



La problématique de la construction des compétences entre formation et apprentissage.

Mr. Amari S. S

Maitre-assistant « A » ENSET d'Oran

Email : amarisofiane@yahoo.fr

Résumé:

Actuellement toutes les entreprises sont engagées dans une course à la performance, pour conserver, voire 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 termes 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, 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 à 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.

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 montrer l'impact de la formation et de l'apprentissage sur le développement des compétences.

Mots clé : compétence, formation, apprentissage, ressources humaines.



Introduction

Face à la montée en puissance de la notion de compétence en termes d'importance, de débats, de colloques...un certains nombres d'auteurs et de chercheurs comme Le Boterf (2004) affirment qu'il existe réellement un effet de mode derrière l'intérêt porté pour cette notion. A partir de ce point de vue, pourquoi un nombre considérables d'entreprises de renommée internationale, avec des managers réputés, accordent-elles une attention particulière et s'investissent dans des démarches d'évaluation et de construction des compétences ?

Le concept de compétence en management des ressources humaines est né dans un contexte économique où régnait l'incertitude et les changements dans l'environnement des entreprises (concurrence de plus en plus forte, innovation permanente, consommateurs de plus en plus exigeants...). Ce changement et cette incertitude ont poussé les entreprises à élargir les compétences de leurs salariés pour être flexible et, par conséquent, assurer leurs performances. (Zariffian 1999 ; Dejoux 2001)

L'émergence des compétences s'est faite dans les entreprises qui avaient su comment surmonter la crise économique des années 1970¹. Cette crise était non seulement économique mais aussi une crise du modèle Taylorien.

Les premières entreprises qui avaient décidé de passer d'une logique de qualification vers une logique de compétence, prenaient un risque considérable car à l'époque il n'y avait aucune garantie pour assurer la réussite de ce nouveau modèle.

Actuellement, ce doute est dépassé car durant cette période de crise, le modèle de compétence était le seul bon choix à faire pour se relancer et renouer avec le succès. (Zariffian, 1999)

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.

Le but de cette communication est d'explorer le développement des compétences au sein des entreprises d'après la littérature managériale existant sur ce sujet. L'objectif spécifique poursuivi est de vérifier si la formation, à elle seule, est suffisante pour le développement des compétences. L'hypothèse tirée d'une approche hypothético-déductive postule que la formation n'est qu'un moyen parmi d'autres, permettant de développer les compétences.

¹ Ce que P. Zariffian (1999) appel une sortie par le haut.



1- Définition du concept de compétence

Dans le contexte actuel au sein des organisations performantes, l'emploi n'est pas relatif à une logique de poste mais relatif à l'individu qui l'occupe. En effet, dans un environnement complexe et qui change en permanence, il est plus facile pour l'entreprise de se baser sur les compétences de ses salariés afin de s'adapter avec les nouveaux emplois que d'essayer de prévoir l'évolution des postes, ce qui est vraiment difficile voire impossible dans un environnement instable et incertain. (D. Thierry et C. Sauret, 1993)

Cette notion de compétence occupe une place de plus en plus importante dans le management des ressources humaines, ces dernières années. Mais cette importance n'empêche pas qu'elle reste une notion floue, complexe et difficile à appréhender.

Cependant, il est indispensable de clarifier son contenu si l'on veut en faire un outil de gestion.

Au cours de ces dernières années plusieurs définitions ont été proposées pour essayer de cerner cette notion qui est *en voie de fabrication* (Le boterf, 2000, p 12), mais leur multiplicité nous donne une idée sur la difficulté de l'exercice. Certains auteurs la considèrent comme étant un *mot éponge* qui s'enrichit de tous les sens attribués par ceux qui l'emploient (P. Gilbert et M. Parlier, 1992).

Très souvent, la compétence est définie comme un ensemble de savoirs, savoir-faire et de savoir-être.

