

L'évolution des compétences humaines face aux mutations technologiques comme facteur clé du succès de l'entreprise

HAFID ILIAS

Université de sidi bel Abbés,
E-mail : iliaseco22@hotmail.com

NADJA ABDERRAHMANE

Université de sidi bel Abbés,
E-mail : nad-islam-eco@hotmail.fr

Résumé :

Au cours des dix dernières années, le « mouvement des compétences » a envahi la scène de la gestion des ressources humaines. L'établissement de profils de compétences, l'analyse des écarts, la classification et la rémunération fondée sur les compétences, l'évaluation du rendement, la dotation et bien d'autres usages des compétences s'intègrent dans les activités des organisations. Dans le secteur public comme dans le secteur privé, le développement des compétences est perçu comme un facteur incontournable de productivité et de compétitivité.

Par ailleurs, l'entreprise attend de son personnel qu'il « assume la responsabilité de son développement et participe au maintien du savoir-faire au sein de l'entreprise. »

Cette présente étude nous permet d'identifier les défis majeurs de la gestion des compétences dans l'entreprise afin de trouver des solutions adéquates pour faire face et s'adapter avec les mutations technologiques.

Mots clés :

Les ressources humaines, développement des compétences, entreprises, mutations technologiques.

1 - Introduction:

Il est de plus en plus évident que la durée de vie des entreprises repose sur l'engagement de leurs dirigeants envers le développement des compétences des employés. La mise en situation qui précède illustre le fait que cet engagement peut se manifester par la mise en place de programmes et de politiques visant à systématiser et à officialiser la gestion de la formation.

Heureusement, il existe des entreprises qui réagissent avec détermination au défi consistant à développer les compétences requises par l'économie du savoir ; par contre, d'autres, accordent peu d'importance au développement du savoir, du savoir-faire et du savoir-être de leurs ressources humaines. En outre, parmi les entreprises qui font de la formation, plusieurs s'y prennent mal une analyse des besoins en formation escamotée, une pédagogie inadéquate et le manque d'appui du personnel d'encadrement sont quelques-unes des nombreuses erreurs qui font que la formation n'apporte pas toujours les résultats escomptés. Pour s'améliorer, il faut, d'une part, mieux comprendre l'enjeu de la formation et, d'autre part, effectuer une analyse rigoureuse des besoins en formation et élaborer un plan de formation qui tiendra la route et favorisera le transfert des apprentissages.

Voilà l'objet de cette étude. Dans un premier temps, nous explorons le cadre conceptuel du domaine du développement des compétences. Il est ensuite question de l'évolution économique et technologique qui confirme l'importance que l'entreprise doit accorder à la formation professionnelle face à la compétitivité des autres entreprises concurrentielles. La section suivante présente les différents défis du développement des compétences comme acteurs clés pour valider la formation, soit l'investigation suffisante, la favorisation d'une gestion stratégique de la formation et se préoccuper de ses véritables besoins en utilisant des bonnes techniques ; ainsi que la responsabilité accordée à chaque employé face à l'effet d'investir dans le cadre du développement professionnel en assurant que ses investissements donnent des résultats.

Nous terminons cette étude par une discussion sur l'apprentissage et le transfert des acquis de la formation.

2- Le Cadre conceptuel du domaine du développement des compétences.

A l'heure actuelle, dans les médias, les associations professionnelles et les milieux de travail, on entend beaucoup parler de la compétence, de la gestion par compétences, de la formation, du développement des ressources humaines, du perfectionnement, du recyclage de la main-d'œuvre, du développement organisationnel, de l'organisation apprenante et de régimes d'apprentissage.

Cela tient au fait que le développement du capital humain a clairement été désigné comme étant la condition nécessaire à la compétitivité des entreprises et des nations. Le présent chapitre vise à baliser, au moins partiellement, ce vaste domaine du développement des compétences. Nous y présenterons les concepts-clés, ainsi que les principales méthodes de repérage et de codification des compétences.

2- 1 .Les Concepts-clés du Développement des Compétences dans le Monde du Travail.

En devenant une notion clé de la gestion des ressources humaines, le concept de compétence a progressivement élargi sa signification théorique, et sa portée pratique. Parler de ça, nous semble à la fois indispensable et heuristique pour comprendre les enjeux, les réalisations et les difficultés qu'a pu rencontrer le concept du développement et de la gestion des compétences depuis environ vingt ans. Cela permet également de comprendre pourquoi les discours trop généraux sur la gestion des compétences se révèlent insatisfaisants sur un plan théorique et peu opératoires sur un plan pratique. Dans cette

première section, nous proposons de décliner les caractères contingents de la gestion des compétences, selon six dimensions.

