

**THEMA RH**  
*Étude*

---

# Compétence et performance

Un couple à piloter au cœur de la culture de  
performance

**Abdelmajid TRONJI**

Trotman Consulting — Casablanca  
Octobre 2026

## 1. Synthèse exécutive

La compétence est une condition nécessaire de la performance, jamais une condition suffisante. Une entreprise qui recrute et forme des talents sans leur donner le vouloir, le pouvoir et la clarté d'objectifs obtient des compétences dormantes, pas des résultats.

Notre thèse tient en trois points :

- 1. La performance est le produit de plusieurs facteurs, pas leur somme.** Si un seul tend vers zéro (compétence, motivation ou contexte), le résultat s'effondre, quel que soit le niveau des autres.
- 2. La compétence n'existe qu'en situation.** Elle se prouve dans l'action, sur un poste et dans une organisation donnés ; un diplôme ou une formation suivie n'en sont que des indices.
- 3. Le couple se pilote, il ne se décrète pas.** Il exige un référentiel commun, une évaluation qui distingue l'un et l'autre, et un manager de proximité formé à les relier.

Pour une DRH, l'enjeu est donc de cesser de traiter séparément « la formation » et « l'évaluation annuelle », et de construire un seul système où chaque écart de performance est diagnostiqué : manque de savoir-faire, de motivation ou de moyens ?

## 2. Deux notions à ne pas confondre

La compétence relève du **potentiel d'action** ; la performance relève du **résultat obtenu**. L'une se constate dans la manière de faire, l'autre dans ce qui a été produit.

|                           | Compétence                                                                                    | Performance                                                          |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Nature</b>             | Capacité à mobiliser des ressources (savoirs, savoir-faire, savoir-être) face à une situation | Atteinte d'un résultat attendu, au regard d'objectifs fixés          |
| <b>Question posée</b>     | « Est-il capable de le faire ? »                                                              | « L'a-t-il fait, et à quel niveau ? »                                |
| <b>Horizon</b>            | Durable, cumulative, transférable                                                             | Datée, liée à une période et à un contexte                           |
| <b>Ce qui l'influence</b> | Formation, expérience, accompagnement                                                         | Compétence, mais aussi motivation, moyens, organisation, conjoncture |
| <b>Mesure</b>             | Observation en situation, référentiel de compétences                                          | Indicateurs quantitatifs et qualitatifs, objectifs                   |
| <b>Outil RH associé</b>   | Référentiel, GPEC, plan de développement des compétences                                      | Entretien annuel, fixation d'objectifs, rémunération variable        |

Guy Le Boterf définit la compétence comme un « savoir-agir » : la capacité à combiner et mobiliser des ressources dans un contexte précis, et non leur simple possession. Philippe Zarifian y ajoute la prise d'initiative et de responsabilité face aux situations. Ces deux apports suffisent à écarter une confusion fréquente : avoir suivi une formation n'est pas être compétent.

La performance, elle, se lit à trois niveaux qui doivent rester alignés : individuel, collectif (l'équipe) et organisationnel (l'entreprise). Une performance individuelle brillante peut coexister avec une équipe qui échoue, si les compétences ne circulent pas.

### 3. La relation : pourquoi la compétence ne suffit pas

La performance dépend de trois facteurs qui se multiplient : la compétence (savoir faire), la motivation (vouloir faire) et le contexte (pouvoir faire). C'est le sens du triptyque « savoir agir, vouloir agir, pouvoir agir » de Le Boterf, et du modèle AMO (Ability, Motivation, Opportunity) utilisé en gestion des ressources humaines.

