

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique

Université Abou Bekr Belkaïd
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

MEMOIRE DE MAGISTERE
EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Thème :

MANAGEMENT DES SAVOIRS ET ORGANISATION
CAS DE L'ENTREPRISE SEROR

Présenté par

Mme ABOURA née BENDELAL Rachida

Sous la Direction de Monsieur le Professeur **A. BENDI ABDELLAH**

Directeur de Recherche en Management

Soutenu devant le jury composé de :

Président : **Pr C BOUNOUA**
Promoteur : **Pr A. BENDI ABDELLAH**
Examineur : **Pr M. BELMOKADDEM**
Examineur : **Pr A. BENHABIB**

ANNÉE UNIVERSITAIRE : 2000 - 2001

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
Et de la recherche scientifique

Université Abou Bekr Belkaïd
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

MEMOIRE DE MAGISTERE
EN GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Thème :

MANAGEMENT DES SAVOIRS ET ORGANISATION
CAS DE L'ENTREPRISE SEROR

ANNÉE UNIVERSITAIRE : 2000 -2001

Dédicace

Je dédie ce modeste ouvrage à mes Parents, comme je le dédie à mon Mari qui m'a encouragé et qui a été à cette occasion une dure école de rigueur et de persévérance.

Je dédie aussi ce mémoire à mes très chers Enfants Tarik, Meriem et Hamed qui sont ma plus grande réussite dans la vie.

Enfin, je dédie ce travail à tous ceux qui m'aiment et qui croient en moi (famille et amis).

Remerciements

Mes premiers remerciements vont à mon très cher Mari dont les conseils et orientations ont été précieux, que Dieu lui accorde la santé, comme je remercie mon encadreur Monsieur le Professeur A. BENDI ABDELLAH qui m'a soutenu avec beaucoup de patience dans la réalisation de ce mémoire, je lui en suis profondément reconnaissante.

Que Monsieur le Professeur M. BELMOKADDEM trouve également le témoignage de ma gratitude pour ses conseils avisés et les encouragements qu'il m'a prodigués dans mes premiers doutes.

Je ne saurais oublier Monsieur M. SAHEL qui n'a cessé de me prodiguer encouragements et conseils, qu'il en soit vivement remercié.

Je tiens aussi à remercier le personnel de la bibliothèque de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, ainsi que toute personne qui m'a apporté son soutien.

Je remercie également Monsieur le PDG et les Cadres de la SEROR qui ont facilité mes investigations au sein de leur entreprise.

Enfin, je remercie tout particulièrement, mon amie Rachida sans laquelle je n'aurais jamais pu réaliser ce mémoire aussi rapidement et de manière efficace et soignée, que Dieu la protège ainsi que sa famille.

INTRODUCTION

Tout au long de l'histoire, la prospérité a trouvé sa source dans la possession des richesses naturelles : terre, or, pétrole.

La part respective du capital, du niveau technologique et celle du travail humain dans le processus de production de ces richesses a toujours été au cœur des préoccupations de la science économique en général et des entreprises en particulier. L'enjeu étant la forme et le niveau de rémunération de chacun de ces facteurs, mais aussi la considération qu'il y a lieu de donner à l'individu, à son travail, problème qui renvoie, en dernière analyse à l'organisation même de l'entreprise, principal lieu de création de richesses et de «réunions de ressources financières, matérielles et humaines, combinées judicieusement pour la production de biens ou de services destinés à la vente en vue d'un profit optimal»¹ Historiquement, les différents types de réponses apportées à cette problématique ont servi de déterminants aux exigences en matière d'éducation, au rôle du progrès technologique et aux effets multiformes de la révolution industrielle et du machinisme, etc.

