

L'entreprise apprenante: vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences

***Toumi Miloud
Souleh Samah
Université de Biskra***

Résumé :

Dans le cadre de la nouvelle économie, les entreprises se transforment en entreprises apprenantes ou la concurrence entre ces entreprises est basée sur l'investissement aux actifs immatériels, beaucoup plus aux connaissances et compétences. La problématique de la capitalisation des connaissances et le développement des compétences représente un passage très important dans les processus de développement d'entreprise apprenante, c'est de cette problématique que nous allons nous intéresser.

Mots clés : l'entreprise apprenante, la connaissance, la capitalisation des connaissances, la compétence, le développement des compétences.

المُلخَص :

تحولت المؤسسات في الاقتصاد الجديد، إلى مؤسسات متعلمة؛ حيث أصبحت المنافسة بينها تعتمد على الأصول غير المادية مجسدة أكثر وبوضوح في المعارف والمهارات. ومسألة الاهتمام برسمة المعارف وتنمية وتطوير المهارات التي نراها ممرا ضروريا في عملية تنمية المؤسسات المتعلمة؛ هي بشكل موجز الإشكالية التي نريد مناقشتها في مقالنا هذا. الكلمات الرئيسية: تنظيم التعلم، والمعرفة، رسمة المعارف، المهارات، تنمية المهارات.

Introduction :

Aujourd'hui, les influences conjointes de la mondialisation de l'économie, de la nouvelle économie fondée sur le savoir et de l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) engendrent des transformations structurelles rapides et l'accélération de tout les processus dans l'entreprise, et mettent l'investissement aux actifs immatériels un des plus importants vecteurs de la compétitivité des entreprises.

Dans cet espace là l'entreprise développe de plus en plus ses activités et elle se transforme en entreprise apprenante, sans frontières, ouverte et adaptative, placée sous l'emprise d'un environnement imprévisible qui engendre l'incertitude et le doute.

Dans le cadre de la nouvelle économie l'entreprise apprenante pour être plus compétitive a besoin de capitaliser ses connaissances, c'est à dire considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, une partie de ces connaissances sont présentés dans l'esprit humain ce que nous appelons les connaissances tacites et pour capitaliser ce genre de connaissance on doit développer les compétences qu'elles possèdent pour le but de développer l'entreprise apprenante et augmenter la valeur de leur capital.

Cet article repose sur les points suivants:

1. De l'entreprise consommatrice de stages à l'entreprise apprenante
2. L'entreprise apprenante: la définition et Les fondements
3. La capitalisation des connaissances dans l'entreprise (les quatre modes de conversion des connaissances, la capitalisation des connaissances, capitaliser des connaissances dans l'esprit humain).
4. Le développement des compétences dans l'entreprise (la compétence: définition et typologie, le développement des compétences).

1- De l'entreprise consommatrice de stages à l'entreprise apprenante:¹

Les degrés d'évolution dans la prise en charge et la mise en œuvre de la formation dans une organisation peuvent être très différents et renvoient à des modèles d'organisation spécifiques. De façon schématique, on peut distinguer quatre niveaux d'évolution qui vont

de l'organisation simplement consommatrice de stages à l'organisation apprenante; cette dernière étant la forme la plus évoluée au regard du management des compétences. L'organisation consommatrice de stages, présentant peu d'intérêt, ne fera pas ici l'objet de développement particulier, nous nous intéresserons plutôt aux organisations formatrices, qualifiantes et apprenantes.

- **Les organisations formatrices** favorisent les apprentissages individuels en proposant des actions de formation intégrées aux pratiques de travail quotidien.

Le manager n'assume pas un rôle de maître d'ouvrage de formation (définition des besoins, de la commande de formation et d'évaluation) et n'a qu'une responsabilité pédagogique indirecte.

Le responsable de formation s'apparente à un gestionnaire administratif, chargé du suivi des actions.

La formation ne débouche pas sur un vrai transfert de compétences, mais s'articule plutôt autour de l'acquisition de savoir-faire pratiques contextualisés.

- **Les organisations qualifiantes** permettent le développement des compétences individuelles et collectives, leurs caractéristiques sont les suivantes:

- un travail valorisé et formateur;
- une gestion des ressources humaines qui permet la synergie des compétences individuelles et collectives;
- un professionnalisme pérennisé;
- le recours aux formations diplômantes, afin d'élever le niveau de qualification des salariés;
- une reconnaissance sociale et financière de l'effort de développement de compétences entrepris par le salarié.

- **Les organisations apprenantes** privilégient les apprentissages collectifs en vue d'organiser une progression collective des compétences.

On ne se place donc pas dans la perspective de l'individu, mais dans celle de l'organisation ou de l'équipe.

En effet, le développement isolé de l'expertise individuelle de chacun des salariés ne permet pas nécessairement d'assurer un développement global pour l'organisation. Et, dans ce contexte, on parle moins de qualification que de compétence.

L'entreprise apprenante ne remplace ni l'entreprise formatrice, ni l'entreprise qualifiante: elle est d'un autre ordre.

Son projet est l'organisation d'un système permettant le développement des compétences collectives.

Le manager y joue un rôle prépondérant et participe à toutes les étapes clés des processus de professionnalisation.