2-1-1- **La compétence** : Pendant longtemps, la compétence avait seulement un sens juridique – qualifier le pouvoir attribué à une personne ou à un organisme. Citons le Littré :

a- « La Compétence veut dire : le pouvoir d'un tribunal, d'un fonctionnaire, d'un officier public »ⁱ.

b- La compétence combine de façon dynamique les différents éléments qui la constituent, elle comprend : « le savoir, le savoir-faire et le savoir-être qui sont mis en œuvre dans l'action et qui font la différence entre un rendement en deçà des attentes et un rendement au-delà des attentes »ⁱⁱ.

2-1- 2- **La gestion par compétences** : elle consiste à : « agir sur le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de manière que les ressources humaines soient en mesure d'améliorer leur rendement et de s'adapter à l'évolution du contexte économique, technologique et social de l'entreprise »ⁱⁱⁱ. Comme approche particulière, la gestion par compétences aide à bâtir un lien solide entre les plans de développement des employés et les compétences nécessaires à la performance de l'entreprise.

2-1-3- **La formation** : la formation est une : « composante-clé d'un système de gestion par compétences, inclut toutes les activités d'apprentissage ayant pour objet l'amélioration des compétences des employés. Elle répond à des critères précis liés à l'emploi »^{iv}.

Il existe une formation professionnelle structurée ou formelle qui reçoit l'appui logistique et financier de l'entreprise, de même qu'une formation professionnelle non structurée ou informelle qui n'a pas un objectif manifeste ou un contenu précis. La formation continue traite de la formation des jeunes et des adultes, considérée comme un processus qui dure toute la vie et qui vise à développer l'autonomie et le sens des responsabilités.

2-1- 4- **Le développement organisationnel** : est un processus de changement planifié qui a comme finalité l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise ainsi que le bien-être de ses employés. Les interventions en matière de développement organisationnel peuvent aussi viser à améliorer le fonctionnement des équipes de travail. La démarche de changement proposée par un projet de développement organisationnel pourrait comprendre l'activité de formation soit comme stimulation, catalyseur au soutien du changement ou de la transformation de l'organisation.

Il est aussi beaucoup question, dans les milieux d'affaires, de l'organisation apprenante, qui a su développer la capacité de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances.

2-1- 5- **L'organisation apprenante**, ou *intelligente* : peut être définie comme une entreprise où les membres peuvent sans cesse développer leurs capacités et de nouvelles façons de penser et où les employés apprennent comment apprendre ensemble sur une base continue. L'organisation apprenante met en place un ensemble de conditions favorables au partage du savoir et au développement des compétences. Elle encourage ses membres à apprendre en permanence par l'autoformation, le coaching, le mentorat, l'échange de l'information et l'utilisation des technologies de l'information. Aussi, dans l'organisation apprenante, on dispose de mécanismes pour concevoir et améliorer constamment ses processus^v.

2-1- 6- **La gestion des connaissances (knowledge management)** est une autre expression qui a connu un essor au cours des dernières années. Elle consiste à répertorier les connaissances et les expertises dont dispose l'organisation et qui représentent des atouts pour celle-ci. La gestion des connaissances comprend aussi les activités d'analyse des processus de création de savoirs, de stockage et de transmission des connaissances. Elle requiert également la planification et le contrôle des actions

visant à développer les connaissances et les processus de façon à accroître la valeur de son capital intellectuel en vue d'atteindre les objectifs organisationnels^{vi}.

Mentionnons finalement les régimes d'apprentissage, qui favorisent l'acquisition de compétences exigées par l'exercice d'un métier. La formule de l'apprentissage consiste à soumettre les apprenants à une formation théorique et technique en classe ainsi qu'à une formation pratique chez un employeur. Dans les secteurs de la construction et de l'automobile, on favorise cette approche qui permet d'apprendre un métier en travaillant.

2- 2 .Les Principales Méthodes de Repérage et de Codification des Compétences.