L'enjeu ultime est évidemment la place de l'homme dans la société, étant donné que l'individu tire sa subsistance et réalise son insertion sociale par son travail. Dans sa recherche de la nature et des causes de la «richesse des nations» (1776) Adam Smith a fait de la théorie de la valeur une de ses préoccupations essentielles. Le fondement de la valeur réside pour cet auteur, comme pour les classiques qui l'ont suivi (D. Ricardo, J.S. Mill ; K. Marx...) dans la «dextérité» ou «l'habileté du travail», «l'intensité» ou la «quantité comparative du travail nécessaire à la production d'une

¹ J. SCHEID, J.C TESTON et A. COTTA, "Économie de l'entreprise" Dunod Paris, 1969 p.91

marchandise». C'est ainsi que Marx a représenté cette approche par la formule «pure congélation de travail humain homogène».¹

La mesure du travail ainsi définie restait donc généralement prisonnière d'une logique quantitative, qui souligne par ailleurs la nécessité absolue de la division du travail comme source d'une plus grande productivité grâce à la «dextérité du travailleur» qui en résulte. Mais déjà la plupart des auteurs avaient mis en évidence un impératif : celui de "l'éducation efficace".

Au siècle suivant, l'approche quantitative et son corollaire la division du travail, triomphent avec F.W Taylor qui semble ne privilégier que la recherche du mode idéal d'administration des entreprises. Pour cet ingénieur, théoricien de l'organisation, la compétitivité repose sur un principe fondamental, sinon unique («The one best way»). Celui de «l'organisation scientifique du travail» (O.S.T, 1912) d'où est dérivée la division du travail qui ne laisse à la grande majorité des individus qu'un rôle de pur exécutants, motivés seulement par des considérations matérielles : leur niveau de rémunération.

Les principes fondamentaux de cette théorie, mais également le mode de management (le leadership) qu'elle induit semblent encore largement partagés par les entreprises d'aujourd'hui.

Or, bien des choses ont changé depuis l'époque des théories classiques (contemporaines des premières manufactures) ou de Taylor (début du machinisme). Si, pendant longtemps, les activités de production et de commerce s'intégraient dans le cadre d'une économie locale, puis nationale, aujourd'hui elles s'insèrent dans la mondialisation : c'est le "marché de tout l'univers"² qu'affrontent des entreprises contraintes à la «globalisation». Cette dernière a eu

¹ R. LEKACHMAN, Histoire des Doctrines Economiques, Payot, Paris, 1960.

² J. ADDA La mondialisation de l'économie, édition la Découverte Paris 1996.

raison des barrières physiques et institutionnelles qui entravaient la circulation des capitaux et des biens. La croissance économique ne repose plus sur «la vieille économie physique», mais sur celle du savoir. C'est que la science et la technologie ont avancé de manière prodigieuse et continuent de le faire à un rythme effréné.

Les nouveaux types d'activité économique correspondent à des cycles d'affaires dont la durée est de plus en plus courte. L'éducation s'est généralisée et démocratisée, les clients de plus en plus exigeants, la concurrence féroce, les sanctions immédiates (OPA ...) l'environnement est partout décrit comme turbulent, menaçant, instable.

Le contexte dans lequel évolue l'entreprise ne ressemble donc plus beaucoup à celui d'il y a un siècle. Mais l'organisation a-t-elle évolué depuis ? Accorde-t-on aussi peu d'importance à l'homme dans l'entreprise, considéré par Taylor comme une entité abstraite et anonyme ? Favorise-t-on la créativité, la souplesse, la réactivité, l'innovation, qualités nécessaires pour affronter la concurrence et les exigences de la clientèle ?

A-t-on intégré les nouvelles dimensions, fondamentales, de la société moderne : le progrès technologique, le changement, la rapidité, qui exigent avant tout une grande capacité d'adaptation. Ainsi que le soulignait Darwin, dont les principes ont constitué la base de l'idéologie anglo-saxonne : «les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui savent s'adapter» ?

A la fin de la décennie 1970, le fondateur du numéro un mondial de l'électronique, K. MATSUSHITA, répondait à ces questions dans une déclaration célèbre : «Nous allons gagner et l'occident industriel va perdre, vous n'y pouvez plus grand chose, parce que c'est en vous-même que vous portez votre défaite, vos organisations sont

tayloriennes, pour vous, le management c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manœuvres. Nous, nous sommes post-tayloriens, nous savons que le business est devenu si compliqué, si difficile et la survie d'une firme si problématique dans un environnement de plus en plus dangereux, inattendu et compétitif, qu'une entreprise doit chaque jour mobiliser toute l'intelligence de tous pour avoir une chance de s'en sortir».