Elle implique un bon niveau d'intégration de la formation avec les processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

2-L'entreprise apprenante: la définition et Les fondements

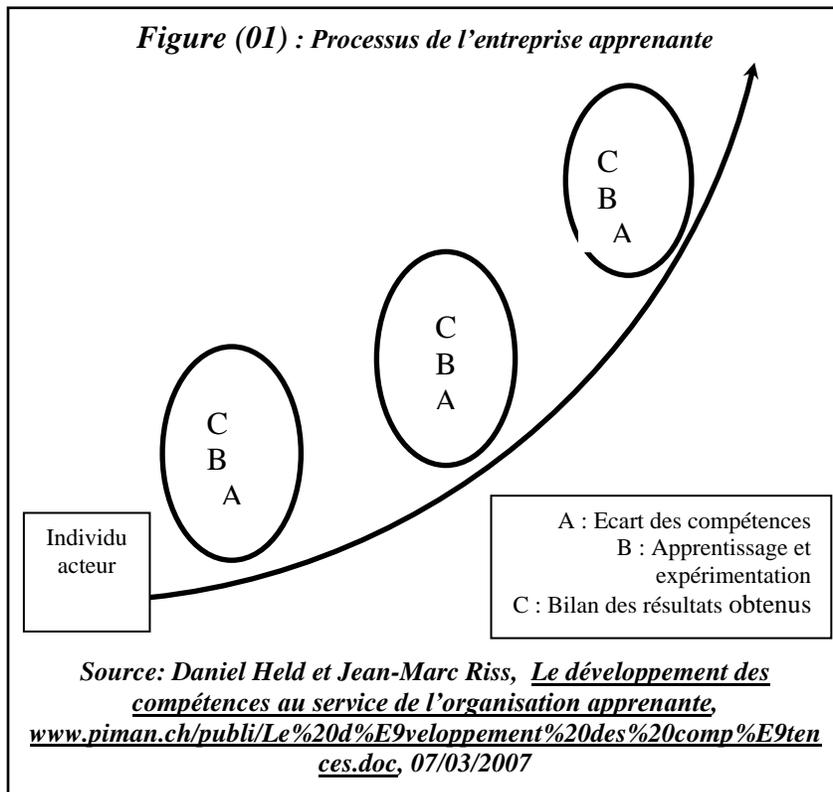
Plusieurs sommités de la théorie organisationnelle ont avancé des définitions d'entreprise apprenante, ici on va limiter la définition d'entreprise apprenante et ses fondements.

2-1- Définition d'organisation apprenante:

Durant de nombreuses années, la rigidité des structures organisationnelles, cantonnant notamment les individus à des postes bien définis et stables durant plusieurs années, a bloqué le processus naturel d'acquisition des compétences. Il a aussi conduit les individus à devenir des «consommateurs» de formation, ayant transféré sur l'entreprise la responsabilité en la matière.

Constatant cela, a été lancée il y a quelques années la notion de l'« **entreprise apprenante** ». Cette notion n'est rien d'autre que le processus d'adaptation permanent des individus et des structures à leur environnement, qui est lui-même en évolution. Dans ce but, l'individu doit être un **acteur** de ce processus qui débute par une **analyse des écarts** (compétences attendues vs. compétences disponibles), passe par un **processus d'apprentissage et d'expérimentation**; et se termine par un **bilan des résultats obtenus**, qui sert de base à un nouveau cycle de progression.²

La figure (01) illustre le processus de l'entreprise apprenante.



D'autre part Peter Senge, l'auteur le plus connu sur le sujet d'entreprise apprenante, présente sa définition:³ "il s'agit d'une organisation où le personnel accroît sans cesse ses capacités à créer les résultats auxquels ils aspirent vraiment, un endroit où on cultive de nouveaux schèmes de pensée, où l'aspiration collective est libérée et où le personnel apprend continuellement à apprendre ensemble." Cette définition demande sans doute une interprétation afin de mieux comprendre sa signification: il s'agit essentiellement de créer un climat au sein de l'entreprise permettant le développement personnel de l'individu, une entreprise qui expérimente et dont la vision de l'entreprise est partagée de tous, tout en constituant le point focal des efforts de tout le personnel.

On peu dire une **entreprise apprenante** est celle qui possède une politique et un plan de formation qui fournit l'aptitude à progresser

continuellement et la faculté de transmettre et de transférer les savoirs et les savoir-faire au sein des équipes de travail et qui facilite l'apprentissage organisé et l'autoformation de son personnel.

Dans la réalité, chaque entreprise se situe quelque part sur un continuum allant de l'organisation préformation à l'organisation apprenante dite réflexive fournit des indicateurs pour faire la veille de l'évolution des entreprises.⁴

2-2-Les fondements de l'entreprise apprenante⁵

Dans son livre *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*, Peter Senge identifie quatre piliers pour l'édification d'une entreprise apprenante: la maîtrise personnelle, les modèles mentaux, la vision commune (partagée) et l'apprentissage d'équipe.

2-2-1-La maîtrise personnelle: "Les organisations n'apprennent qu'à travers les individus qui apprennent. L'apprentissage individuel ne garantit pas l'apprentissage organisationnel. Mais sans lui, il n'y a pas d'apprentissage organisationnel." Ce propos d'introduction situe bien le besoin d'encourager l'apprentissage individuel à travers toute l'entreprise tant sur le plan de l'acquisition de nouvelles connaissances, mais aussi sur le plan de la croissance personnelle. La maîtrise personnelle ne se limite pas à la compétence et aux habiletés, une approche souvent rassurante parce que facilement quantifiable.

