper compétitivité mondiale.

Les compétences au niveau des entreprises sont reconnues, non seulement comme un facteur central de la gestion des ressources humaines, mais aussi comme le capital le plus précieux des entreprises qui veulent concurrencer et garantir leur pérennité. Par ailleurs, il faut prendre conscience du fait que

l'avantage compétitif de l'entreprise se mesure davantage aujourd'hui, par la façon de combiner les différentes ressources. Comme le note J.M Fouet, « c'est l'originalité de la combinaison des actifs tangibles et intangibles qui crée et protège l'avantage compétitif durable »²⁰. Et c'est précisément, cette prise de conscience de l'importance accordée à la combinaison de différentes ressources dans le management d'aujourd'hui, qui met le développement des compétences au cœur des stratégies de succès des entreprises.

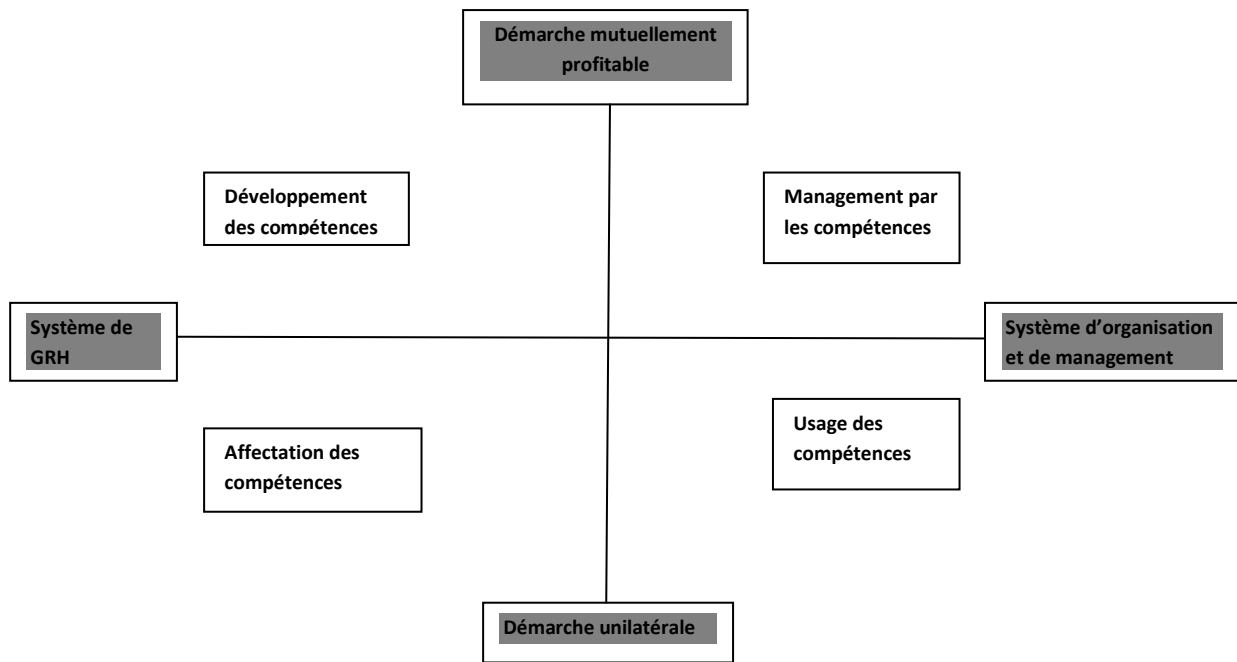
Rappelons, d'après Levy-Leboyer, que l'évolution de la pratique de la formation a connu en fait trois grandes phases.²¹

- Une 1ère phase caractérisée par une nette séparation entre les activités de formation et les activités de travail, la formation étant considérée comme devant se réaliser, « *avant* » l'intégration du travailleur dans le milieu du travail;
- Une 2ème phase, marquée notamment par l'apparition de la formation professionnelle continue et qui suppose que la formation doit intervenir sur le lieu même du travail, c'est-à-dire, « *en accompagnement* » du travail;
- Enfin, une 3ème phase, d'où émerge la conception actuelle de la formation, qui considère que la véritable acquisition des compétences n'intervient ni *avant*, ni même *en même temps* que le procès de travail, mais s'opère « *au cours même* » du travail et « *par son intermédiaire* ».

