

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 60 (2002)

**Heft:** 4: Compétences et connaissances dans l'entreprise : comment les gérer

**Artikel:** Transmettre les compétences dans les organisations

**Autor:** Bellier, Sandra

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141231>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 04.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# TRANSMETTRE LES COMPÉTENCES DANS LES ORGANISATIONS<sup>1</sup>

*Sandra BELLIER  
Directrice du E-Business  
Adecco-France  
& Institut d'études politiques (IEP)  
Paris, France  
sandra.bellier@adecco.fr*

## 1. Introduction

Une des caractéristiques des compétences concerne leur mode d'acquisition. En effet, si les compétences sont effectivement différentes des savoirs, alors, on peut faire l'hypothèse qu'elles ne s'acquièrent pas tout à fait, ou pas uniquement, comme les connaissances académiques. Cette question est de la plus haute importance pour toute entreprise qui s'engage dans une « logique compétences », elle l'est tout autant pour les responsables de formation ou plus simplement encore pour tous les managers conscients qu'une partie de leur mission consiste à développer les compétences de ceux dont ils ont la responsabilité.

**Nous ne traiterons pas ici de l'acquisition au sens large mais nous ciblerons cet article sur une modalité remarquable dans le champ des compétences : la transmission.** Nous en verrons un des aspects essentiels bien que non exhaustif : la dimension organisationnelle.

## 2. L'acte de transmission

Une vision dominante consiste à imaginer que la transmission est un processus relativement simple : quelqu'un dit/montre/explique/démontre... quelque chose à un autre et cet autre s'approprie immédiatement et tel quel ce "quelque chose". Somme toute, ce schéma est celui de la communication, calqué sur le fameux « S-R » (stimulus-réponse), la réponse étant ici l'appropriation par le destinataire de l'information.

---

<sup>1</sup> Cet article s'inspire d'un travail de synthèse réalisé pour l'organisation patronale française MEDEF sous l'intitulé « Acquisition et transmission des compétences, cahier 8 » destiné à être présenté au colloque du 14 et 15 novembre 2002 à Paris. Il reprend, dix ans après le colloque de Deauville l'état des lieux de la question sur la base, entre autres, des monographies des Observatoires Medef de la compétence, français et européens.

Ce schéma théorique a été depuis longtemps remis en cause, essentiellement à partir de trois critiques :

- le message émis est toujours plus important que ce qui est retenu : nous retenons beaucoup moins de chose que ce qui est transmis, du fait même que pour nous mettre en état de récepteur, nous faisons fonctionner des filtres qui ciblent notre attention ;
- le message émis est toujours différent du message reçu, du simple fait des bruits qui l'accompagnent et de l'influence des media de transmission ; nous pensons expliquer quelque chose et c'est autre chose qui est entendu, compris, retenu... ces distorsions ont depuis longtemps été mises à jour dans la formation ;
- le message émis est modifié en permanence au cours de la communication par le feed-back envoyé par le récepteur.

Contrairement à ce schéma « mécaniste »... et faux, la plupart des travaux menés sur le sujet ont pu montrer que la manière dont le récepteur se comporte, « choisit » l'information qu'il veut entendre et, surtout, l'interprète au fur et à mesure, a une influence déterminante sur le résultat de la transmission.

Ainsi, on considère aujourd'hui la **transmission comme une co-construction** : elle est le fait partagé de plusieurs acteurs dans un contexte, lui-même déterminant. La transmission dépend autant de :

- celui – individu, groupe, institution ... – qui transmet, sa position, son investissement, ses propres attentes, sa maîtrise, sa capacité et son envie à expliquer ;
- la manière dont l'autre attend, reçoit, teste, s'approprie, utilise le contexte qui valorise, reconnaît, crée des occasions, met en situation, ou au contraire, sanctionne, n'organise pas, ne laisse pas le temps, ne reconnaît pas... ;
- et dans ce contexte, il faut inclure tous les autres acteurs qui « entourent » l'émetteur ou le récepteur, d'où l'importance d'introduire la notion de « collectif de travail » dans la compréhension de la transmission des compétences ; en effet, dans le monde du travail, ce premier niveau de contexte relationnel pèsera d'un poids particulier car c'est ici, au quotidien, que se transmettent les usages professionnels indissociables des compétences.

Pour comprendre le succès, les transformations ou l'échec de la transmission, il convient d'analyser tout autant le contenu que les jeux d'acteurs, l'environnement et les attentes de chacun. C'est la raison pour laquelle nous ne

pouvons isoler la transmission des compétences de leur contexte et du sens que chacun va y donner.

### **3. Qu'entendons-nous par contexte ?**

Compte tenu de l'importance que nous accordons à l'environnement de travail dans la transmission des compétences, il nous faut maintenant préciser ce que nous mettons derrière cette idée. Nous partirons du principe que *l'expérience* joue un rôle central dans l'acquisition des compétences. Un des axes forts de ce sujet concerne donc la manière dont l'organisation permet effectivement des « *mises en expériences* » suffisamment répétées pour que se développe par l'action – *et donc par l'action avec d'autres* puisque au sein du travail – des compétences nouvelles ou simplement mieux maîtrisées. « Le processus de construction des compétences échappe partiellement à toute forme de rationalisation car elle est largement produite à travers les interactions de travail. La transmission et la circulation des savoirs sont orchestrées par la hiérarchie de proximité et se révèlent très complémentaires des parcours de formation plus institutionnalisés. »<sup>2</sup>

C'est donc d'abord au travers de l'organisation du travail elle-même que l'entreprise peut faciliter la transmission des compétences. Dans la définition des procès de travail, des rôles et missions de chacun, dans la manière même dont sont définis les objectifs de production – qu'il s'agisse d'industrie ou de service – se profile la question de la transmission des compétences.