* aussi la maîtrise personnelle nous permet de "continuellement clarifier ce qui est important pour nous." C'est à dire elle nous permet de développer l'habileté de concentrer sur la mission première.

* La maîtrise personnelle, nous permet aussi "d'apprendre continuellement comment voir la réalité actuelle plus clairement." À regarder un horizon trop lointain.

2-2-2-Les modèles mentaux: Peter Senge définit ce problème comme "les nouvelles idées ne peuvent être mises en pratique parce qu'elles entrent en conflit avec des images internes profondément ancrées sur le fonctionnement du monde, ce sont des images qui nous limitent à des façons familières de penser et d'agir." La culture organisationnelle de l'entreprise n'est pas uniforme et elle comporte toutes sortes de modèles mentaux; ainsi, la perception de nouvelles idées est souvent déformée par le grade ou la position hiérarchique. L'élimination de ces modèles mentaux est souhaitable, mais elle demeure un changement de culture organisationnelle peu réalisable à court terme et elle a besoin des efforts d'amélioration des communications internes pour créer des modèles mentaux moins conflictuels.

2-2-3-La vision commune: "Lorsque des gens partagent une vision ils sont connectés, liés ensemble par une aspiration commune." Peter Senge affirme catégoriquement qu'il ne peut y avoir d'entreprise apprenante sans une vision commune; c'est dire l'importance de ce pilier !

La rédaction de l'énoncé d'une vision quelconque ne décharge pas automatiquement le chef de ses responsabilités de visionnaire. "En dernier ressort, les chefs désireux de bâtir des visions communes doivent vouloir partager continuellement leurs visions personnelles. Ils doivent être prêts à demander "Allez-vous me suivre ?"

Ceci peut être difficile pour une personne qui a fixé des objectifs toute sa carrière.

Devoir simplement les annoncer, demander le soutien peut le faire sentir très vulnérable."

2-2-4-L'apprentissage en équipe: Senge voit trois dimensions à ce pilier :

a. les équipes doivent apprendre comment récupérer le potentiel de plusieurs esprits pour qu'ils soient plus intelligents qu'un seul;

b. il y a un besoin d'action innovatrice coordonnée. ...Les excellentes équipes dans une organisation développe la même sorte de relation – une "confiance opérationnelle", où chaque membre de l'équipe demeure conscient des autres membres de l'équipe et sur qui on peut se fier pour compenser pour les actions des autres;

c. il y a un rôle pour les membres d'une équipe sur les autres équipes.

...Ainsi, une équipe apprenante génère d'autres équipes apprenantes en leur inculquant des pratique et des habiletés d'équipe plus expérimentés."

L'apprentissage en équipe se fonde sur le dialogue, un dialogue qui évoque que les idées circulent librement se sorte que l'équipe devient capable d'une pensée commune, une pensée d'équipe qui permet un niveau d'expression hors d'atteinte individuellement. Ce dialogue permet d'apprendre comment reconnaître et comment recréer le niveau d'interaction favorisant l'apprentissage.

3- La capitalisation des connaissances dans l'entreprise

La connaissance constitue donc l'ensemble spécifique des éléments que l'esprit d'un individu particulier est capable de mobiliser soit de manière globale (la connaissance), soit rapporté à un aspect particulier (la connaissance de quelque chose). La connaissance se manifeste sous forme de représentations que l'esprit peut construire et manipuler

pour achever l'ensemble des tâches cognitives (appréhender l'environnement, prendre des décisions, parler, agir, etc.).⁶

3-1- Les quatre modes de conversion des connaissances⁷

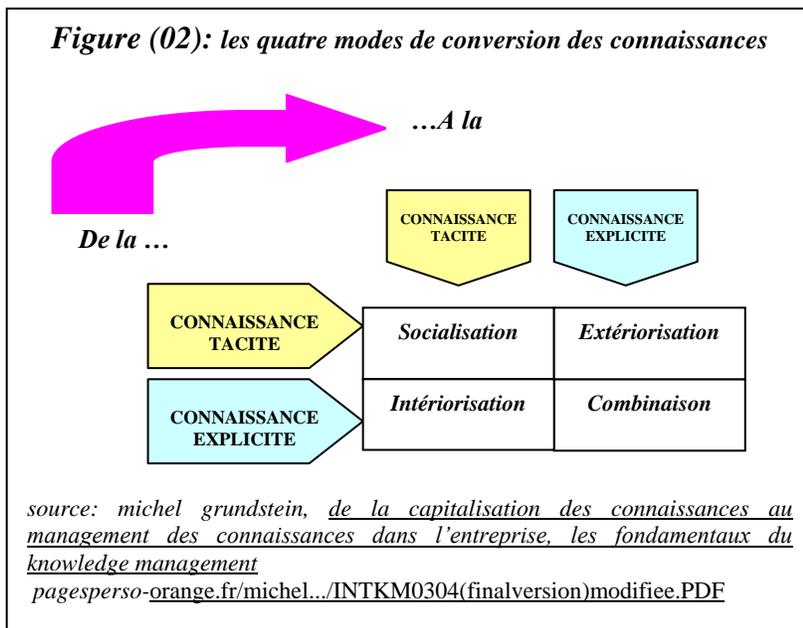
On peut distinguer deux types de connaissances dans l'entreprise, les connaissances explicites et les connaissances tacites: «Les connaissances explicites se résument à ce qui est chiffrable, intelligible, directement compréhensible et exprimable par chaque individu dans l'organisation. Les connaissances tacites, communément appelées savoir-faire, sont propres à chaque individu; elles sont constituées, d'une part, de son expertise technique informelle et, d'autre part, de ses croyances et aspirations personnelles considérées par les auteurs comme une forme particulière des connaissances.».
Compte tenu de cette double nature des connaissances, Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi décrivent notamment quatre modes de conversion de la connaissance au sein d'une entreprise (**voir figure 02**):