Mais la formation est-elle réellement au service du développement des compétences ? selon les auteurs d'une enquête nationale réalisée en 2005 au niveau d'un centre français spécialisé²², rien n'est moins sûr. Une part importante des entreprises a une vision à court terme de son activité et donc du développement de ses ressources humaines. Le plus souvent seuls les aspects liés à une gestion ponctuelle de la formation sont pris en compte. Bref la plupart des entreprises gèrent la formation dans une optique à court terme et sans l'évaluer. Selon les résultats de l'enquête précitée, si 71 % des entreprises demandent au bénéficiaire de la formation un retour d'information sur la formation, seulement 36,8 % requièrent systématiquement auprès de l'organisme de formation une évaluation de l'atteinte des objectifs pédagogiques en fin de formation. Quant à l'évaluation du transfert des compétences acquises dans les situations réelles de travail, elle n'est effective que dans de très rares cas.

Dans cette perspective, on constate le changement qui s'opère, entre la réalité de la formation et celle du développement des compétences. Donc, il est hors de question de parler des compétences en l'absence de formation. Cependant, c'est l'entreprise qui va jouer le rôle majeur dans le processus d'acquisition et de développement des compétences de ses salariés, processus dans lequel la formation occupe une place primordiale, tout en insistant sur l'évaluation de la formation, pour savoir si elle a bien atteint ses objectifs.

M. Parlier²³ a proposé une typologie qui permet d'identifier des formes différentes de gestion des compétences, selon leur degré d'inscription dans l'entreprise et selon les bénéfices recherchés, cette typologie est la suivante :



Source : Anne Dietrich et autres, Management des compétences, Dunod, Paris, 2010, p.47.

D'après cette typologie des modèles de gestion des compétences, on constate la catégorie usage des compétences qui vise à impliquer les salariés dans le travail, mais les perspectives d'évolution professionnelle et de reconnaissance sont réduites au minimum.

La catégorie affectation des compétences correspond à une forme technocratique de la gestion des compétences, utilisant la connaissance des compétences des salariés pour les répartir le mieux possible sur les tâches pour lesquelles ils semblent les mieux préparés. On la trouve par exemple dans les entreprises de travail temporaire, certains cabinets de conseil où la variété des produits exige des réaffectations fréquentes des ressources.

La catégorie développement des compétences objet de notre sujet vise principalement à valoriser les ressources disponibles. La formation y joue un rôle déterminant.

La catégorie management par les compétences correspond à ce qu'on désigne par démarche compétence, une approche qui place l'entreprise dans une dynamique de développement.

Si nous prenons le cas de l'Algérie, un constat sur lequel s'accordent de nombreux chercheurs algériens, c'est que le caractère stratégique de la formation, ne semble pas être apprécié à sa juste valeur par les responsables algériens, ces derniers semblant ignorer les enjeux auxquels se trouve confrontée l'entreprise économique, à l'heure de l'ouverture de l'économie algérienne aux échanges internationaux²³.

Des efforts considérables ont été consentis par les instances politiques depuis la fin de la décennie 80, avec la restructuration des entreprises algériennes en touchant l'aspect réglementaire, institutionnel, et organisationnel, il s'avère que dans ce bouleversement la fonction ressource humaine n'a pas bénéficié de l'importance qu'elle mérite dont le facteur humain à travers la formation est déterminant.

Conclusion

Dans un milieu compétitif, l'entreprise a besoin de compétences pour relever les différents défis confrontés, c'est pour cela que la compétence constitue une richesse fondamentale pour la survie de l'entreprise dans un environnement instable. Cependant, cette compétence a besoin d'être constamment développée pour qu'elle ne devienne pas obsolète, et jouera son rôle qui consiste essentiellement en l'amélioration de la performance des travailleurs, et par conséquent le développement de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, la formation, avec ses différents types, peut être un outil efficace, quoi que les méthodes sont diversifiées, certaines sont plus collectives, d'autres plus centrées sur l'individu. En effet, la formation se trouve dans le cœur des enjeux de l'innovation technologique, de la productivité et de la valorisation du capital humain, aujourd'hui, les entreprises, sont tenues de s'engager dans une démarche compétence pour mieux valoriser leurs ressources humaines avec la mise en place d'une politique de formation et de développement tout au long de la carrière professionnelle des individus pour qu'elle puisse avoir sa place dans une ère de mondialisation.