De nombreuses méthodes de repérage et de codification des compétences sont disponibles. Nous avons choisi de présenter ici celles qui sont les plus souvent utilisées dans le champ de la gestion des ressources humaines, qui ont été mises en œuvre en entreprise et qui sont reconnues par les professionnels. Dans cette deuxième section, nous déclinons les démarches principales des méthodes de repérage et de codification des compétences, selon quatre approches^{vii}:

2- 2-1- L'approche par les connaissances professionnelles :

Elle consiste à élaborer un référentiel exprimé en termes de contenus de savoir. Essentiellement promue par l'Education Nationale, cette conception prévaut surtout dans le domaine de la formation continue. Il s'agit, en effet, de mettre en perspective le niveau de connaissances possédé et celui qui est requis par un emploi ; ce qui permet d'élaborer des programmes de formation individualisés. Cette démarche s'inscrit dans une perspective de pédagogie par objectifs qui s'est concrétisée par la délivrance de diplômes par unités capitalisables.

2- 2-2- L'approche par le potentiel estimé :

La compétence y est définie comme « une caractéristique sous-jacente d'un individu, présente une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction »^{viii}. Cherchant à identifier les caractéristiques pouvant prédire le niveau de performance d'un individu, cette approche englobe des éléments aussi disparates que les comportements, les aptitudes, les savoirs ou les traits de personnalité. Elle est surtout utilisée sous l'angle de la sélection, soit pour le recrutement, soit pour la gestion des carrières.

2- 2-3- L'approche par les savoir-faire opérationnels :

Plutôt que de s'intéresser aux connaissances ou aux traits de personnalité des individus, cette approche s'attache à repérer, par l'observation, ce qu'ils sont capables de mobiliser effectivement dans un contexte de travail déterminé. Très pragmatique, elle présente l'inconvénient de déterminer des savoir-faire dépendant à la fois de l'individu et de la situation de travail, si bien qu'il n'est pas toujours possible de faire la part de l'un et de l'autre dans la manifestation du savoir-faire, ni donc d'élaborer un pronostic de performance dans des contextes différentes.

2- 2-4- L'approche par les démarches intellectuelles :

Cette approche, encore appelée « **approche cognitive** »^{ix}, s'intéresse aux modes de résolution des problèmes dans un contexte organisationnel donné. Il s'agit de repérer les stratégies de raisonnement qui pourraient être utilisées dans l'autre situation professionnelles que celle de l'observation. Surtout

utilisée dans les domaines de la formation et de l'orientation, son application dans l'entreprise reste plus délicate dans la mesure où l'identification des stratégies de résolution des problèmes mises en œuvre dans emploi reste un exercice difficile.

Ces méthodes se différencient sous divers aspects ^x:

- a. Démarche d'analyse.
- b. But de l'exploration.
- c. Nature de l'inférence.
- d. Fondement du référentiel.

Le choix de l'une d'entre elles suppose d'avoir clairement défini au préalable son projet en matière d'identification de la compétence.

3- L'importance confirmée du développement des compétences face à la compétitivité des entreprises.

Plusieurs facteurs expliquent pourquoi la société, les dirigeants d'entreprise et les syndicats favorisent aujourd'hui, plus que jamais, la formation professionnelle comme principal véhicule d'amélioration de la productivité et de la qualité de la vie des gens. Dans ce chapitre, nous présenterons la question pointe de l'objet de la formation professionnelle, l'évolution économique, et technologique qui faites l'effet du développement des compétences en un enjeu.

3- 1- La question de la formation professionnelle.

Cette question concerne la manière dont on pose aujourd'hui le débat sur les objectifs de la formation : il ne s'agit plus seulement de développer des capacités générales d'adaptation à l'emploi. Les systèmes de formation sont désormais évalués sur leur efficacité à s'adapter aux évolutions constantes des organisations et du contenu du travail comme condition nécessaire de l'accès à l'emploi. L'usage du terme « **compétence** » trouve sa raison d'être comme moyen de définir dans cette perspective, les objectifs de la formation professionnelle qui est centrés sur l'activité du sujet, la connaissance des processus d'apprentissage, l'analyse des objectifs à atteindre pour dominer cognitivement et techniquement les tâches à résoudre. L'objet désigné par le terme compétence n'est pas à proprement parler un concept mais un processus dont la forme la plus élaborée est celle d'un processus de résolution de problèmes^{xi}.

Les compétences peuvent alors être définies par la nature des problèmes à résoudre (problèmes techniques, problèmes comportementaux, problème sociaux, etc.), ou par les opérations que doit réaliser le sujet pour résoudre ces problèmes.