Cette vision de l'auteur japonais, renvoie donc à une nouvelle dimension du management et de la conception que l'on peut se faire d'une organisation.

Cependant, et bien que son intérêt ne soit pas à négliger, il n'entre pas dans le cadre de notre travail de mener une étude historique se rapportant à l'évolution des différentes conceptions du management et des théories de l'organisation. Pas plus que nous ne pouvons nous pencher sur les modèles de stratégie d'entreprise. En effet, chacune de ces matières constitue à elle seule un vaste domaine qui déborderait du cadre de la présente étude.

Ce sera donc à un aspect plus stratégique du management moderne que nous nous intéresserons ici, en l'occurrence à celui qui privilégie une nouvelle approche, par les "savoirs", l'intelligence ajoutée, le capital humain, les ressources stratégiques immatérielles ou intangibles ? Mais que signifient ces concepts ? Qu'impliquent-ils comme différence dans la manière de gérer l'entreprise ? Quelles sont les principales manifestations, du management des savoirs, comment les repérer, les identifier ? Quelles fonctions sont-elles concernées par ce mode de management ? A-t-on adapté l'organisation à cette nouvelle exigence ?

Telles sont les principales questions auxquelles nous nous efforcerons de répondre à travers notre recherche et qui en constituent la problématique centrale.

Notre recherche sera plus précisément axée sur la réponse qu'il convient de donner à la question centrale, celle relative au management des savoirs. Elle sera également centrée sur les interfaces existant entre le niveau des savoirs, la nature de ces derniers et l'utilisation qui peut en être faite au sein de l'entreprise. Ceci dans la mesure où le mode d'organisation retenu favorise ou défavorise l'émergence des compétences et donc la performance.

Dès lors, nos hypothèses peuvent être énoncées comme suit : il existe un rapport étroit entre l'environnement global de l'entreprise, les compétences existant au sein de cette dernière, leur utilisation et le mode d'organisation retenu. La seconde hypothèse qu'il y a lieu de déduire de la première, par voie de conséquence, est qu'une contradiction, un décalage important, entre l'environnement de l'entreprise et son mode d'organisation (la « combinaison optimale » de ses facteurs de production) est à l'origine de sa non compétitivité, car l'équation ayant défini l'entreprise s'en trouve faussée.

Enfin notre recherche ne sera pas de nature purement théorique ; nous avons opté en effet pour une analyse comparative dynamique qui tente constamment de se référer aux réalités actuelles vécues par les entreprises.

CHAPITRE I

LA NAISSANCE DU MANAGEMENT PAR LE SAVOIR

L'or gris a remplacé l'or de la terre.

Le XXIème siècle voit apparaître une nouvelle source de valeur : le capital humain, l'intelligence ajoutée, le savoir. "Aujourd'hui, l'homme le plus riche du monde ne possède rien de tangible, ni terre, ni or, ni pétrole, ni usine... pour la première fois dans l'histoire, l'homme le plus riche du monde ne possède que du savoir".¹

Cette citation illustre toute la problématique du passage de la "vieille économie physique" à "l'économie de la connaissance".

Mais quelles sont les conditions économiques technologiques, politiques, sociales, bref l'environnement global, qui permet d'affirmer que le savoir est aujourd'hui l'arme de la puissance économique ?

Comment s'est effectué le processus d'évolution ?

Quels sont les facteurs se trouvant à l'origine de cette nouvelle révolution ?

Comment expliquer l'émergence du management du savoir ?