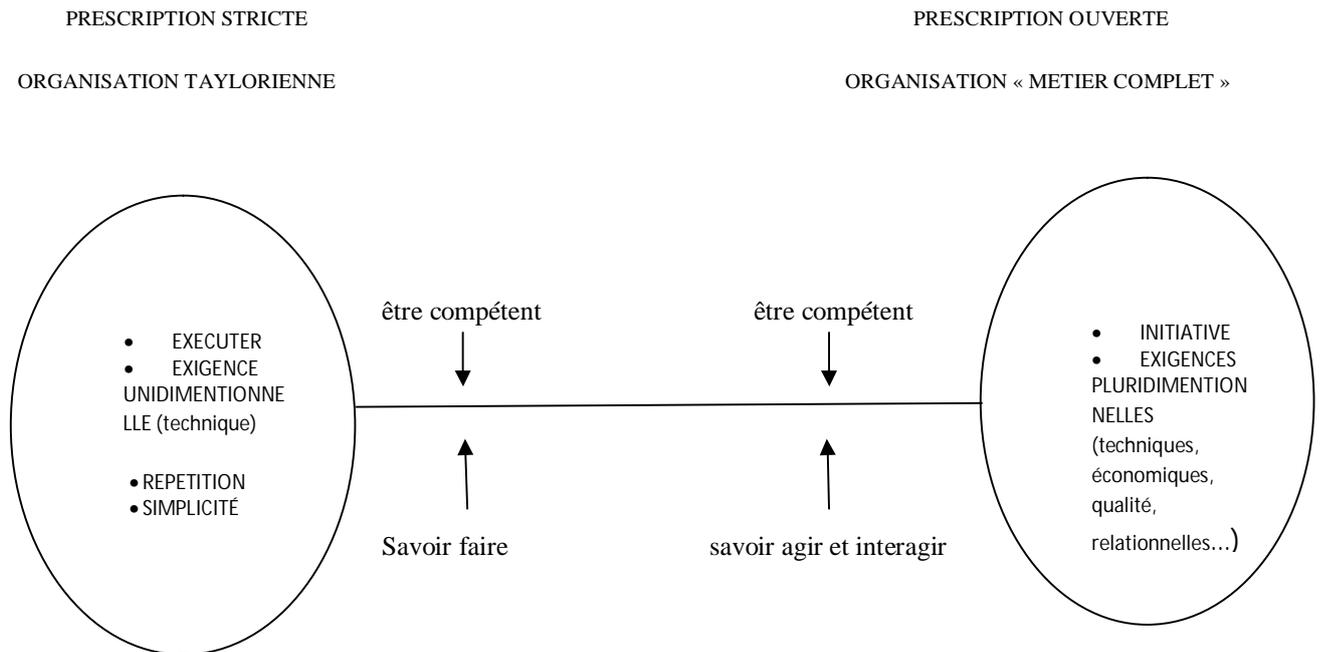
Cependant, il y a des chercheurs comme (Le Boterf, 2003) qui s'oppose à cette définition qui est, selon lui, une définition statique et qui n'a pas évolué malgré l'évolution des organisations et de leur environnement. Il trouve que la notion de compétence n'a pas une seule définition, cette dernière est liée au type d'organisation et au type de structure, en d'autres termes, la définition de la compétence peut varier selon les organisations et les situations de travail.

D'après cet auteur, au sein de toutes les organisations, il existe deux types de situation (voire la figure n°01) :



- ∅ Des situations de travail caractérisées par une prescription stricte, un travail simple et routinier,
- ∅ Des situations de travail caractérisées par une prescription ouverte, un travail complexe et évolutif.

FIGURE 01 : Le curseur de la compétence.



Source : Le Boterf, 2003, P 65.

A ce titre, lorsqu'on est proche des situations de prescription stricte, la compétence est synonyme d'un savoir-faire. A l'opposé, lorsqu'on est proche des situations de prescription ouverte, la compétence est synonyme du savoir agir et réagir, c'est-à-dire savoir quoi faire au bon moment.

Ces deux pôles de situations existent dans toutes les organisations, où les individus se trouvent parfois face à des situations simples et routinières qui nécessitent un simple savoir-faire, et parfois face à des situations complexes et tout à fait nouvelles faisant appel à la prise d'initiative.