3- 2 - L'économie et la nécessité de la formation continue :

La mondialisation, l'intensification de la concurrence et de la tertiarisation de l'économie expliquent l'importance que revêt la formation qualifiante. Une main- d'œuvre qualifiée, entend-on de plus en plus, s'avère une variable stratégique pour le développement économique. Alors les entreprises doivent recourir à la créativité, à l'esprit d'innovation, au savoir, au savoir-faire et au savoir-être de chacun de ses employés. Notons aussi que l'entreprise qui privilégie l'amélioration continue de la qualité doit aller au-delà de la formation par rapport à une tâche spécifique et favoriser une formation qui aide ses employés à avoir une vue d'ensemble des processus de travail. La

formation accompagne d'ailleurs dans la plupart des cas l'implantation de programmes de qualité totale^{xii}.

Malheureusement, dans ce contexte concurrentiel, un frein important au développement des ressources humaines est le manque de temps, les employés manquent du temps pour leur propre apprentissage en raison des contraintes que comporte leur travail. un défis majeur consiste donc à trouver des moyens de développer les compétences dans le respect de ces contraintes.

3- 3 - L'évolution de la technologie et la formation :

L'émergence de l'économie du savoir exerce sur nos sociétés une pression du même ordre que celle de la mondialisation. La valeur du savoir et de l'information est de plus en plus évidente dans les économies développées. Cette tendance est renforcée par la diffusion rapide des technologies de l'information à haute vitesse^{xiii}.

Il va sans dire que l'essor technologique génère des besoins en formation de la main-d'œuvre. Pour développer l'industrie pharmaceutique ainsi que les secteurs de l'aérospatiale, de la biotechnologie et de l'informatique, il faut pouvoir compter sur une main-d'œuvre compétente. L'arrivée de nouvelles technologies change plusieurs métiers. Pendant que le marché de l'informatique continue sa croissance et que la puissance des ordinateurs augmente sans cesse, les compétences doivent suivre. Le savoir présente désormais un outil essentiel pour évoluer dans l'ère de l'information^{xiv}.

L'accélération du rythme des innovations technologiques impose aussi le renouvellement des compétences à des intervalles plus rapprochés ; car une partie importante des compétences de l'entreprise sont « *Biodégradables* ». Il faut donc les renouveler pour maintenir le capital de compétences de l'entreprise.

La formation professionnelle continue est devenue le : « *long life Learning* » (*Formation tout au Long de la vie*). Cela donne une place fondamentale à la gestion du plan de formation. ; dans ce cadre, il faudra pouvoir^{xv} :

- Définir les axes du plan de formation.
- Gérer les actions et sessions organisées par l'entreprise.
- Suivre les demandes de formation et les inscriptions.
- Gérer les aspects pédagogiques multiples (convocations, présences, attestation, etc.).

4 - Les défis du développement des compétences.

Le fait, pour l'entreprise de s'engager dans « la course au savoir » afin de développer les compétences de ses ressources humaines mieux et plus rapidement que ses concurrents comporte plusieurs avantages, mais aussi plusieurs défis sont présentés comme suivant :

4- 1- Investir suffisamment dans la formation professionnelle :

La formation professionnelle constitue, le principal facteur de valorisation des ressources humaines. Si certains dirigeants qui la regardent comme un investissement indispensable, elle est parfois négligée par d'autres qui n'y voient qu'un supplément de coût. La formation des hommes et leur adaptation aux nouvelles technologies sont pourtant devenues nécessaires à la survie d'entreprises confrontées à des mutations technologiques et sociales permanentes et à la compétition

internationale, celle-ci permet à l'entreprise de se préparer aux mutations technologiques tout en évitant les chocs sociaux des licenciements collectifs.

La formation constitue dès lors un investissement enrichissant le capital humain de l'entreprise et que cette dernière intègre dans sa stratégie, comme la conquête d'un nouveau marché ou l'investissement dans la recherche et le développement^{xvi}.

4 - 2- Favoriser une gestion stratégique de la formation :

On doit investir dans le développement des compétences de façon cohérente avec la mission, la vision et la stratégie de l'organisation. A l'occasion d'une recherche faite au moyen d'un questionnaire, les directeurs de la formation ont dégagé comme priorité future de leur organisation l'établissement de liens appropriés entre la stratégie d'affaires et la formation^{xvii}.