Du tacite au tacite, c'est la socialisation (socialization) où les connaissances tacites des uns (notamment celui du maître) sont transmises directement aux autres (notamment à l'apprenti) sous forme de connaissances tacites, par l'observation, l'imitation et la pratique. Au cours de ce processus aucun des protagonistes ne s'explique son art pour le rendre directement accessible à tous. Ces connaissances ne pourront donc pas être exploitées au niveau collectif de l'entreprise.

Du tacite à l'explicite, c'est l'extériorisation (externalization) où l'individu essaie d'expliquer son art et de convertir son expérience en connaissances explicites.

De l'explicite à l'explicite, c'est la combinaison (combination) où l'individu combine divers éléments de connaissances explicites pour constituer de nouvelles connaissances, explicites elles aussi.

De l'explicite au tacite, c'est l'intériorisation (internalization) où, peu à peu, les connaissances explicites diffusées dans l'organisation sont assimilées par le personnel. Ces nouvelles connaissances viennent compléter la somme des connaissances dont dispose l'individu. Elles sont intériorisées et deviennent partie intégrante de chacun. Les connaissances explicites deviennent tacites.



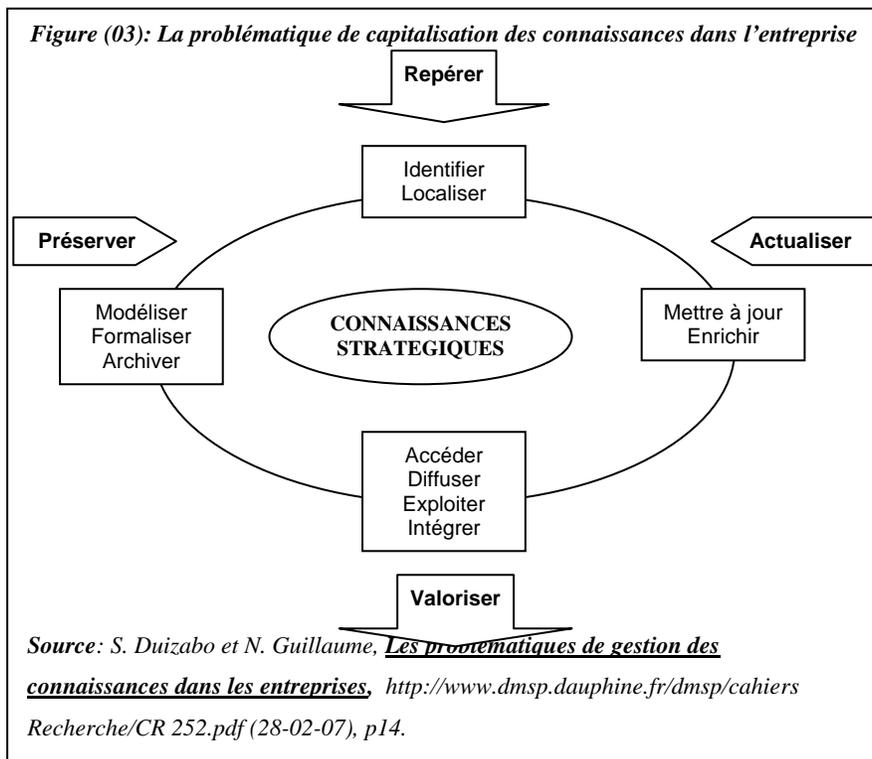
3-2- la capitalisation des connaissances ⁸

Le problème de capitaliser les connaissances de l'entreprise n'est pas nouveau. C'est un souci implicite permanent qui a toujours préoccupé les responsables chargés du fonctionnement de l'entreprise et du bon déroulement de ses processus. Plusieurs problèmes coexistent. Ils sont regroupés dans un modèle à cinq facettes décrit ci-après (**figure 03**).

La première facette de la problématique concerne les problèmes liés au repérage des connaissances cruciales, c'est-à-dire les savoirs (connaissances explicites) et les savoir-faire (connaissances tacites) qui sont nécessaires aux processus de décision et au déroulement des processus essentiels qui constituent le cœur des activités de l'entreprise: il faut les identifier, les localiser, les caractériser, en faire des cartographies, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser.