Références

- 1- Le petit Larousse, 2008.
- 2- Jean-Marie Peretti, Dictionnaires des ressources humaines, 3^{ème} édition, Librairie Vuibert, Paris, France, 2003.
- 3- Dimitri Weiss, Ressources humaines, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, France, 2005, p. 543.
- 4- Sid Ahmed Benraoune, Le management des ressources humaines, O.P.U Alger, 2010, p. 20.
- 5- www.wikipedia.org/wiki/Dave-Ulrich consulté le 04/07/2013
- 6- Maurice Thévenet et autres, Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson éducation, Paris, France, 2007, p. 155.
- 7- Jean-Marie Peretti, Op. cit., 115-116
- 8- Jean-Marie Peretti, Ressources humaines, 5^{ème} édition, Librairie Vuibert, Paris, France, 2000, p. 417.
- 9- Guy Le Boterf «construire les compétences individuelles et collectives» éd. D'Organisation, Paris, 2000, p. 17.
- 10- Ahmed Rahmani, Polycopié de gestion des ressources humaines, E.N.A Alger, 1998/1999, p. 30.
- 11- Lou Van Beirendonck, Management des compétences, Evaluation, développement et gestion, Editions de Bock Université, Bruxelles, Belgique, 2004, p.15.
- 12- Anne Dietrich et autres, Management des compétences, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2010, p. 20.
- 13- Yves Emery et François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, Imprimé en France, 1999, p. 84.
- 14- Lou Van Beirendonck, Op. ct., p. 16.

- 15- www.oiq.qc.ca/document, Ordre des ingénieurs de Québec, Guide de développement des compétences de l'ingénieur, Décembre 2008, Consulté le 07.07.2013
- 16- Alain Meignant, Les compétences de la fonction R.H, Edition liaison, Paris, 1995, p. 20.
- 17- Lou Van Beirendonck, Op. cit, p. 21.
- 18- Alain Meignant, Les compétences de la fonction R.H, Edition liaison, Paris, 1995, p. 22.
- 19- Jean-Paul Jués, Gestion des ressources humaines, Principes et points-clés, Ellipses édition, 2002, p. 77.
- 20- J.M. Fouet, Connaissances et Savoir-faire en entreprise, édition HERMES, Paris, 1997, p.33
- 21- C. Levy-Leboyer « la Gestion des Compétences » Les Editions d'Organisation- Paris 1996.
- 22- Anne Dietriche et autres, Management des compétences, Dunod, Paris, 2010 p.150.
- 23- Anne Dietrich et autres, OP.CIT, p.46
- 24- Bendiab Abdellah & Abdelatif Chelil, Formation et développement des compétences dans la pratique des entreprises algériennes, Accord d'association avec l'Union européenne, et celui en voie de conclusion avec l'OMC, Université de Tlemcen.

Bibliographie

- 1- Ahmed Rahmani, Polycopié de gestion des ressources humaines, E.N.A, Alger, 1999.
- 2- Alain Meignant, Les compétences de la fonction R.H, Edition liaison, Paris, 1995.
- 3- Anne Dietrich et autres, Management des compétences, Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2010.
- 4- C. Levy-Leboyer « la Gestion des Compétences » Les Editions d'Organisation- Paris 1996
- 5- Dimitri Weiss, Ressources humaines, 3^{ème} édition, Edition d'organisation, Paris, France, 2005.
- 6- Gary Dessler, Fundamentals of Human Ressource Management, second edition, Pearson, New jersey, U.S.A, 2012.
- 7- Guy Le Boterf, «construire les compétences individuelles et collectives» éd. D'Organisation, Paris, 2000.
- 8- Guy Le Boterf, De la compétence à la navigation professionnelle, essai sur un attracteur étrange, Ed. D'organisation, Paris, 1997.
- 9- J.M. Fouet, Connaissances et Savoir-faire en entreprise, édition Hermes, Paris, 1997.
- 10- Jean-Marie Peretti, Dictionnaires des ressources humaines, 3^{ème} édition, Librairie Vuibert, Paris, France, 2003.
- 11- Jean-Marie Peretti, Ressources humaines, 5^{ème} édition, Librairie Vuibert, Paris, France, 2000.
- 12- Jean-Paul Jués, Gestion des ressources humaines, Principes et points-clés, Ellipses édition, 2002.
- 13- Lou Van Beirendonck, Management des compétences, Evaluation, développement et gestion, Editions de Bock Université, Bruxelles, Belgique, 2004.
- 14- Maurice Thévenet et autres, Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson éducation, Paris, France, 2007.
- 15- Sid Ahmed Benraoune, Le management des ressources humaines, O.P.U Alger, 2010.
- 16- www.oiq.qc.ca/document.
- 17- www.wikipedia.org/wiki/Dave-Ulrich.
- 18- Yves Emery et François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, Imprimé en France, 1999.

¹ *Dave Ulrich, né en 1953, Professeur et Consultant Américain, auteur de plusieurs ouvrages en ressources humaines.*

^{**} *Frederik Taylor, (1856-1915), Ingénieur Américain, Fondateur du Management Scientifique.*

^{*} *William Edward Deming (1900-1993), Statisticien, Professeur, et Consultant Américain, connu par ses théories en management notamment en matière de qualité.*