Les participants à cette étude ont également accordé la priorité à l'élaboration et à l'application d'une stratégie de formation ainsi qu'à l'intégration de la formation à un plan de développement organisationnel. Ainsi la formation peut servir à favoriser le travail d'équipe, les comportements éthiques, et la diversité de même qu'instaurer une culture d'apprentissage organisationnel. Elle peut aussi permettre de faire face au phénomène du vieillissement de la main-d'œuvre.

4 - 3- Se préoccuper des véritables besoins en formation :

Avant d'offrir quelque formation que ce soit, il importe de déterminer spécifiquement les besoins en formation afin de découvrir si cette éventuelle formation vise l'efficacité au sein de l'organisation et la résolution d'un problème particulier^{xviii}.

Le fait de se préoccuper des véritables besoins en formation exige une analyse complète et approfondie de la situation. Il faut bien connaître la situation actuelle dans le milieu de travail. Il importe aussi de savoir si l'organisation désire introduire des changements qui entraîneront de nouvelles exigences quant aux compétences. Une formation justifiée par une telle analyse est de nature à répondre à des besoins réels en formation^{xix}. Mais qu'entend-on par « **besoin en formation** » ? Les besoins expriment un écart entre la situation actuelle et la situation désirée. Cet écart doit cependant être dû à un manque de compétences pour susciter des besoins en formation, qui doivent être classifiés selon l'ordre des priorités des actions à entreprendre au sujet de la formation ainsi que le diagnostic global permettant la mise en place d'un programme de formation. Enfin, cette classification évite l'ambiguïté sur les besoins de formation et aide à répartir plus efficacement les budgets en formation du rendement anticipé du programme de formation^{xx}.

4 - 4- Utiliser les bonnes techniques de formation :

Pour répondre à la question de savoir « **comment former** » ?, il importe de considérer le profil des apprenants. Par exemple, pour un personnel d'expérience, on recommande une démarche axée sur la résolution de problèmes, la participation, la possibilité de mettre en application les connaissances acquises en cours de formation et un encadrement personnalisé^{xxi}.

Il existe d'ailleurs une panoplie de techniques de formation qui peuvent répondre à différents besoins en formation et faciliter la réalisation d'objectifs d'apprentissage. En matière de logistique,

une recherche révèle la tendance au « rapatriement » de la formation à l'intérieur de l'organisation ainsi que l'utilisation croissante des ressources internes à des fins de formation, c'est-à-dire la contribution accrue des supérieurs hiérarchiques et des collègues à la formation^{xxii}.

4 - 5 - Responsabiliser chaque employé face à son projet de développement professionnel :

Un nombre grandissant d'entreprises cherche à responsabiliser l'employé face à son projet de développement professionnel. Suivant cette vision de la relation d'emploi, l'employé est maître de son destin et responsable de ses projets de développement professionnel. Les programmes d'autoformation incitent d'ailleurs les employés à prendre en main l'essentiel de la responsabilité de leur formation^{xxiii}.

4 - 6 - S'assurer que les investissements dans la formation donnent des résultats :

Il faut prendre les mesures nécessaires pour maximiser les transferts des acquis de la formation et ainsi permettre à celle-ci d'être un levier efficace. Cela implique l'adoption d'intervention avant, pendant et après la formation afin de faciliter le transfert de l'apprentissage de milieu de formation au milieu du travail. L'évaluation de l'activité de la formation permet, à cet égard, de démontrer dans quelle mesure la formation a pu combler des besoins en formation et contribuer à l'amélioration du rendement^{xxiv}.

5 - La formation organisationnelle et le transfert des apprentissages :

Le plan spécifique de formation représente une composante importante d'un système de gestion de la formation; il ne constitue toutefois pas la finalité de ce système. Il faut, comme condition minimale de fonctionnement, que l'activité de formation favorise l'apprentissage et le transfert des apprentissages du milieu de formation au milieu de travail. Sinon, quel gaspillage de temps et d'énergie!

5- 1 - Les objectifs organisationnels de la formation

Les objectifs organisationnels désignent les bénéfices souhaités au regard des indicateurs généraux de l'efficacité de l'organisation. Si l'activité de formation vise à réduire un écart de rendement, ses objectifs organisationnels portent précisément sur la réduction de cet écart.