La deuxième facette de la problématique concerne les problèmes liés à la préservation des connaissances: lorsque les connaissances sont explicitables, il faut, les acquérir auprès des porteurs de connaissances, les modéliser, les formaliser et les conserver; lorsque les connaissances ne sont pas explicitables, il faut encourager le transfert de connaissances de type « maître - apprenti » et les réseaux de communication entre les personnes. La troisième facette de la problématique concerne les problèmes liés à la valorisation des

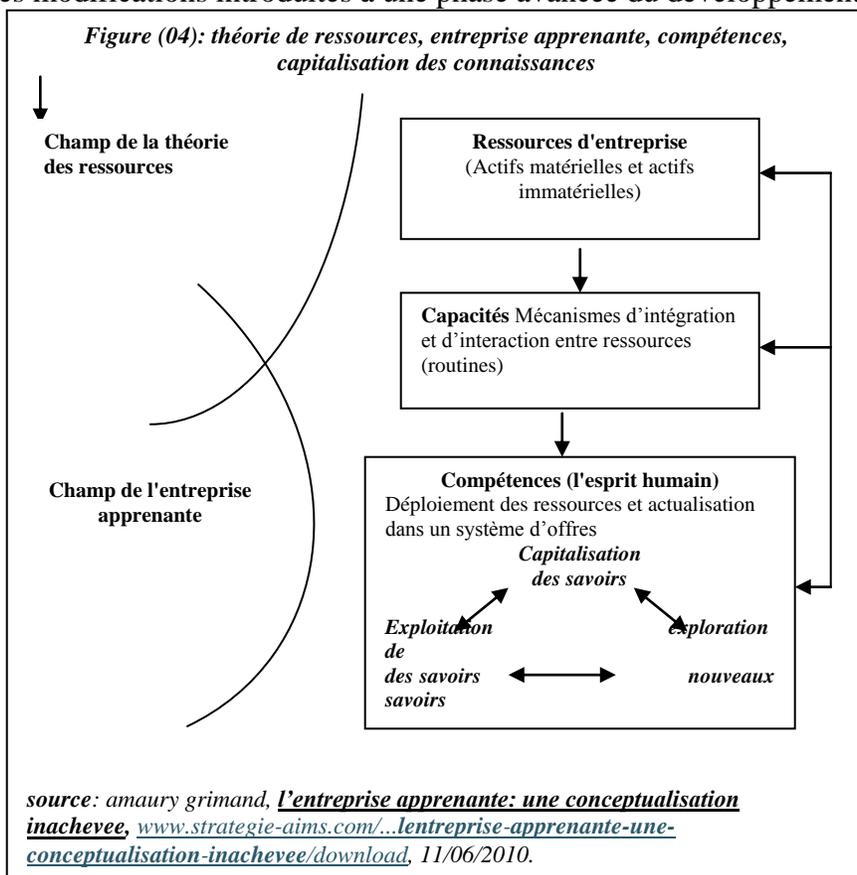
connaissances: il faut les mettre au service du développement et de l'expansion de l'entreprise c'est-à-dire les rendre accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles. Cette facette lie la problématique de capitalisation des connaissances à la problématique d'innovation et de mise en place de dispositifs organisationnels physiques ou virtuels favorisant les interactions entre les personnes. La quatrième facette de la problématique concerne les problèmes liés à l'actualisation des connaissances: il faut les évaluer, les mettre à jour, les standardiser et les enrichir au fur et à mesure des retours d'expériences, de la création de connaissances nouvelles et de l'apport de connaissances externes. C'est là que s'insèrent les problèmes liés à l'intelligence économique. La cinquième facette de la problématique concerne les interactions entre les différents problèmes mentionnés précédemment. C'est là que se positionne **le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création de connaissances dans l'entreprise** que nous désignons, selon les cas, par les expressions «Knowledge Management», «Management des Connaissances» ou «Gestion des Connaissances».



3-3-Capitaliser des connaissances dans l'esprit humain

Cette problématique, est celle de la gestion des compétences. C'est à dire de repérer, de construire, de faire évoluer et de valoriser au mieux les compétences des individus. Elle s'insère dans la gestion des ressources humaines et s'intègre progressivement à ses outils et méthodes (les logiciels de gestion des ressources humaines intègrent maintenant par exemple de tels modules de gestion des compétences). L'auteur Stuart [1996] montre ainsi que en terme de gestion des connaissances, l'effort est avant tout porté sur la préservation, l'analyse et l'entreprise de l'expertise détenue par les employés; Le problème essentiel de cette approche réside dans la définition de la notion de compétence [Le Boterf, 1994]. Cette imprécision de nature induit des difficultés de catégorisation et de repérage, qui font que la gestion des compétences conserve une forte dimension empirique, et cela d'autant plus que la constitution des compétences n'est pas réellement maîtrisée. Il n'existe ainsi pas de méthode miracle susceptible d'entraîner de manière sûre le développement d'individus à haut potentiel, ni la réplique des potentiels existants.⁹ Une partie de la

réponse à cette question relève d'une problématique organisationnelle parallèlement avec les processus de gestion des ressources humaines. Il s'agit alors d'adopter une entreprise apprenante qui place les individus dans les situations favorisant le recueil d'information et la formation d'une expertise dans le domaine, c'est-à-dire bien choisi les ressources matérielles et les ressources immatérielles (champ de la théorie de ressources), aussi disposer tout les capacités et les mécanismes d'intégration et d'interaction entre ressources pour répond au souci de placer des hommes dans les situations potentiellement génératrice de connaissances (champ de l'entreprise apprenante) (**figure 04**).La localisation dans un esprit humain de la compétence attenante à un domaine particulier rend les connaissances correspondantes beaucoup plus identifiables, préservables et valorisables. Ainsi la focalisation de l'ensemble des connaissances sur un ou quelques individus permet à l'entreprise apprenante de maîtriser les modifications introduites à une phase avancée du développement.