Nous chercherons la réponse à ces questions, nécessaires à la compréhension de l'objet de notre recherche, à travers un survol historique. Cette rétrospective tentera de mettre en évidence le rapport très étroit qui lie l'état du développement de l'économie, le progrès technologique, le niveau culturel de la société, la considération accordée à chacun des facteurs de production de

¹ - L. THROW , la pyramide de la prospérité : la nouvelle éco. Du savoir,
Editions village mondial, Paris 2000
L'auteur fait allusion à Bill Gates PDG de Microsoft

l'entreprise et le mode d'organisation de cette dernière. A cet égard, le cheminement du progrès technologique et managérial est d'une importance si grande que nous le retracerons dans deux chapitres successifs (chapitre II et chapitre III).

SECTION I : LA REVOLUTION INDUSTRIELLE ET LA NAISSANCE DE LA DIVISION DU TRAVAIL

I.1. La naissance du machinisme

Pendant des millénaires, le travail de la terre et les gisements de métaux précieux (or, argent...) ont représenté la principale source de richesse. C'est donc à bon droit que les premières grandes écoles de pensée économique ont fait de la terre, mise en valeur par le travail des hommes, un fondement essentiel de la prospérité. De grandes inventions (machines à filer, machines à vapeur...) ont permis la révolution industrielle du dix-huitième siècle, développé le machinisme et la grande industrie, et par-là même le capital. C'est alors que s'est développée la manufacture qui réunit dans un même lieu sous les ordres du même propriétaire, (le détenteur du capital) un "grand nombre d'ouvriers".

L'homme a ainsi appris à domestiquer, une source d'énergie (la vapeur), et un instrument qui allait fournir l'effort nécessaire à la production : la machine. Le travail se divise alors : ce n'est plus le même ouvrier qui exécute les mêmes opérations. La manufacture d'épingles anglaise décrite par A. Smith ne confie plus au même ouvrier l'exécution des vingt opérations nécessaires à la production d'épingles, mais à vingt travailleurs, chacun n'exécutant qu'une seule tâche. A. Smith voit ainsi dans la division du travail, la raison du progrès économique grâce à l'amélioration de l'habileté, aux gains de temps et aux perfectionnements techniques qu'elle entraîne.

1.2. Le contexte socio-culturel

La multiplication des fabriques et des manufactures, le développement des mines de charbon et de houille, exigent évidemment l'utilisation d'une main-d'œuvre nombreuse. Celle-ci est recrutée principalement à la faveur des déplacements de population dus à l'exode rural. Or dans les campagnes, encore plus que dans les villes, l'analphabétisme est la règle. L'instruction obligatoire n'existe pas encore, le travail des enfants est chose courante ; du fait de la division du travail en tâches parcellaires, les jeunes ouvriers, en plus de leur absence d'instruction, n'apprennent aucun métier. Le salaire à payer est celui qui doit juste permettre à la race de se perpétuer. (Dans sa "Richesse des nations" Adam SMITH ¹ mentionne à peine l'éducation).

Ce bref survol des conditions (économiques, politiques et sociales) de la naissance de l'ère industrielle montrent donc que jusqu'à cette époque, l'homme -et son travail- n'étaient pas beaucoup mieux considérés que le serf des temps féodaux.

Il ne s'agit pas là d'une appréciation idéologique, puisque dans le pays des plus grands défenseurs actuels de l'ultra libéralisme, on peut lire :

"Dans le capitalisme du 19^{ème} siècle, on n'appréciait pas autant les compétences des hommes. Le travail était un facteur de production marginal qu'on louait, embauchait, licenciant à volonté. Le socialisme est né afin de riposter à ce déclassement du travail et de lui donner la première place dans le système économique"². D'ailleurs pendant longtemps, la valeur travail était appréciée d'un point de vue quantitatif, et le concept de travail lui-même comme une "abstraction".

Ainsi que le souligne notre auteur américain (L. THUROW) : "la formation du capital humain est par nature un processus social... L'homme n'accroît ses compétences que si chaque génération

¹ R. LEKACHMAN, op. cité

² L. THUROW

enseigne à la suivante ce qu'elle a appris, afin que la seconde puisse se consacrer à élargir le savoir existant et à acquérir de nouvelles compétences, au lieu de redécouvrir et de réapprendre ce que ses prédécesseurs avaient déjà maîtrisé... Le progrès social a besoin de systèmes sociaux pour instruire les jeunes"¹

Le "système industriel américain" inventa les pièces de rechange, pièces interchangeable, c'est le début de l'ère de la production de masse et des économies d'échelle.