A partir de là, l'auteur définit la compétence « *comme un savoir-faire en situation de travail* », soit comme « *un savoir agir en situation de travail* ». (Le boterf, 2003, p 66)



2- Les enjeux du développement des compétences pour l'entreprise et le salarié

Le développement des compétences représente des enjeux pour l'entreprise et les salariés en même temps :

2-1 Les enjeux du développement des compétences pour l'entreprise

Actuellement la survie et le développement des entreprises sont liés directement à sa capacité d'adaptation aux changements permanents que connaît l'environnement économique, politique, financier,... de l'entreprise, d'anticiper et de satisfaire les besoins du client qui devient de plus en plus exigeant, et par conséquent faire évoluer leurs organisations, leurs métiers, et leurs emplois. *Il est primordial, tant pour l'entreprise que pour ses employés, de continuer à préparer l'avenir et d'établir une véritable stratégie de développement des compétences.* (Eray, 1999, p 147)

La fonction de ressource humaine est considérée aujourd'hui comme une clé de la création de la valeur, et une arme pour faire face aux défis auxquels les dirigeants d'entreprises sont confrontés, à savoir :

- Ø La mondialisation de l'économie, et l'accélération des échanges.
- Ø Une concurrence de plus en plus forte.
- Ø Une montée technologique rapide.
- Ø Le développement des technologies de l'information et de la communication.

Dans ce nouveau contexte, la compétence permet à l'entreprise d'être flexible et réactive, et ce par la mobilisation de l'ensemble des individus sur les métiers et les projets de l'entreprise.

2-2 Les enjeux du développement des compétences pour le salarié

La compétence, enjeu fort pour l'entreprise, présente également de réels attraits pour le salarié.

Tout d'abord, elle représente pour lui un enjeu professionnel important, plus qu'un enjeu personnel et culturel : le développement de ses compétences lui donne la possibilité et représente pour lui un atout dans la gestion de sa carrière, et le développement de ses projets professionnels, sans oublier qu'elle représente aussi un facteur essentiel de motivation.

Enfin la compétence est un élément de reconnaissance sociale, et elle pourrait aussi participer à la dynamique collective à condition qu'elle devienne une référence partagée, susceptible



d'engager l'ensemble des acteurs impliqués dans la compétence (l'entreprise, l'individu, organisme de formation...)

3- Le développement des compétences :

Une des caractéristiques de la notion de compétence est son caractère dynamique, en d'autres termes, ce n'est pas une notion rigide ou statique, mais par contre c'est une notion qui se développe et se construit en permanence.

En effet, on ne peut pas parler de compétence sans parler du processus qui pourra l'actualiser ou la développer.

D'ailleurs, le capital ou le patrimoine de compétence d'un individu est en construction permanente et ceci par l'acquisition de nouvelles compétences, et le développement des compétences existantes, sans oublier la perte de certaines compétences qui ne sont pas mise en œuvre.

3-1 Développement des compétences et formation traditionnelle :

La notion de développement des compétences est plus large que celle de formation. Car, contrairement à la formation, il s'agit d'acquérir les compétences, les maintenir, et les développer en permanence.

Selon Wood,² le développement des compétences est différent de celui de la formation traditionnelle pour quatre raisons, à savoir :

3-1-1 Développement des compétences et volonté individuelle

Le développement des compétences ne suppose pas une relation d'autorité entre les formateurs et les apprentis, autrement dit elle n'est pas imposée par l'encadrement, mais elle est un comportement entrepris par la personne qui veut développer ses compétences. Donc, le développement des compétences ne peut pas être présent dans un manuel pédagogique ou faire l'objet d'un plan de formation sous la responsabilité de quelqu'un. Il s'agit d'une volonté individuelle.

² Cité par C. Levy-leboyer, *la gestion des compétences*, les éditions d'organisation, 1996.



A noter que les besoins et les moyens varient d'une entreprise à une autre et par conséquent les objectifs, et les expériences formatrices varient également. De ce fait, il est impossible de trouver un plan ou une méthode de développement qui soit universel.

3-1-2 Le développement des compétences et la formation classique

Le développement des compétences est considéré comme une nouveauté dans l'histoire de la formation. L'évolution de la pratique de la formation a connu trois phases :

Une première 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'immersion du travailleur dans le milieu social. Par la suite, cette démarche s'est avérée statique face aux changements rapides et à l'accélération du progrès technique.

Une deuxième étape, marquée par l'apparition de la formation professionnelle continue. Elle (la formation) était consacrée non pas à l'intégration de nouveaux embauchés, mais aux individus qui y travaillent déjà, ceci dit que la formation doit intervenir sur le lieu même du travail, c'est-à-dire en *accompagnant le travail*.