4- le développement des compétences dans l'entreprise

4-1-La notion de compétence:

Le vocabulaire quotidien des ressources humaines a intégré le mot «compétence», qui est une notion largement répandue mais dont la définition suscite toujours débat et reste encore à stabiliser.

Le Medef avait retenu la définition suivante :¹⁰ « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en oeuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

Et pour P.Gilbert et M.Parlier 1992 les compétences sont des¹¹ « ensembles de connaissances, de capacités d'action et de comportement structurés en fonction d'un but et dans un type de situations données ».

D'une autre part Guy Le Boterf, reconnu comme l'un des meilleurs experts du management et du développement des compétences; complète la définition par la notion « de ressources personnelles et ressources externes ».

La compétence est la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources :¹²

- ses ressources personnelles (savoir, savoir-faire, type de raisonnement, savoir-être)
- et des ressources externes (banques de données, documentation, collègues, experts, métiers divers ...)

Afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné de manière à répondre aux exigences de l'organisation.

Le triptyque « savoir, savoir-faire, savoir-être » représente une des définitions les plus simples et les plus répandues.

4-2-Typologie de compétence

Même si la compétence est définie comme une caractéristique de l'individu son application concerne plusieurs niveaux de l'entreprise. Celile Dejoux distingue essentiellement trois niveaux :

- Les compétences individuelles;

- Les compétences collectives;
- Les compétences organisationnelles.

Cette distinction permet de mettre en évidence les apports et les enjeux de l'usage de la compétence à chacun des niveaux.

4-2-1-La compétence individuelle : La compétence individuelle peut être définie comme¹³ « un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et l'expérience et qu'elles peuvent actualiser, sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leur entreprise »

Pour mieux comprendre la notion de compétence qu'est riche en contenu, C.Dejoux nous a proposé un certain nombre de principes invariants décrivant la compétence individuelle:¹⁴

- La compétence est une mise en situation (principe d'action).
- La compétence est contingente, elle est contextualisée à une finalité (principe téléologique).
- La compétence est une construction, elle change dès qu'on la met en œuvre (principe de dynamique).
- La compétence est un attribut de l'homme, elle revêt un aspect individuel ou collectif.
- La compétence doit être reconnue par les autres pour acquérir une crédibilité (principe normatif du regard d'autrui).
- La compétence est transférable dans le cadre de processus d'apprentissage individuel et / ou organisationnel.
- La compétence a un caractère permanent si elle est mise en œuvre (principe de régularité).

Le modèle de compétence individuelle met l'accent précisément sur la personne, ses capacités, ses mérites, ses motivations. Par sa nature et en raison du caractère opératoire des décisions auxquelles elle donne lieu, la mise en œuvre de la compétence dans l'entreprise s'accompagne d'une forte tendance à l'individualisation, affectation dans les emplois, rémunération, évaluation, formation... sur la base de la compétence, constitue autant de décisions qui affectent chaque individu.

4-2-2-La compétence collective : Elle est définie par C.Dejoux comme « un agrégat entre les compétences que possèdent les

individus, augmentées « d'un effet groupe » provenant de la dynamique collective des acteurs »¹⁵, et au niveau de ces compétences on peut trouver des normes, des valeurs, des savoirs collectifs localisés au niveau des entreprises.¹⁶

La compétence collective c'est aussi la capacité d'une organisation à assurer à un client (interne ou externe) une prestation dans le meilleur rapport qualité/coût possible¹⁷, cette définition cache beaucoup de qualifications collectives comme la coopération, le travail collectif, l'expérience et l'apprentissage collectif, la synergie, la communication et le savoir de préparer une offre commune.

L'un des enjeux du management des compétences tient précisément à sa capacité à mobiliser les compétences individuelles dans un projet collectif. En effet, les nouvelles organisations du travail ont besoin, pour fonctionner efficacement, de collectif de travail, coopération, échanges d'informations, capacité à travailler en groupe, constituent les exigences nouvelles des situations de travail actuelles dans les quelles priment la réponse à l'évènement.

D'après là, la compétence collective se définit par les qualifications ou les composantes suivantes :¹⁸

- La **synergie** qualifie les interactions forte entre les membres de l'équipe ;
- La **solidarité** renvoie au réseau coopératif entretenu au sein de l'équipe de travail,...
- L'apprentissage définit le pouvoir qualifiant du collectif, fondé sur le type d'organisation mis en œuvre,...
- L'**image opérative collective** enfin, désigne l'existence d'une représentation commune de l'activité de travail...
- Le **code et le langage commun**, qui font référence à ses membres : « il n'y a pas de compétences sans connivence ».