Si la formation vise à répondre à un besoin de changement, ses objectifs organisationnels ont trait à l'adaptation à ce besoin de changement. Généralement, on peut résumer les principaux objectifs visés par la formation en milieu organisationnel comme suite^{xxv}:

- 1- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- 2- Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois.
- 3- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- 4- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés par une meilleure utilisation du matériel et des équipements.
- 5- Contribuer au programme d'expansion et à la politique d'acquisition des ressources humaines.
- 6- Accroître chez chaque employé l'estime de soi.
- 7- Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situation organisationnelles.
- 8- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant.

9- Aider à l'insertion de la bonne personne à la bonne place au bon moment.

5- 2 - Les objectifs d'apprentissage de la formation

Les objectifs d'apprentissage expriment ce à quoi les apprenants doivent parvenir au terme de la formation. Ils spécifient les changements souhaités sur les plans du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. Un objectif d'apprentissage peut porter sur l'approfondissement de la compréhension d'un phénomène, d'un procédé ou d'une nouvelle politique de l'entreprise, c'est-à-dire des connaissances à acquérir. Toutefois, il peut être utile de spécifier la conduite observable, soit le comportement attendu qui résultera de l'amélioration des connaissances ou du savoir-faire.

Afin de bien formuler les objectifs d'apprentissage, **Mager (1984)** propose trois conditions à respecter^{xxvi}:

1 - L'objectif doit exprimer en fonction d'une conduite observable ce que le participant devrait être capable de faire à la fin de l'activité de formation. Les verbes utilisés traduisent des gestes, des actions ou un rendement observables. Il s'agit du comportement attendu.

2 - L'objectif doit décrire le contexte particulier à l'intérieur duquel le rendement sera mesuré ; c'est la condition de la réalisation du rendement.

3 - Dans la mesure du possible, l'objectif doit préciser le niveau de rendement acceptable qui permet d'évaluer l'activité de formation. Cela constitue le critère de rendement.

5- 3- L'optimisation des apprentissages.

L'acquisition des compétences n'est pas le fruit du hasard. Plusieurs interventions peuvent favoriser l'acquisition des compétences ou lui nuire. Comme nous l'avons vu précédemment, il est nécessaire de faire une analyse des besoins rigoureuse pour formuler des objectifs adéquats et un contenu de la formation bien adapté aux exigences du travail à effectuer. Par ailleurs, la présentation du contenu de la formation doit suivre une logique qui favorise l'apprentissage. Nous avons insisté également sur l'importance d'utilisation des bonnes techniques de formation.

Il existe cependant d'autres moyens, soutenus par les théories de l'apprentissage, qui ont utilisé comme conseils afin d'optimiser les apprentissages et bien déterminés comme suite^{xxvii}:

1- Expliquer : communiquer clairement les objectifs de l'activité de formation et mettre en évidence les avantages de l'acquisition des nouvelles compétences.

2- Faire participer : s'assurer que l'apprenant se trouve au centre de l'activité d'apprentissage et le faire participer au processus d'apprentissage.

3- Illustrer : présenter des modèles de comportements adéquats et s'assurer que les activités et les exemples sont pertinents et reflètent la réalité du milieu de travail.

4- Faire appliquer : privilégier l'expérimentation et les occasions de mettre en pratique les notions du cours.

5- Respecter : respecter le rythme d'apprentissage de l'apprenant ainsi que les lois de l'attention et de la mémorisation.

5 - 4 - Le transfert des apprentissages.

Le rendement de l'investissement dans la formation repose sur le transfert des apprentissages du milieu de formation au milieu de travail. C'est donc dire que si l'apprenant n'utilise pas les compétences qu'il a acquises durant la formation pour améliorer son rendement au travail, la formation n'aura pas atteint son objectif consistant à combler un besoin en formation en vue de réduire un écart de rendement. La formation favorise l'apprentissage de nouvelles notions et façons de faire, ce qui augmente le potentiel de rendement. Cependant, sans le transfert des apprentissages, le potentiel de rendement demeure inexploité et ne se traduit donc pas par une amélioration du rendement.

Conclusion :

Nombreux sont les intervenants qui souhaitent une augmentation des budgets alloués à la formation. Moins nombreux sont ceux qui peuvent gérer l'activité de formation avec soin, assurer le transfert des apprentissages et finalement évaluer l'activité de formation et présenter de façon convaincante les résultats de cette évaluation. Dans cette étude, nous avons exposé l'enjeu de la formation ainsi que les considérations-clés entourant une saine gestion de la formation afin de développer les compétences.