Enfin, une troisième phase, qui a vu le jour suite à la crise économique, et à la dure concurrence que connaissent les entreprises... L'entreprise cherche à connaître les compétences existantes, et la manière avec laquelle elle peut les développer, 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***. (Levy-leboyer, 1996, 131)

Donc, la compétence n'est pas le fruit des qualités innées développées avec l'expérience et qui ne sont pas transférables non plus du moment où on ne peut pas les enseigner, mais c'est le résultat d'une expérience pleinement exploitée par l'individu. Cette expérience lui facilite une bonne accumulation du savoir, et du savoir-faire dans le but de construire des compétences exceptionnelles.

A partir de là, un plan de développement des compétences ne peut pas être fait de la même façon qu'une formation classique où l'analyse des besoins précède les méthodes propres à les satisfaire.



3-1-3 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.

3-1-4 Le développement des compétences et le fait d'« Apprendre à apprendre »

Le développement des compétences se base sur un fait très important celui d' « *apprendre à apprendre* ».

En effet, la compétence est un bâti qui se construit en permanence et, ce, tout au long de la vie professionnelle de l'individu, car sans apprentissage permanent, on ne peut pas développer ses compétences. Ce fait d'apprendre à apprendre permet à l'individu compétent, non seulement, d'affronter une situation ou un problème, mais aussi plusieurs situations ou problèmes qui n'ont rien en commun.

D'après ce qu'on a cité, on peut dire que les mutations que connaissent actuellement les organisations, ne rejettent pas les compétences traditionnelles, mais insistent sur le fait de développer de nouvelles compétences, et cela ne peut se réaliser que si l'on donne une importance capitale au fait *d'apprendre à apprendre* en permanence, et d'une manière autonome.



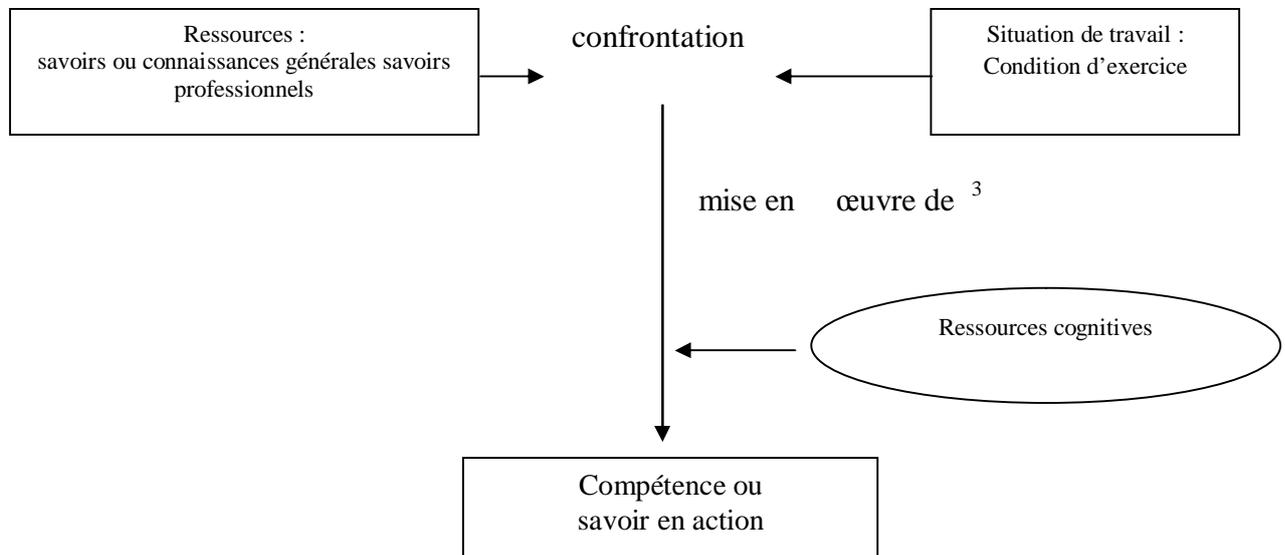
3-2 Développements des compétences et apprentissage

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.