4-2-3-La compétence organisationnelle: Les compétences organisationnelles sont perçues par l'entreprise comme fondamentales ("Core competence"), car elles la différencient de façon stratégique (G. Hamel et C.K. Prahalad, 1990). Un seul individu ne peut pas à lui seul posséder une compétence fondamentale, dans la mesure, où comme l'indique, celle-ci s'inscrit bien souvent dans un réseau de relations entre les différentes ressources possédées par l'entreprise

(vision systémique). C'est en fait de la complexité de ce réseau que va dépendre le niveau de la rente générée et le caractère durable de l'avantage concurrentiel. Mais, cette complexité n'est pas sans entraîner de difficultés dans le repérage des compétences...¹⁹

La compétence stratégique est donc un construit humain utile, rare et opaque ; elle est profondément insérée dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, et à ce titre, difficilement mobile, imitable et substituable, en fait la compétence stratégique est inséparable de l'entreprise qui la met en œuvre. Sa valeur n'a de sens que par rapport à l'entreprise qui va l'utiliser et la développer.²⁰

4-3-le développement des compétences

Les changements de plus en plus importants et rapides vécus actuellement (ingénierie simultanée, mondialisation, l'économie de savoir...), le souci de la valeur ajoutée, l'avantage concurrentiel, le service, et un client désormais au centre, conduisent les entreprises à adapter simultanément leurs structures et leur capital humain aux nouvelles exigences à travers le développement des compétences de l'entreprise pour assurer pérennité et croissance et pour atteindre un avantage concurrentiel durable. On présente ici certaines manières de développement des compétences :²¹

4-3-1- Formation axée sur les compétences: ce type de formation diffère de la version classique, principalement thématique. Dans une telle formation classique, on parlera par exemple de « formation aux techniques d'entretien », où l'accent résidera sur les modèles d'entretien, les capacités générales de communication et les règles de base. Dans la formation axée sur les compétences, l'accent réside plutôt sur les compétences comme, en référence à notre exemple des techniques d'entretien, l'analyse des problèmes, l'empathie, la flexibilité et la direction axée sur l'individu.

4-3-2- Coaching axée sur les compétences : L'accompagnement ou le coaching de développement peut se réaliser de différentes façons. Traditionnellement, nous distinguons entre le style directif et aidant. Le coach directif se profile comme un expert, il formule des recommandations, partage suggestions et conseils, apprend des choses, donne pour ainsi dire des leçons ou des instructions. Le coach aidant est plutôt accompagnant. Il encourage, stimule le collaborateur pour qu'il trouve lui-même des solutions, pose beaucoup de questions et accompagne le collaborateur dans son processus d'apprentissage.

Chaque coach présente les deux schémas de comportement, dans une plus ou moins grande mesure, en fonction de son style préféré et de la nécessité d'intervenir de manière directive ou aidante.

4-3-3-Le développement des compétences individuelles:²² Pour développer réellement les compétences, il est essentiel de le vouloir. Dans ce but, soit la compétence à acquérir s'inscrit dans les objectifs de la personne soit celle-ci à elle-même pris conscience du déficit existant et émis le désir de le combler. Dans les deux cas, l'individu doit être un acteur de son propre développement, de sa carrière, de sa vie.

Il s'agit ensuite d'amener l'individu au succès, grâce à :

- une capacité à s'identifier avec les objectifs de l'entreprise (adéquation entre ses objectifs personnels et ceux de l'organisation);
- la valorisation de ses forces (activités maîtrisées) et de son potentiel;
- une progression permanente, par le développement des compétences, synonyme de responsabilités accrues.

4-3-4-Le développement des compétences collectives:²³ Le développement des compétences collectives peut être posé à deux niveaux :

- Il est la résultante des interactions professionnelles et affectives qui s'élaborent, spontanément et en fonction des stimulations organisationnelles, entre les membres d'une équipe et de la complémentarité, ou non, de leurs compétences. La macrocompétence suppose stimulation et canalisation des capacités cognitives individuelles;
- Mais, il se situe aussi à un niveau plus global: la compétence collective d'une organisation est aussi la résultante des interactions et des complémentarités entre les différentes équipes qui composent l'entreprise.

Cette compétence n'est pas un phénomène additif : elle n'est pas la somme des compétences individuelles.

On ajoute que le développement des compétences se poursuit tout au long de la vie professionnelle de collaborateur (un processus permanent), parallèlement Le Boterf nous propose quelques **conditions à réunir pour la maintenance des compétences :**²⁴

- Organiser les situations dans le travail de telle sorte qu'elles donnent l'opportunité de mettre en oeuvre les ressources acquises (connaissances, savoir-faire...);
- Prévoir et organiser des actions de formation permettant d'approfondir ou de renforcer les compétences;
- Mettre en place des procédures ou des occasions facilitant la communication autour des compétences à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise;
- Mettre en place et utiliser un logiciel permettant de suivre les offres et les demandes de compétences à l'intérieur de l'entreprise ou de l'organisation;
- Encourager et entretenir les processus de formalisation et de capitalisation des compétences et des modes opératoires;
- Réaliser des évaluations périodiques des effets de la formation sur la gestion des situations professionnelles et les performances en situation de travail: tirer les leçons des résultats de ces observations;
- Établir et suivre des tableaux de veille sur les actions de maintenance des compétences;
- Mettre en place des procédures de réalisation d'entretiens périodiques sur les compétences;
- Réaliser et actualiser périodiquement des bilans professionnels de compétences.

