

# **L'APPORT DU MANAGEMENT DE LA FORMATION DANS LE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES COLLECTIVES DE L'ENTREPRISE MODERNE**

Med Chérif MADAGH, Maître de Conférences, Labo PERMANAN, HEC.  
Sara CHEDRI MAAMAR, Doctorante à l'ENSM, Labo PERMANAN, HEC.

**Résumé:** Ce qui caractérise la dynamique de l'entreprise de la nouvelle génération sont les ressources humaines considérées comme la principale source de création de la richesse et le capital le plus précieux du projet de cette dernière. Ce capital prend de plus en plus une place considérable dans le processus managérial de la conduite des hommes.

La préparation et la formation du capital humain constitue dans ce sens le noyau dur permettant la transformation de l'entreprise, l'acquisition et le développement des compétences RH et la mise en valeur d'une culture allant dans le sens de la performance et de l'excellence.

**Mots clés:** L'entreprise, les ressources humaines, la formation, les compétences collectives.

## **Introduction:**

Le présent article a pour objet d'étude un sujet d'intérêt capital et d'actualité sur les différents plans scientifique, académique et professionnel.

La recherche et l'acquisition du portefeuille de compétence collective dans les entreprises et les organisations devient désormais une des préoccupations stratégiques des acteurs sur le terrain.

L'entreprise de la nouvelle génération ne cesse de conduire le changement et répondre aux impératifs et aux enjeux stratégiques du nouvel environnement et ce par la pratique d'écoute interne et externe.

La formation constitue ainsi dans ce sens le moyen d'écoute de l'entreprise lui permettant la connaissance pertinente de la réalité du terrain.

Les compétences collectives constituent dans ce cadre un besoin stratégique permettant à l'entreprise de répondre aux nouveaux défis que lui impose l'environnement en permanence.

L'élaboration de cet article a pour objectif finalitaire de montrer et d'éclairer les exigences du concept de compétences collectives. Ce dernier vise ainsi la mise en valeur du dit concept dans la construction de l'esprit d'équipe et de la dynamique même de l'action collective dans les

organisations et les entreprises modernes. L'investissement en formation dans le domaine des compétences et plus particulièrement celles liées au travail collaboratif devient désormais déterminant et stratégique même.

Dans ce cadre, nous tenterons de faire appel à un corps de plan adapté à la nature de notre sujet de recherche. Ce plan s'articule autour des éléments à savoirs:

- Le concept de formation: contenu, caractéristiques et exigences managériales.
- Le renouvellement du concept de formation dans le management des entreprises d'aujourd'hui.
- Le concept de compétence et ses exigences.
- Le concept de compétence collective; son importance, ses caractéristiques et ses exigences.
- Le lien entre formation et développement des compétences.

## **1- Le concept de formation : contenu, caractéristiques et exigences managériales**

### **1-1. Le concept de formation**

Investir le capital humain dans tous les sens devient impérativement indispensable et stratégique pour le maintien de l'harmonie du projet de l'entreprise.

«Evoluer d'une optique formation à une approche plus globale de développement des RH implique un changement radical au niveau de la philosophie pédagogique.» (BELET, D, 2000).

L'auteur montre dans ce sens que globalement, évoluer d'une optique de formation à une approche globale d'apprentissage continu implique aussi un changement profond au niveau de la philosophie « pédagogique ».

«La formation est une activité importante traitée avec professionnalisme, mais on cherche à la relier aux autres activités de l'entreprise, à éviter qu'elle ne devienne une fin en soi, un système lourd coupé de la pratique.» (SIMONET, J et R 1988). Elle détermine la capacité de ses acteurs à préparer la RH aux nouveaux défis qu'impose de plus en plus l'environnement dans sa portée mondiale.

### **1-2. Les objectifs de la formation:**

Pour permettre la concrétisation d'un projet de formation dans les entreprises, il est nécessaire de définir des objectifs clairs et précis et d'assurer leur déclinaison aux différents niveaux hiérarchiques.