La figure n° 02 contient les pré- requis à l'acquisition de la compétence, à savoir :

- ∅ 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 appliqué à l'acquisition des compétences.



Source : Brraud, Kittel et Moule, 2000, P173.

³ Les ressources cognitives, lorsqu'elles sont mises en œuvre, deviennent des capacités cognitives (conceptualisation, pensée hypothétique, prise en compte d'informations simultanées...)



L'une des caractéristiques de la compétence, est d'être une notion structurée. Pour cela l'individu devra se structurer en fonction de chaque nouvelle situation rencontrée ou affrontée.

En ce sens, le rôle de la formation (initiale, ou continue) consiste à doter les individus de ces pré-requis (savoirs, connaissances) pour les préparer à affronter chaque situation professionnelle.

Donc, il est clair que le rôle de la formation n'est pas la production des compétences en situation de travail, mais de munir les individus des pré-requis qui leur serviront pour produire des compétences. Cela veut dire que l'objectif de la formation n'est pas la construction des compétences professionnelles, mais la construction des compétences intermédiaires

En effet, pendant longtemps voire même aujourd'hui, on a tendance à voir les connaissances et les compétences comme des *inputs* qui peuvent être développés en dehors du contexte de travail par le biais de la formation initiale ou continue. Actuellement, cette idée est dépassée par certains chercheurs, voire certaines entreprises, du moment où l'on considère que l'activité humaine est par nature apprenante, *une proposition triviale est que l'homme est un système qui se modifie constamment par son propre fonctionnement, ce qui suppose que les mécanismes d'apprentissage sont constamment présents au cours de l'activité du système.* (Weiss, 1999, p)

L'individu est dans la mesure d'apprendre constamment, par l'intermédiaire d'un tuteur ou tout seul. Mais cette capacité d'apprendre ne se manifeste pas face à des situations routinières, mais par contre, elle se manifeste face à des situations évolutives, qui permettent à l'individu d'apprendre en permanence et d'avantage.

Les expériences sur le terrain qui sont bien exploitées sont de véritables occasions pour que l'individu développe ses compétences.

Les expériences les plus formatrices sont les expériences qui comportent des difficultés, des changements et des défis. Faire face à ces derniers en permanence permet de construire des compétences inédites, et permet *d'apprendre à apprendre* qui est l'élément le plus important.

3-2-1 Les éléments qui influencent l'apprentissage



Selon Lou Van Beirendonck (2004), et après une longue réflexion auprès de plusieurs chercheurs et responsables, consultants, directeurs de ressources humaines et autres sur les facteurs qui influencent l'acte d'apprentissage : *Faute de base scientifique, ce sont les valeurs et les convictions de chacun qui s'exprimaient* (Beirendonck, 2004, p 89) Il a pu dégager deux éléments à savoir :

- Ø Des éléments liés à la personnalité ;
- Ø Des facteurs liés à l'environnement.

Sans négliger certains facteurs qui peuvent aussi influencer les modalités d'apprentissage, qui ne sont pas liées aux deux facteurs précédents.

3-2-1-1 Les éléments liés à la personnalité

A ce sujet, on distingue deux caractéristiques qui peuvent agir sur le fait d'apprendre : d'un côté, on a des éléments qui ne sont pas ou qui sont peu influençables, liés à la personnalité de chaque individu, et, d'un autre côté, on a des éléments qui sont influençables comme la motivation....

Ces éléments peuvent être :

- Ø La capacité d'apprentissage
- Ø La volonté d'apprendre
- Ø Les valeurs et les normes
- Ø La personnalité

3-2-1-2 Les éléments liés à l'environnement

En plus de ces facteurs liés à la personnalité, d'autres facteurs liés à l'environnement peuvent influencer aussi l'apprentissage individuel comme par exemple : la culture de l'entreprise dans laquelle ils travaillent (niveau délégué de prise d'initiative, de responsabilités, et de la latitude de direction face aux erreurs...).