"La substitution des machines aux tâches manuelles et la spécialisation qui en résultait signe l'arrêt de mort des entreprises artisanales. Les énormes quantités de produits requises étaient hors de portée des petits fabricants. Les conditions étaient réunies pour la naissance de la grande usine".²

H. FORD, introduisant la chaîne d'assemblage fixe a fait passer la production de 400 voitures en 1901 à 5 000 en 1903, et son oldsmobile devient à la portée des bourses moyennes.

SECTION II : TAYLOR, L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL (OST) ET LA DEUXIEME REVOLUTION INDUSTRIELLE

II.1. Innovations organisationnelles, science et efficacité

La révolution industrielle, mue par l'"efficiencymanagement" développe la division du travail, en particulier dans l'industrie. Dès le début du 20^{ème} siècle (entre 1903 et 1914), naît l'O.S.T, conçue par F.W. TAYLOR, mais aussi EMERSON. Selon cette nouvelle philosophie, il n'existe qu'une seule bonne (ou efficace) méthode de travail : "the one best way", la division scientifique du travail en des tâches, parcellisées à l'extrême. C'est le début du "travail en miettes". Mais l'O.S.T. a surtout distingué les fonctions de conception et de commandement de celles d'exécution (ingénieur de bureaux d'études, directeurs d'usine, contremaîtres, ouvriers, manœuvres...).

¹ W. Jack DUNCAN Les grandes idées du management, éditions Mare Nostrum, 1996

² Ibid

Bien qu'historiquement la division du travail ait toujours existé, elle ne faisait que répartir les tâches par individu ; elle est ensuite devenue sociale (par métiers : agriculteurs/artisans...) avec l'O.S.T. elle est devenue technique (division des tâches dans la fabrication d'un même produit). Cette dernière est horizontale, entre travailleurs d'un même niveau hiérarchique (entre O.S sur une chaîne de montage), et verticale (par la hiérarchie : ouvriers/ingénieurs...).

TAYLOR qui s'est penché sur l'étude des "temps" a minutieusement décortiqué chaque étape du processus, le déroulement du travail dans chaque atelier, la fabrication de chaque élément appelé à s'intégrer au produit final, la production de chaque machine et celle de chaque ouvrier. Ainsi, le moindre mouvement du travailleur a été observé, décrit, analysé, puis chronométré.¹

Dans le même temps, considérant que l'ouvrier n'était mû que par des considérations exclusivement matérielles, TAYLOR a préconisé le "travail aux pièces", c'est à dire la rémunération proportionnelle au rendement de chaque ouvrier.

A la suite de TAYLOR, Henry FORD adopta dans ses usines automobiles la chaîne et le travail en grandes séries standardisées, accompagnées d'une certaine progression des salaires, liée aux gains de productivité.

Le tertiaire (travaux de bureau) est lui aussi concerné par cette division.

Peu à peu, l'O.S.T. se généralise à l'ensemble de la grande industrie. L'industrie automobile américaine est donc la première à mettre en pratique les idées des "grands prêtres de l'efficacité" : utilisation de la technologie automatisée la plus récente, éléments préassemblés et chaînes de montage très courtes pour pouvoir produire davantage de voitures avec moins d'employés.

¹ Cette branche de la "direction scientifique des entreprises" a donné lieu à l'implantation de la structure "temps et méthodes" qui définit les normes et les standards de fabrication (notamment temps et cadences).

Mais le management, focalisé sur Taylor, oublie l'apport essentiel d'auteurs comme Emerson¹ qui recherchera les économies d'échelle, les usines devenant tellement grandes et complexes qu'elles sont impossibles à gérer efficacement. Pour remédier à cela, il fallait décentraliser et réduire leur taille. Emerson a défendu la forme d'organisation basée sur le "staff and line" (opérationnels et fonctionnels), les fonctionnels participant à l'élaboration d'une politique de ressources humaines (sélection, formation) et à la logistique (fourniture de matériels et méthodes).