4-3-5-Le développement de l'organisation :²⁵ L'organisation du 21^{ème} siècle sera apprenante, ou ne sera pas, en nous permettant de « plagier » une citation célèbre. L'ensemble des processus, systèmes et outils devront donc viser cet objectif, pour renforcer les efforts en la matière.

Par exemple, une organisation performante doit se fixer des objectifs concrets en matière de développement des compétences. La plupart des entreprises se contentent d'objectifs quantitatifs, mesurables, généralement financiers. Or les objectifs financiers sont atteignables à court terme sans développement des compétences. A long terme, ils n'en vont pas de même.

Derrière cette approche de l'organisation apprenante se cache une culture d'entreprise orientée vers la pérennité, avec un profond respect de l'humain. La valeur travail reprend sa juste place : celle de permettre de participer à cette « aventure humaine » qu'est une entreprise.

Conclusion:

L'entreprise apprenante est un objectif de long terme qui doit représenter une évolution totale des mentalités et des processus de développement de l'entreprise;

Elle implique un bon niveau d'intégration de la capitalisation des connaissances avec les processus de développement des compétences. la capitalisation des connaissances et le développement des compétences permettent aux membres de l'entreprise apprenante d'avoir une attention continue, élargir leur connaissance collective, et leur capacités d'intelligence, de remarquer et analyser les changements pour gagner une connaissance à mettre en action et pour partager cette connaissance avec tous les membres d'entreprise, comme ça avec les résultats de développement des compétences et la capitalisation des connaissances l'entreprise apprenante sera efficace capable de s'adapter aux changements et aux défis de l'avenir.

Le développement des compétences et la capitalisation des connaissances sont ce qui permet a une entreprise apprenante d'exister et de se développer.

Références bibliographiques:

¹ Fabienne Ellul, **L'organisation apprenante**,

www.cedip.equipement.gouv.fr/.../ftechnique22a4_cle577277.pdf -,11/06/10.

² Daniel Held et Jean-Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**,

www.piman.ch/publi/Le%20d%E9veloppement%20des%20comp%E9tences.doc,
07/03/2007.

³ Colonel J.R.G. Côté, **Pour une organisation**

apprenante, www.cfc.forces.gc.ca/papers/nssc/nssc2/cote2.pdf,11/06/10,p16.

⁴ Paul Bélanger et autre, **La formation qualifiante et transférable en milieu de travail : recension des écrits, des pratiques et des enjeux**,

www.cpmt.gouv.qc.ca/.../RECHERCHES_T9_appels_Belanger2004_synthese.pdf,
p36.

⁵ Colonel J.R.G. Côté, op.cit, p19.

⁶ S. Duizabo et N. Guillaume, **Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises**, [http://www.dmsp.dauphine.fr/dmsp/cahiers Recherche/CR252.pdf](http://www.dmsp.dauphine.fr/dmsp/cahiers%20Recherche/CR252.pdf) (28-02-07), p05.

⁷ Michel GRUNDSTEIN, **DE LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES AU MANAGEMENT DES CONNAISSANCES DANS L'ENTREPRISE, LES FONDAMENTAUX DU KNOWLEDGE MANAGEMENT**, [pagesperso-orange.fr/michel.../INTKM0304\(finalversion\)modifiee.PDF](http://pagesperso-orange.fr/michel.../INTKM0304(finalversion)modifiee.PDF).

⁸ Michel GRUNDSTEIN, **DE LA CAPITALISATION DES CONNAISSANCES AU RENFORCEMENT DES COMPETENCES DANS L'ENTREPRISE ETENDUE**, pagesperso-orange.fr/michel.grundstein/News/GCCGINantes0212v2.PDF.

⁹ S. Duizabo et N. Guillaume, op.cit.

¹⁰ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, **Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, [www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji020304.pdf](http://www.chaire-compétences.uquam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji020304.pdf)(26/12/2006), p6.

- ¹¹ Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.
- ¹² Guy Le Boterf, **Ingénierie et évolution des compétences**, Editions d'organisation, Paris, 1998.
- ¹³ Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, Op.cit, p142.
- ¹⁴ Celile Dejoux, **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, [www.stratégie-aims.com/lille/com 1802.pdf](http://www.stratégie-aims.com/lille/com%201802.pdf) (02/02/2007), pp3-4.
- ¹⁵ Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, Op.cit, p267.
- ¹⁶ Jean-François Amadiou, Loïc Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996, p 125.
- ¹⁷ Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3^{ème} ed, liaisons, Paris, 1995, p22.
- ¹⁸ Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, Op.cit, p177.
- ¹⁹ Dominique Puthod, Catherine Thévenard, **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, une illustration avec le group SALOMON, www.stratégie-aims.com/montred/puthod.pdf, (28/02/2007), p03.
- ²⁰ Pierre- Xavier MESCHI, **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites**, www.stratégie-aims.com/montread/meschi.pdf, (02/02/2007), p12.
- ²¹ Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd :de boeck, Belgique, 2006, pp128, 132.
- ²² Daniel Held et Jean-Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, [www.piman.ch/publi/Le% 20d% E9veloppement% 20des% 20comp% E9t ences.doc](http://www.piman.ch/publi/Le%20d%E9veloppement%20des%20comp%E9tences.doc), 07/03/2007, p6.
- ²³ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, Op.Cit, p20.
- ²⁴ Guy Le Boterf, Op.Cit.
- ²⁵ Daniel Held et Jean-Marc Riss, op.cit.