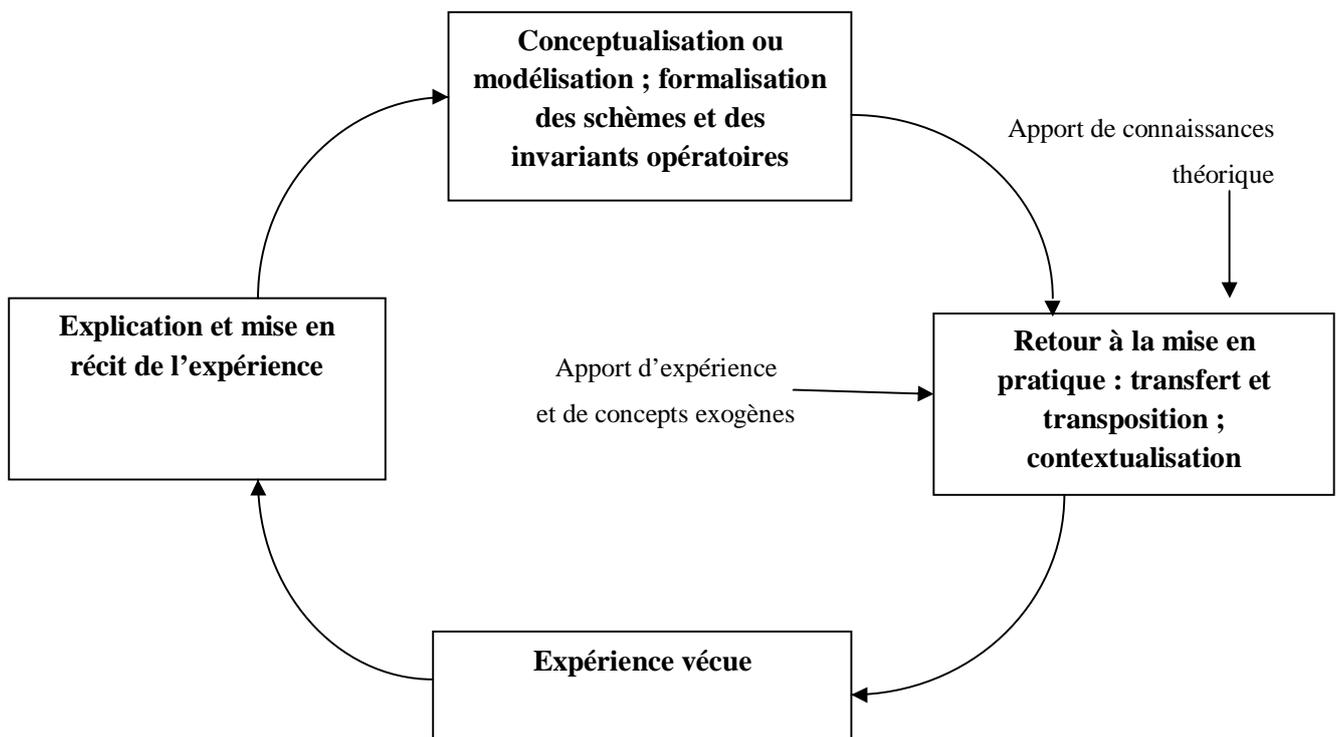
Tous les éléments cités ci-dessus influencent sur la manière individuelle d'apprentissage. Si une organisation souhaite développer les compétences de ses individus, elle devra prendre en considération tous ces éléments, surtout ceux qui sont maîtrisés. La figure 03 montre tous les éléments qui influencent la manière d'apprendre.



3-2-2 Les étapes de l'apprentissage

Guy Le Boterf (2003), en s'inspirant des travaux de Kolb et Piaget a pu établir une boucle d'apprentissage expérientielle qui comporte quatre étapes (voire figure 03) :

Figure 03 : la boucle d'apprentissage expérientielle.



Source : Le Boterf, , 2003, P 99. D'après les travaux de Kolb (1984) et Piaget (1977)

3-2-2-1 Le moment de l'expérience vécue

Ceci correspond à l'étape initiale durant laquelle l'individu se trouve face à une situation bien déterminée, pour la résoudre et agir sur elle.

Afin que cette situation soit profitable, il faut que l'individu d'une part, la considère comme une occasion de développement personnel, et, d'autre part, il faut qu'il la maîtrise.⁴

⁴ Durant ce moment le résultat n'est pas garanti.