Trois dimensions peuvent être utilisées : le périmètre de l'emploi, la constitution des équipes et les relations entre équipes.

Nous partons du principe que chaque occasion de faire « un peu autre chose » que ce que l'on fait en dominante est une occasion de développer ses compétences . En d'autres termes, c'est souvent *à la marge* que les compétences s'élargissent et s'enrichissent. C'est bien pour cela que le taylorisme, vu comme la maîtrise répétitive d'une partie infime de la production est à l'opposé des compétences.

### **4. La transmission dans et par l'emploi**

Si l'on part d'une représentation simpliste de l'emploi dans lequel existerait une sorte de « minimum » central, indispensable requis, alors :

- la première manière d'élargir serait de concevoir, dans le cadre de l'emploi lui-même, des occasions de faire de temps en temps des activités différentes

---

<sup>2</sup> Osty F., 1999, *La face cachée des compétences*, Cnrs, Iresco.

mais proches, bref qu'une multi-compétence cohérente avec le cœur de l'emploi puisse être proposée ;

- le deuxième niveau se joue dans la manière dont les équipes sont pensées comme des lieux même de formation ; considérant qu'ils doivent produire ensemble, il est nécessaire de compter sur une intelligence collective ; cela signifie à la fois présupposer, prévoir les moyens et reconnaître cet élément comme constitutif de la performance de l'entreprise ;
- le troisième niveau concerne la manière dont s'organise la transmission des informations entre les différentes parties de l'entreprise ; là encore il sera question de temps d'échange mais aussi d'occasions créées pour que l'organisation soit considérée comme un réseau de compétences devant communiquer entre elles.

Ces aspects organisationnels concernent la manière dont on découpe le travail, dont on fixe des objectifs, dont on présuppose l'atteinte des résultats. Ils nous semblent tout à fait déterminants, ne serait-ce que par la cohérence qu'ils peuvent avoir avec les discours sur les compétences. Une entreprise prônant une démarche compétence mais dessinant chaque emploi avec des frontières étroites et de manière immuable se mettra en contradiction très vite.

## **5. L'accompagnement des situations de transmission**

En revanche, s'il s'agit d'une dimension nécessaire, elle n'est pas suffisante. Le deuxième volet qui permet de tirer parti de l'action et de l'expérience formatrice concerne *l'accompagnement de ces situations*. En d'autres termes, c'est parce que les individus se verront accompagnés dans leur apprentissage que celui-ci prendra sens. Nous retrouvons là les principes bien connus de la médiation et de la méta-cognition<sup>3</sup>. Le rôle de l'« autre » consiste justement à faire que la prise de conscience de l'apprentissage se fasse de manière efficace. S'il s'agit simplement de faire autre chose que l'habituel mais sans que personne ne le voit, ne le remarque, n'en parle et n'en fasse parler... alors l'expérience sera certes pédagogique mais elle le sera sur un très long temps. C'est parce qu'il y a une intervention humaine dans le processus que l'explicitation de ce qui est nouveau permettra l'appropriation. « T'as compris ? T'as vu que c'était comme ça qu'il fallait faire ? Tu t'en sors bien ! Ce que tu n'as pas compris c'est que ... Tu es encore trop lent là –dessus... Tu t'y prends mal pour ça, tu devrais faire comme ça , ça irait beaucoup mieux... » Autant d'exemples de phrases parfaitement anodines, formulées tous les jours par les collègues, les hiérarchiques, les tuteurs. Phrases anodines mais qui sont extrêmement importantes dans les processus d'acquisition ... Parce qu'elles font intervenir « un

---

<sup>3</sup> Bellier S., 1998, *Ingénierie en formation d'adulte*, Editions Liaisons.

autre », elles font partie de la transmission, mais sur un mode informel, implicite, voire inconscient.

Et c'est aussi à l'épreuve de ces difficultés rencontrées dans la confrontation au regard de l'autre que se construisent et que se transfèrent de nouvelles compétences : « L'approche par les difficultés montre que la confrontation à une réalité nouvelle est le plus sûr moyen de travailler les acquis de l'expérience antérieure et d'élaborer à partir de là une compétence plus large. Deux conditions : variété des tâches et des initiatives qu'elles permettent, et accompagnement sur le mode du compagnonnage. »<sup>4</sup>

## 6. Conclusion

En conclusion, nous ne saurions qu'insister sur la modestie et les limites de nos propos tant le sujet de la transmission des compétences touche à de nombreux domaines de la vie des entreprises. Ainsi, par exemple, la question du transfert – qui reste une des moins bien comprises, me semble-t-il, aujourd'hui – a tout à gagner à ce que les mécanismes de transmission soient explorés plus avant. En particulier les choix qui sont faits en termes gestionnaires mais aussi managériaux et culturels sont loin d'être anodins.

---

<sup>4</sup> Benarrosh Y., *La notion de transfert à l'épreuve de l'observation*, Travail et Emploi, n°78.