Son apport a été déterminant dans la "normalisation des opérations", la "formalisation par écrit" et la "récompense de l'efficacité".

Pour Taylor et ses collaborateurs, les managers devaient remplir une mission nouvelle "vitale et hautement responsable" : mettre sur pied une science de chaque élément du travail humain et remplacer les vieilles règles empiriques. Ses techniques étaient des "mécanismes" : études de temps, supervision fonctionnelle, cartes d'instructions, taux différentiels de rotation des pièces, systèmes analytiques : "La véritable science, celle qui mène à une méthodologie professionnelle fondée, va bien au-delà des techniques, des formules et des lois. C'est une révolution intellectuelle, une manière d'envisager le monde et une méthode de résolution des problèmes"². Dans sa recherche de l'élimination du hasard et des accidents, le management se donnera une nouvelle légitimité, par sa capacité à obtenir des résultats par l'utilisation de méthodes scientifiques.

II.2. Les conditions économiques et sociales

L'électrification et l'avènement de la recherche-développement industrielle, intervenues à la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème}, ont représenté ce que les économistes appellent la "deuxième révolution industrielle" : Les colonies européennes

¹ H. EMERSON, les fondements de l'efficacité. Easton, 1908

² W. JACK DUNCAN Ouvrage cité

fournissent aux pays considérés, matières premières et produits agricoles à très bas prix. Grâce aux bateaux à vapeur, la distance qui séparait les continents est relativisée et le transport maritime moins soumis aux aléas. Dans le même temps, s'est généralisée l'instruction universelle, financée par l'Etat et obligatoire pour tous. Grâce à cette conquête, le lien s'est rompu entre le revenu de la famille et l'éducation des enfants : "une génération pauvre et ignorante n'a plus donné automatiquement naissance à une génération ignorante et pauvre".

L. Thurow cite à ce propos l'exemple des filateurs du Massachusett qui remarquèrent qu'une personne instruite travaillant avec d'autres personnes instruites avait un meilleur rendement que si elle travaillait avec des illettrés. L'ouvrier est devenu capable de lire un manuel d'instructions, et son contremaître perd moins de temps à lui enseigner le fonctionnement d'une nouvelle machine. Le contrôle, statistiques, l'inspection-qualité se répandent en même temps qu'augmente le niveau de formation des ouvriers, la productivité augmente ainsi que les profits et la progression des salaires.

Dans les ateliers, les compétences peuvent être mises en œuvre avec plus d'intensité, car il leur reste du temps pour des activités créatrices, l'innovation ou le perfectionnement des procédés de fabrication.

Avec l'électricité, de nouvelles industries apparaissent, qui remplacent peu à peu les houillères et les charbonnages, les locomotives à vapeur, les manufactures textiles, les hauts-fourneaux des aciéries. Ces nouvelles industries sont le téléphone, l'électricité, l'application du moteur à explosion, le cinéma, l'aluminium et l'industrie chimique (caoutchouc, nickel), véhiculées par le développement considérable des infrastructures de transport (en cinquante années, le nombre de kilomètres de voies a été multiplié par six aux États Unis). Mais aucune des formidables inventions du siècle dernier n'aurait pu se faire sans l'élévation du niveau d'instruction, l'apparition de l'entreprise moderne, l'encouragement de la créativité, et donc finalement de l'émergence

de la démocratie parlementaire, fondement de la liberté individuelle. La deuxième révolution industrielle a néanmoins été le théâtre de graves crises mondiales : la première guerre mondiale (1914-1918), le crash boursier de 1929 et la récession des années 1930, ainsi que la deuxième guerre mondiale (1939-1945).

Elle a vu naître également les régimes communistes (URSS et le bloc de l'Est...).