Ce moment peut correspondre avec la formation sur le tas qui a comme objectif de conditionner l'individu dans le but de maîtriser la situation et ceci par le biais de la routine.

3-2-2-2 Le moment de l'explication ou du récit

Il correspond à l'étape où l'individu prend de la distance pour réfléchir sur ce qu'il a fait durant l'étape initiale. De sorte qu'il fait un rembobinage rapide sur les actions qu'il a entreprises : pourquoi il a agit comme cela plutôt que comme cela ? Autrement dit, il va réfléchir sur le comment et le pourquoi de son action.

Cette étape de réflexion nous renvoie à l'idée que l'individu commence à décrire la situation et à *raisonner en termes de scénarios plutôt que de tableaux*. (Le boterf, 2003, p100)

Par ailleurs, la présence d'un tuteur est recommandée dans la mesure où elle permet d'orienter et de décrire le comportement entrepris par un ensemble de questions telles que : que s'est-il passé par la suite ? Ou à la fin ?....., et en évitant d'autres questions telles que pourquoi ? Quel est votre avis ?

En effet, ce genre de questions peut guider l'individu à donner des réponses liées à l'action plutôt que sur l'action.

3-2-2-3 Le moment de la conceptualisation et de la modélisation

Ce moment correspond à l'étape qui vient juste après la réflexivité, pendant laquelle l'individu commence à construire ce que les chercheurs appellent les « *schèmes opératoires* » et « *les modèles cognitifs* » sur la base des étapes précédentes.

Au cours de cette étape, l'individu ne se contente pas de décrire, mais d'expliquer la situation rencontrée, de tirer les invariants parmi diverses situations, de baptiser des schèmes référentiels qui peuvent être réutilisés dans divers contextes.

3-2-2-4 Le moment du transfert ou de la transposition à de nouvelles situations

C'est la dernière étape du processus d'apprentissage expérientiel : elle se base aussi sur l'étape(s) précédente(s) (schèmes opératoires) en la considérant comme la matière grise pour agir sur la base de l'expérience.

Ainsi, l'individu fait appel à son expérience face à chaque situation rencontrée, autrement dit, il va faire une sorte de transfert d'un savoir agir déjà réalisé auparavant pour affronter des



situations plus ou moins identiques à celles du passé. Dans ces situations, *les données du nouveau contexte seront « assimilées » par le schème opératoire et le travail d'accommodation sera faible.* (Le boterf, 2003, p105)

Par ailleurs, si la situation affrontée est tout à fait nouvelle et à n'a rien à voir avec les situations précédentes, l'individu (compétent) devra agir sur les *schèmes opératoires* déjà réalisés, c'est-à-dire une *accommodation* qui nécessite d'étudier la nouvelle situation et de tirer toutes les informations qui la concernent.

Ceci dit, la façon d'agir sera modifiée voire différente, ce qui nécessite un transfert ainsi qu'une *transposition*. Face à de telles situations, l'individu (compétent) devra modifier tous les schèmes opératoires en remettant en cause toutes les connaissances et les savoirs acquis auparavant.

A ce sujet A. Alengry, distingue deux sortes de connaissances à savoir : les *connaissances de surface* et les *connaissances profondes*, les premières sont utilisables face à des situations déjà maîtrisées, tandis que les secondes sont mises en œuvre face à une nouvelle situation. Dans cette dernière, l'expérience est insuffisante à elle seule pour trouver une solution, ce qui nécessite de faire appel à la théorie afin de construire un nouveau schème.

Donc, il est faux de croire que le transfert et la transposition ne concernent que les situations similaires mais bien au contraire elles sont mises en œuvre aussi face à un nouveau contexte.

Conclusion

Le développement des compétences des salariés dans le but d'accroître la compétitivité de l'entreprise, d'une part, et de garantir l'employabilité des salariés d'une autre part, est l'une des préoccupations de la gestion des ressources humaines ces dernières années.

En effet, le développement des compétences peut permettre, d'une part, à l'entreprise de s'adapter avec son environnement économique, social,... - tout en étant souple et réactive face aux changements et au complexification et par conséquent être en mesure de satisfaire des exigences de plus en plus fortes de la part des clients ; d'une autre part, l'individu a un intérêt, de son côté, dans le développement de son patrimoine de compétence car ceci signifie pour lui



une véritable garantie d'employabilité et de carrière professionnelle, dans une époque où l'employabilité est la quête de tous les salariés.