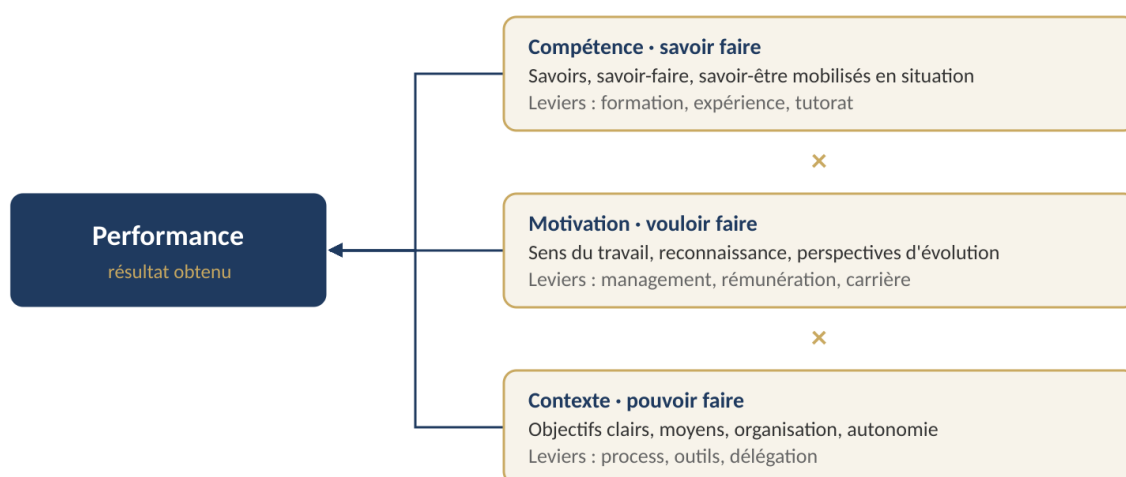


Figure 1 — La performance, produit de trois facteurs : un facteur nul annule les deux autres

Un collaborateur très compétent mais démotivé, ou privé de moyens, produit peu. Le diagnostic d'un écart de performance doit donc toujours examiner les trois facteurs avant de conclure à un déficit de compétence.

Deux nuances complètent ce modèle :

- **La relation est circulaire.** La performance développe aussi la compétence : on apprend en réalisant, en réussissant et en analysant ses échecs. Une mission bien choisie forme souvent mieux qu'un stage.
- **La compétence est collective autant qu'individuelle.** Une équipe performante combine des compétences complémentaires ; retirer une personne clé peut faire chuter un résultat que l'on croyait collectif.

### 4. Six pièges qui cassent le couple

La plupart des échecs ne viennent pas d'un manque de compétences, mais d'une mauvaise lecture du lien entre compétence et performance.

1. **Le diplôme pris pour la compétence.** On recrute sur le titre, puis on s'étonne du résultat. Le diplôme atteste un savoir, pas un savoir-agir sur ce poste.
2. **Le principe de Peter.** On promeut le meilleur technicien au poste de manager ; il était performant dans son métier, il devient incompétent dans un autre. La performance passée ne prouve pas la compétence future.
3. **La formation-catalogue.** On forme pour consommer le budget, sans diagnostic d'écart. Résultat : des compétences acquises qui ne sont ni mobilisées ni mesurées au retour au poste.

4. **L'évaluation confondue.** Un seul entretien annuel juge à la fois les résultats et les compétences, souvent au profit des seuls chiffres. Le salarié ne sait plus ce qu'on attend de lui.
5. **Le contexte ignoré.** On attribue à l'individu un écart qui vient des moyens, des process ou du management. On forme quelqu'un qui manquait en réalité d'outils ou d'autorité.
6. **La performance de court terme qui consomme la compétence.** Sous pression de résultats immédiats, on ne laisse plus de temps à l'apprentissage ni à la transmission. Les compétences s'érodent, la performance suit avec quelques mois de retard.

## 5. Comment l'appréhender : six leviers

Appréhender le couple, c'est construire une chaîne continue qui part de la stratégie et revient à elle par la mesure des résultats. Chaque levier ci-dessous alimente le suivant.

### 1. Partir de la stratégie, pas du catalogue.

- Identifier les 3 à 5 compétences critiques qui conditionnent la performance de l'entreprise à 3 ans.
- Distinguer compétences cœur de métier, compétences managériales et compétences émergentes (digital, IA, conformité).

### 2. Bâtir un référentiel de compétences vivant.

- Décrire chaque compétence par des comportements observables et des niveaux de maîtrise (par exemple : notions, autonome, expert, référent).
- Le relier aux fiches de poste et à la pesée des postes, pour que compétence, classification et rémunération parlent la même langue.

### 3. Évaluer séparément, relier ensuite.

- Deux temps distincts : un entretien de résultats (objectifs atteints) et une revue de compétences (niveau constaté en situation).
- Croiser les deux dans une matrice compétence × performance pour décider : développer, confirmer, mobiliser ou repositionner.

### 4. Diagnostiquer chaque écart de performance.

- Avant toute formation, poser trois questions : sait-il faire ? veut-il faire ? peut-il faire ?
- Former seulement le « ne sait pas » ; traiter le « ne veut pas » par le management et la reconnaissance ; traiter le « ne peut pas » par l'organisation et les moyens.

### 5. Faire du manager le pivot.

- C'est lui qui observe la compétence au quotidien et fixe les objectifs. Il doit être formé à l'entretien, au feedback et à la délégation progressive.
- Évaluer aussi le manager sur le développement de son équipe, pas seulement sur ses chiffres.