- Conduire le changement vers un meilleur état
- Diffusion de la culture du professionnalisme

- Acquisition, développement et renouvellement des compétences des ressources humaines
- Développement ainsi des compétences comportementales relationnelles et collectives et le renforcement du lien identitaire entre les ressources humaines et le projet d'entreprise

«De plus, nous identifions les besoins en formation dès la planification stratégique.» (SERIEYX, H, 2001)

Dans ce même sens, (BERNIER, P, 2012) met en valeur l'importance stratégique de la formation, il relie le rapport étroit entre le concept de la formation et la culture de l'entreprise. «Il s'agit des pratiques et habitudes». De plus, «Le manager a un rôle central dans le pilotage de la formation des collaborateurs qu'il a sous sa responsabilité». (BARABEL, M et autres, 2012).

## **2- Le renouvellement du concept de formation dans le management des entreprises d'aujourd'hui:**

La formation dans son approche systémique et globale a pris de l'ampleur ces dernières années, car il s'agit d'un domaine très sensible voir complexe qui nécessite des efforts intenses de la part des acteurs de l'entreprise.

«Comme le montre l'échec des MBA, on ne fabrique pas des managers sur les bancs de l'école; il faut réserver la formation à des gens en activité et l'enrichir de l'expérience de chacun. Mais la pratique ne suffit pas: il faut aussi offrir aux managers un cadre propice à la réflexion approfondie, individuelle et collective, s'appuyer sur des théories pertinentes et sur le partage de compétences. Au total, mettre en plan un processus de «réflexion expérimentielle», centré sur les apprenants». (MINTZBERG, H, 2005)

La présente thèse de cet auteur demeure significative, car elle nous permet d'analyser la profondeur du concept de la formation dans son sens pragmatique.

Selon cet auteur la formation doit réussir la complémentarité entre les aspects théoriques enseignés à l'école et la réalité même du terrain des entreprises. La formation doit dans ce sens permettre à l'encadrement d'améliorer et de dynamiser même leur effort, pratique et expérience sur le terrain.

Dans ce même sens et à titre illustratif, «la réussite d'une organisation responsabilisée s'appuie sur la qualité de la formation continue et la qualité du maintien des compétences des équipes». (SERIYEX, H, 2001).

En analysant les propos de cet auteur, nous retenons davantage que le domaine de la formation devrait investir davantage le terrain même de la réalité de l'entreprise et ce à travers une approche globale et transversale.

Les travailleurs du savoir se définissent comme étant «ceux dont les activités sont principalement centrées, à des degrés variables, sur la création, la production, la capitalisation, la préservation, la diffusion et la transmission du savoir». (BOUCHEZ, J-P, 2006).

«Il faut reconnaître après trente ans de contradictions entre le discours et les actes que la perfection des process et des systèmes ne saurait faire oublier la nécessité de l'autonomie, de la confiance et de l'écoute comme principe de management». (VASSEL, O ,2005)

La formation et le développement des compétences, entre autres les compétences collectives, s'avèrent incontournables car le partage, la participation et la collaboration deviennent les principales clés de la recherche de la performance et de l'excellence.

Nous tenterons dans le prochain élément à mettre en exergue le concept de compétences dans ses multiples dimensions et exigences managériales et éclairer son lien avec l'ensemble des concepts retenus dans cette recherche.

### **3. Le concept de compétence et ses exigences:**

Les compétences permettent ainsi une écoute active et permanente de l'entreprise tant à l'échelle interne qu'à l'échelle externe.

La capacité des organisations à répondre aux nouveaux défis de plus en plus complexes et mondialisés devient ainsi une des préoccupations primordiales des acteurs de l'entreprise.

Il est à noter ainsi, qu'on peut parler de compétences sociales, qui peuvent être utilisées notamment dans le cadre social et culturel.

L'intérêt de la recherche, de l'acquisition et du développement des compétences des collaborateurs de l'entreprise consiste à assurer l'équilibre du fonctionnement de l'organisation de l'entreprise ainsi que la recherche de la cohérence, de l'adaptabilité, de la souplesse et de l'harmonie entre les différentes composantes régissant la dynamique de l'organisation.

La mise en valeur des compétences au sein de l'entreprise constitue sans doute une des clés fondamentales de la création de la richesse et de la capacité de l'organisation à écouter la complexité de l'environnement dans tous ses états.