Par ailleurs, 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* ». (Mébariki, 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. « *Les entreprises et les organisations vont peu à peu quitter le raisonnement actuel en termes de formation pour passer à un raisonnement en termes de production – développement – maintenance des compétences* ». (Weiss, 1999, p 446)



Bibliographie :

ANDCP (1999), « Résultats provisoires de l'étude-action GRH Demain » Enquête nationale G.R.H. Demain in Revue Personnel n°400.

ARGYRIS C. et SHÖN D. (1996), « Apprentissage organisationnel ». Editions De Boek Université.

AMADIEU J-F. et CADIN L. (1996), « Compétence et Organisation Qualifiante ». Editions Economica.

AZOULAY N., WEINSTEIN O. (2000), « les compétences de la firme », Revue d'économie industrielle n° 93, pp117-151.

BARRAUD J ; KITTEL F ; MOULE M. (2000), « La fonction ressources humaines ». Édition Dunod.

BATAL C. (1997), « La gestion des ressources humaines dans le secteur public ». Editions d'Organisation, Paris.

BATAL C. (2002), « Les méthodes d'évaluation en ressources humaines ». Editions d'Organisation, Paris.

BESSON D., HADDADJ S., O'CONNOR S. (2003), « Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles », Revue d'économie industrielle, n° 102, pp54-66.

DARVOGNE C. et NOYE D. (2000), « Organiser le travail pour qu'il soit formateur ». Edition Insep Consulting.

DEJOUX C. (2001), « Les compétences au cœur de l'entreprise ». Editions d'Organisation, Paris.

DUPUICH-RABASSE F. (2002), « Gestion des compétences et knowledge management ». Editions Liaisons, Paris.

KAMMOUN S. (2004), « Compétences centrales des formes innovantes : modélisation du choix d'innover dans l'industrie française ». Les notes du LIRHE, note n°389. mai 2004.

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.
- LORINO P., (2001)**, « La gestion de la connaissance dans l'entreprise et le rôle instrumental des systèmes d'information et de gestion », *Signaux*, sept. 2001, n° 96.
- MEBARKI M. (2002)**, « Formation, production des compétences et gestion des ressources humaines », *Colloque international « L'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques »*.
- MUSCA G. (2004)**, « Construction des compétences et environnement troublent », *Revue française de gestion n°149*, pp 117-129.
- NOYE D. (2003)**, « *cultiver les compétences* ». Editions Insep Consulting.
- PENAN H. (1999)**, « Compétences stratégiques », in LE DUFF R. (eds.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, E.G.M., Editions Dalloz, pp.151-152.
- PERETTI J.-M. (2000)**, « *Gestion des ressources humaines* ». Editions Vuibert, Paris.
- QUELIN B. et ARREGLE J.-L. (2000)**, « *Le management stratégique des compétences*. Editions Ellipses.
- ROGER A. (2004)**, « Les formes du management : Gestion des ressources humaines et management des compétences », *Cahiers français n° 321*, pp52-57.
- ROUBI E ; THOMAS C. (2004)**, « La codification des compétences organisationnelles », *Revue française de gestion n°149*, pp 51-57.
- THIERRY D ; SAURET C. (1993)**, « *La gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences* », Edition L'Harmattan, Paris.
- WEISS D. (1999)**, « *Les ressources humaines* ». Editions d'Organisation, Paris.
- YOUSFI H. (2008)**, « La contribution de la formation de à la transformation de Sonelgaz ». *5^{ème} Conférence Formation du secteur de l'énergie et des mines*. Alger, 2-3 Décembre 2008.
- ZARIFIAN P. (1997)**, « La compétence, une approche sociologique », *L'orientation scolaire et professionnelle n° 3*, pp 429-444.
- ZARIFIAN P (1999)**, « *Objectif compétence* ». Editions Liaisons, Paris.



ZARIFIAN P (1999), « *Le modèle de compétence* ». Editions Liaisons, Paris.

ZARIFIAN P. (1999), « Productivité, logique de service et mutation du travail », *Revue française de gestion n° 126*, nov.-déc. 1999, pp106-116.