### 6. Reconnaître les deux, différemment.

- La performance se rétribue plutôt par le variable et la prime ; la compétence par l'évolution de grade, la mobilité et le salaire de base.
- Payer seulement le résultat pousse au court terme ; payer seulement la compétence décourage l'effort. L'équilibre est un choix de politique RH explicite.

## La matrice compétence × performance

Le croisement des deux évaluations donne quatre profils, chacun avec sa décision :

| Profil             | Compétence | Performance | Décision RH                                                                                  |
|--------------------|------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Talent confirmé    | Élevée     | Élevée      | Fidéliser, confier plus de responsabilités, préparer la succession                           |
| Potentiel bridé    | Élevée     | Faible      | Chercher la cause hors compétence : motivation, moyens, management, adéquation au poste      |
| Performeur fragile | Faible     | Élevée      | Sécuriser par la formation ; la performance repose peut-être sur le contexte ou sur l'équipe |
| Profil à risque    | Faible     | Faible      | Plan de développement ciblé et daté, puis repositionnement si l'écart persiste               |

## 6. Le contexte marocain : trois réalités à intégrer

Au Maroc, le couple compétence/performance se heurte moins à un manque d'outils qu'à des habitudes de gestion héritées. Trois réalités méritent l'attention des DRH.

**1. Une culture du diplôme et de l'ancienneté.** Les promotions et les grilles restent souvent indexées sur le titre et les années de service. Glisser vers une logique de compétence suppose un référentiel partagé et accepté, sinon l'évaluation est perçue comme arbitraire.

**2. Un cadre légal qui exige la preuve.** Le Code du travail (loi 65-99) admet le licenciement pour un motif lié à l'aptitude du salarié, mais le juge attend des éléments objectifs : objectifs connus, évaluations écrites, accompagnement proposé. Un dispositif rigoureux de suivi des compétences et des performances protège donc autant l'entreprise que le salarié. À l'inverse, un « manque de performance » non documenté expose à la requalification en licenciement abusif.

**3. Un financement de la formation sous-utilisé.** Les dispositifs de formation continue financés par la taxe de formation professionnelle (contrats spéciaux de formation, cadre de la loi 60-17) restent peu mobilisés par les PME. Un plan de développement des compétences adossé à un vrai diagnostic d'écarts permet de les activer et d'en justifier le retour.

S'y ajoute un écart persistant entre formation initiale et besoins des entreprises, qui place l'intégration et la montée en compétence en poste au cœur de la performance. Le tutorat et la transmission par les seniors sont ici des leviers sous-estimés.

## 7. Indicateurs et feuille de route

Un couple qui se pilote se mesure des deux côtés. Les indicateurs ci-dessous sont à adapter à la taille et au secteur de l'entreprise.

| Indicateur                                   | Ce qu'il révèle                                              | Côté       |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|------------|
| Taux de couverture des compétences critiques | Part des postes clés tenus par une personne au niveau requis | Compétence |
| Écart moyen niveau requis / niveau constaté  | Ampleur du besoin de développement, par métier               | Compétence |

| Indicateur                                      | Ce qu'il révèle                                              | Côté        |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------|
| Taux de mobilisation post-formation (à 3 mois)  | Part des acquis effectivement utilisés au poste              | Lien        |
| Part des écarts de performance diagnostiqués    | Maturité du management à distinguer savoir, vouloir, pouvoir | Lien        |
| Taux d'atteinte des objectifs                   | Résultat individuel et collectif                             | Performance |
| Taux de succession préparée sur les postes clés | Sécurité de la performance future                            | Performance |

Une feuille de route réaliste s'étale sur 12 à 18 mois, en quatre temps :

- 1. Diagnostic (2 à 3 mois)** : cartographie des compétences critiques, audit des outils d'évaluation existants, entretiens avec la direction.
- 2. Conception (3 mois)** : référentiel de compétences, refonte du support d'entretien en deux volets, règles de la matrice compétence × performance.
- 3. Déploiement (6 mois)** : formation des managers, première campagne d'évaluation, plans de développement individuels.
- 4. Ancrage (en continu)** : revue annuelle des talents, ajustement du référentiel, lien avec la politique de rémunération.

## 8. Conclusion

Une culture de la performance qui ne cultive pas la compétence vit à crédit : elle consomme le capital humain plus vite qu'elle ne le renouvelle. À l'inverse, une culture de la compétence qui ne regarde pas les résultats produit des experts sans impact.

*La compétence est l'investissement, la performance est le rendement, et le manager est le gestionnaire du portefeuille.*

Le rôle de la DRH est de fournir le référentiel, les outils d'évaluation et la discipline de diagnostic qui permettent de relier les deux, écart par écart, personne par personne.