L'entreprise, en s'efforçant d'écouter et en étant proactive constitue aujourd'hui désormais une exigence de l'heure.

Le management est l'art de la pratique, il s'agit de savoir mobiliser l'intelligence des collaborateurs dans le sens de la production des valeurs communes et de la culture de l'excellence.

Certains auteurs explicitent que «J'aime décider: j'aime inventer des concepts, des règles : j'aime résoudre des problèmes, construire des plans d'actions logiques et solides. Mais aucun changement, aucun progrès n'est possible sans les personnes. Il ne sert à rien de décider, même après avoir consulté la base ; il ne sert à rien d'avoir raison tout seul. Il s'agit de vies, d'humains. » (BERLOT, J C et BUSTAMANTE, J L, 2002).

D'autres auteurs soulignent que l'entreprise d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier, elle devient désormais un espace d'acquisition et de développement des compétences, d'apprentissage continu et de mise en valeur d'une culture commune. Dans ce sens (AMHERDT CH et al, 2000) écrivent «Une culture d'entreprise ne se décrète pas. Elle est construite par un groupe d'individus sur des valeurs communes et des expériences partagées».

En synthèse préliminaire à cet élément d'analyse, nous pouvons noter avec beaucoup d'intérêt que la compétence des ressources humaines dans l'entreprise occupe et occupera une place stratégique dans le fonctionnement de l'entreprise sur les différents plans.

#### **4. Le concept de compétence collective; son importance, ses caractéristiques et ses exigences:**

##### **4.1. Le concept de compétence collective:**

«La notion de compétence collective est donc un concept en marche, non stabilisé, du fait que l'entreprise se construit en construisant ses propres compétences.» (AMHERDT, CH et al, 2000).

Les propos de ces auteurs demeurent plein de sens, car ils nous permettent de situer l'importance qu'occupent les compétences collectives dans le fonctionnement de l'entreprise. Ces dernières permettent à l'entreprise d'accélérer ce qu'on appelle la force des idées par la valorisation du sens de chacun des membres appartenant à l'organisation.

L'exemple de Toyota demeure à notre sens illustratif car il nous permet de tirer des enseignements très positifs de la valeur qu'occupe l'humain dans le fonctionnement des organisations notamment sur le plan de la dynamique des compétences collectives. Cet exemple est aussi significatif car il s'agit d'une entreprise qui ne cesse d'investir dans l'éducation et la mise en valeur de l'enseignement destiné à ses ressources humaines. Dans ce cadre, on peut citer quelques principes:

«- formez des individus et des équipes exceptionnels, qui appliquent la philosophie de votre entreprise. - devenez une entreprise apprenante grâce à la réflexion et à l'amélioration continue». (LIKER, J et al, 2008).

#### **4.2 De l'intelligence collective au développement des compétences collectives:**

Il est intéressant d'établir cet élément de réflexion à savoir le lien existant entre la mobilisation de l'intelligence collective et le développement des compétences collectives. Ce lien demeure aussi fort, car la production et le développement des compétences ne sont pas le fait du hasard mais il s'agit d'effort intense des managers relatifs à la mobilisation des collaborateurs.

«L'intelligence collective est le résultat en quelque sorte de la mobilisation des compétences individuelles afin de créer des synergies concourant à la poursuite d'un objectif commun.» (AMHERDT, CH et al, 2000).

«L'intelligence collective repose sur un principe simple : la coopération d'entités multiples.» (DORTIER, J-F, 2006).

De leurs coté les auteurs LENHARD, V et BERNARD, P soulignent: «Notre ambition, créer les conditions de l'intelligence collective, ne peut être atteinte si ce point nodal n'est pas traité par le dirigeant et les agents du changement qui l'accompagnent.» (LENHARD, V et al, 2009)

Dans ce cadre, on peut retenir que l'intelligence collective est liée à des conditions de sa mise en valeur. Parmi ces conditions préalables, on retient d'abord la volonté des acteurs à communiquer harmonieusement avec d'autres, l'acceptation et la recherche de la diversité. L'esprit du partage et de la participation constituent les fondements de base de développement de l'intelligence collective.