Dans « la course au savoir », la compétence représente avant tout ce qui peut être gagné par une entreprise. Le développement de compétences distinctives et difficilement imitables qui pousse l'entreprise vers de nouveaux sommets apporte à celle-ci un avantage concurrentiel.

À l'opposé, l'entreprise qui ne se préoccupe pas de la formation risque de voir le réservoir de ses compétences s'affaiblir, ce qui restreindra son adaptabilité aux changements.

Sachant que l'enjeu de la formation est trop important pour être laissé à la seule volonté des entreprises, certains gouvernements ont décidé de renforcer l'effort de formation par l'imposition d'un cadre légal qui pénalise les employeurs qui n'offrent pas une certaine formation.

Rappelons finalement la convergence des intérêts en matière de formation. Les personnes qui bénéficient d'une formation professionnelle sont généralement plus satisfaites au travail et plus engagées envers leur employeur. Par ailleurs, les employeurs de choix sont souvent ceux qui investissent dans la formation et le développement de leurs ressources humaines. Alors, si le bien-être des personnes s'améliore en fonction de la formation reçue et que les entreprises tirent profit de cette situation, il n'y a que des avantages à développer les compétences.

Référence :

¹ : Claude Lévy-Leboyer. (2009) ; « **La Gestion Des Compétences ; Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises** », 2^e édition, Groupe Eyrolles, Paris, p : 7.

¹ : Sylvie St-Onge et al. (2004) ; « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines** », 2^e édition, Gaëtan Morin éditeur, Montréal, Canada, p : 238.

¹ : Idem.

¹ : Idem.

¹ : Harvey, J. (2002) ; « **Bombardier Transport et l'acquisition d'Adtranz: vers l'organisation apprenante** », *Gestion*, vol. 27, n° 4, pp: 59-71.

¹ : Sylvie St-Onge et al, op.cit, p : 240.

¹ : Loïc CADIN, Francis GUÉRIN et Frédérique PIGEYRE (2007) ; « **Gestion Des Ressources Humaines** », 3^e édition, Dunod, Paris, pp174-175.

¹ : Aubert.J, Gilbert.P, Pigeyre.F. (1993) ; « **Savoir et pouvoir, les compétences en questions** », Presses Universitaires, Paris, France.

¹ : Michel.S, Ledru.M. (1991) ; « **Capital compétence dans l'entreprise, une approche cognitive** », ESF, Paris, France.

¹ : Selon : Aubert.J, Gilbert.P, Pigeyre.F ; op.cit.

¹ : Anne Dietrich, Patrick Gilbert et Frédérique Pigeyre. (2010) ; « **Management des compétences** », 3^e édition, Dunod, Paris, p : 18.

¹ : Sylvie St-Onge et al, op.cit, pp : 243-244.

¹ : Brian.Keely. (2007); « **Le capital humain** », Les essentiels de l'OCDE, Paris, France, p : 14.

¹ : Sylvie St-Onge et al, op.cit, p: 244.

¹ : Michelle .Gillet ; Patrick .Gillet. (2010) ; « **Système d'information des ressources humaines** », Dunod, Paris, p : 108.

¹ : Stéphane .Balland, Anne-Marie .Bouvier ; « **Management des entreprises en 24 fichiers** », Dunod, Paris, p : 105

¹ : Foucher, R (1997). «**Quels changements à la formation en entreprise peuvent répondre aux nouvelles exigences de l'environnement?** ", *Gestion*, vol. 22, n° 3, pp : 43-48.

¹ : Sekiou.L et al. (2004) ; « **Gestion des ressources humaines** », 2^e édition, De Boeck, Bruxelles, Belgique,

p : 347.

¹ : Sylvie St-Onge et al, op.cit, p: 247.

¹ : Sekiou.L et al, op.cit, p: 349.

¹ : Rivard, P. (2000) ; « *La gestion de la formation en entreprise: pour préserver et accroître la capital compétence de votre organisation* », Presses de l'Université du Québec, Canada, pp : 23-31.

¹ : Foucher, R (1997). loc.cit, pp : 43-48.

¹ : Sylvie St-Onge et al, op.cit, p: 248.

¹ : Idem.

¹ : Sekiou.L et al, op.cit, p: 337.

¹ : Sylvie St-Onge et al, op.cit, p:262.

¹ : Idem, p: 272.