«Le travail collectif est une notion complexe et polysémique. Ces caractéristiques nous conduisent à penser qu'il est peut être préférable d'élargir cette notion sous l'angle de la coordination, qui implique davantage le partage des activités collectives et lui confère un caractère plus global.» (AMHERDT, CH et al, 2000).

De plus, «l'entreprise n'est donc plus une boîte noire, «boîte» à malices, mais devient une organisation, lieu de coordination d'agents aux préférences et aux intérêts divergents.» (BLONDEL, C, 2005)

Ainsi, «les équipes soudées ne craignent pas les conflits d'idées : une fois parvenues à une décision, elles sortent de réunion avec un plan d'action commun». (ROGERS, P et BENKO, M, 2006).

En analysant les propos de ces auteurs, nous retenons que pour construire une équipe soudée, harmonieuse et forte en inspiration, il est nécessaire pour les acteurs qui la conduisent et les membres qui la composent de dépasser les conflits.

«Mettre en place des équipes est une chose, le faire de façon efficace en est une autre. Réorganiser une entreprise en augmentant le degré d'autonomie des différentes unités qui la constituent est une tâche délicate, mais dont l'enjeu est d'importance. Dans ce contexte, les recherches fournissent aux dirigeants des indications en matière de procédés et les leviers d'action disponibles s'avèrent être des plus utiles.» (BARFILED, T et MONIGEON, B, 1994).

Le contenu des propos de ces auteurs demeure plein de sens, car toute organisation est davantage productrice du sens, de l'utilisation humaine du capital RH. Ce dernier n'est pas une machine ou un auxiliaire à l'organisation, il s'agit davantage d'un être humain nécessitant un réel investissement dans les différents domaines liés à son utilisation dans l'entreprise, notamment sur le plan de développement de son intelligence individuelle et collective.

L'intelligence collective ne se décrète pas et ne se bureaucratise pas, ainsi, il s'agit pour les managers de disposer eux même de l'esprit du corps, à savoir l'esprit d'équipe.

«A présent l'équipe devrait être prête à identifier les facteurs essentiels à la réussite, expression en usage depuis plusieurs années dans la planification de l'entreprise pour désigner les objectifs secondaires les plus importants d'une compagnie, d'une unité ou d'un projet. Par FER nous entendons ici ce que l'équipe doit accomplir pour mener à bien sa mission.» (HARDAKER, M et WERD, K, 1988).

##### **5. Le lien entre formation et développement des compétences collectives:**

Ce qu'on peut récolter du lien caractérisant l'effort investissement formation et le développement des compétences collectives, permet progressivement la mise en valeur d'une culture managériale. Cette dernière constituera pour l'entreprise un avantage concurrentiel et compétitif lui permettant de se distinguer dans le marché.

«L'une des tâches, et pas la moindre, des directions consiste à faire admettre que l'organisation est un lieu de confrontation maîtrisée et intelligente de contradictions.» (VASSAL, O, 2006).

Les propos de cet auteur demeurent pour nous d'un sens profond car le management de la formation est avant tout une affaire trop sérieuse pour le projet de l'entreprise.

Former et développer les compétences doivent être renforcé de production du sens chez l'humain. Ce dernier doit faire l'objet d'intérêt capital dans la conduite du projet du changement de l'entreprise.

L'apprentissage constitue l'élément de base de l'organisation intelligente. Ce que (GARVIN D, 1993) montre: «Pour s'améliorer de façon continue, une organisation doit être engagée à fond dans un processus d'apprentissage.»

Enfin, le progrès et la croissance ne s'achète pas. Il s'agit d'intenses efforts des acteurs de l'entreprise à conduire et à investir l'amélioration continue dans tous les sens et notamment la préservation et la dynamique de la culture de l'entreprise et de son système de valeur.

Rechercher les compétences c'est préparer le terrain de l'innovation dans ce nouveau monde de plus en plus complexe et en pleine métamorphose. La capacité à symboliser son existence et se démarquer des concurrents devient de plus en plus un besoin vital et nécessaire.

(IMBER M, 2015) précise «qu'en créant un environnement propice aux échanges, la communication managériale favorise l'éclosion de solutions et de démarches originales qui fonctionnent. A l'opposé, il est particulièrement frappant de constater qu'un grand nombre d'entreprises, en situation difficile ou en stagnation, sont caractérisées par une culture managériale ne favorisant pas la coopération et l'intelligence collective, mais plutôt l'expertise et le travail en silo, un système de management plutôt directif et peu à l'écoute, une valorisation de la performance individuelle au détriment du collectif, entraînant des relations plus conflictuelles que coopératives».

## **Conclusion:**

L'investissement dans le projet de formation de l'entreprise devient désormais une source d'écoute inestimable de l'entreprise d'aujourd'hui. La formation en tant qu'acte managérial de conduite de changement permet ainsi la diffusion d'une culture allant dans le sens du développement des compétences et plus particulièrement de compétences collectives.

La capacité à diriger les hommes prend de l'ampleur et devient aussi cardinal, car il ne s'agit pas d'instruire le travail, de produire des ordres mais davantage de développer chez les collaborateurs le sens de l'apprentissage, de l'écoute collective, de la mobilisation de leur intelligence rationnelle et émotionnelle et d'accorder de l'estime et du sens voire même de la reconnaissance à chacun des membres appartenant à l'organisation de l'entreprise.



Les entreprises les plus performantes aujourd'hui sont celles qui ne cessent d'investir dans le management de la formation, du développement des compétences des collaborateurs à tous les niveaux.

Préparer la compétence de demain, c'est aussi investir dans l'innovation et la transformation du projet de l'entreprise dans tous les sens de recherche des meilleures opportunités.

## Bibliographie

### Ouvrage:

BARABEL, (M) et autres, *le grand livre de la formation*, édition DUNOD, 2012, p.226.

BASSO, (O), *le manager entrepreneur entre discours et réalité, diriger en entrepreneur*, village mondial, sd, p.84.

BERLOT, (J C) et BUSTAMANTE, (J L), *dirigent que faites? Une approche éthique du management*, village mondial, Paris, 2002, p.213.

BERNIER, (P), *responsable formation et compétences*, 2ème édition DUNOD, 2012, p.55.

BOUCHEZ, (J-P), *manager les travailleurs du savoir*, éditions Liaisons, Paris, 2006, P.17.

IMBER M, *la communication managériale*, édition dunod, Paris, 2015

LIKER, (J) et MEIER, (D), *talent Toyota; les hommes au cœur de la réussite*, village mondial pearson, 2008, p.7.

LENHARD, (V) et BERNARD, (P), *l'intelligence collective en action*, édition pearson, Paris 2009, p.147.

SERIYEX, (H), *nouvelle économie, nouveaux enjeux de formation*, édition collectif, FQA, Québec, 2001, p.104, P.115.

SIMONET, (J) et (R), *le management d'une équipe*, édition d'organisation, 1988, p.41.

VASSEL, (O), *crise du sens : défis du management*, édition village mondial, Paris, 2005, p.271.

### Article:

AMHERDT, (CH) et all, *compétence collectives dans les organisations : Emergence gestion et développement*, les presses de l'université LAVAL, 2000, p.31.

- BARFIELD, (T) et MONIGEON, (B), *tirer le meilleur du travail d'équipe*, expansion management review, été 1994.
- BELET, (D), *comment construire l'entreprise apprenante*, l'expansion management review, Dec 2000.
- BLONDEL, (C), *l'entreprise, hors la « raison » gestionnaire*, expansion management review, mars 2002.
- DORTIER, (J-F), *le mythe de l'intelligence collective*, expansion management review, 2006.
- DRUCKER, (P), *le savoir, nouveau défi pour l'entreprise*, l'expansion management review, mars 1999.
- GARVIN, (D), *construire une organisation intelligente*, harvard expansion, automne 1993.
- MINTZBERG, (H), *une formation flexible nourrie de l'expérience*, Expansion management review, juin 2005
- ROGERS, (P) et BENKO, (M), *l'organisation, clé de la performance*, expansion management review, juin 2006.
- VASSAL, (O), *crise du sens, défis du management*, expansion management review, juin 2006.