Tableau n° 1

L'EVOLUTION TECHNIQUE, CREATRICE D'ACTIVITES NOUVELLES¹

Nombre de Brevets d'invention Aux U.S.A	Années 1790 à 1800	Années 1850 à 1860	Années 1900 à 1910
	267	25 000	315 000

On constate une progression exponentielle du nombre d'inventions brevetées en l'espace d'un demi-siècle. Puis dès le début du vingtième siècle celles-ci se sont multipliées par quinze. Parallèlement la production par ouvrier augmente de 17 % entre 1850 et 1890. Quarante années plus tard celle-ci a doublé.²

1 et 2 : GU ARRIGOR, LAGRANGE et PENOUIL : Histoire des faits économiques, Précis Balloz, Paris 1986 p. 377

² M. Niveau, Histoire des faits économique, PUF, Paris 1976.

CONCLUSION DU CHAPITRE

Si le 19^{ème} siècle a été celui de la révolution industrielle, les 100 dernières années du deuxième millénaire furent celles des révolutions technologiques, mais aussi de l'apparition d'une nouvelle discipline : le management. L'un de ses fondateurs, F.W. TAYLOR, a posé les principes d'une direction scientifique des entreprises, mais aussi d'un mode de management des ressources humaines dont peu d'entreprises arrivent aujourd'hui à s'en départir. Pourtant, ses excès ont été nombreux et finalement contre-productifs aujourd'hui à l'heure où le travailleur moyen, beaucoup plus instruit que celui du siècle précédent, aspire à réaliser d'autres ambitions. Celles-ci ne sont pas seulement matériels : elles consistent à rechercher la réalisation de soi par le moyen d'un travail qui a du sens, dans un environnement professionnel plus épanouissant. Toutes choses que n'a pas sur lui donner Taylor. Il a donc fallu attendre le milieu du 20^{ème} siècle pour que soient admises de nouvelles approches : celles des relations humaines dont les derniers représentants ne sont pas les moindres (Maslow et H. Mintzberg). Ce sont ces conceptions qui vont permettre peu à peu l'émergence du nouveau mode de management : celui-là auquel s'intéresse notre recherche.

TABLE DES MATIERES

PREMIERE PARTIE : APPROCHE THEORIQUE

INTRODUCTION	1
<u>CHAPITRE I</u> : La naissance du management par le savoir	6
SECTION I : La révolution industrielle et la naissance de la division du travail	7
1.1 : La naissance du machinisme.....	7
1.2 : Le contexte socio-culturel	8
SECTION II : Taylor, l'OST et la deuxième révolution industrielle	9
11.1 : Innovation organisationnelle, science et efficacité.....	9
11.2 : Les conditions économiques et sociales.....	11
Conclusion du chapitre	14
<u>CHAPITRE II</u> : Le soubassement du management des savoirs	15
SECTION I : 1945-1989 : L'ère de la consommation de masse : l'explosion de la croissance et la problématique du développement	
1.1 : Les causes de la croissance.....	16
1.1a : Le facteur politique.....	17
1.1b : Le facteur économique.....	18
1.1c : Le facteur social.....	18
1.1d : Le facteur technologique.....	20
SECTION II : La domination de l'idéologie ultra libérale et l'accélération de la mondialisation.....	21
1 : Le cadre de la mondialisation.....	22
a : Le développement considérable des échanges commerciaux.....	22
b : Evolution des nouvelles technologies.....	23
11 : Les effets de la mondialisation.....	25
SECTION III : L'impact de la mondialisation sur l'organisation de l'entreprise...	28

<u>CHAPITRE III : Définitions</u>	32
SECTION I : Entreprise et organisation	34
SECTION II : L'environnement	41
1. Les cinq composants de l'environnement	41
II. L'action de l'environnement sur l'entreprise	42
III. Les caractéristiques dominantes de l'environnement actuel	44
SECTION III : Le management	48
Conclusion du chapitre	50

CHAPITRE IV : L'évolution d'un concept : qualification, compétence, savoir 52

SECTION I : Des qualifications aux compétences 54

 1.1 : La qualification 54

 1.2 : La compétence 57

SECTION II : Savoirs et stratégie d'entreprise 59

SECTION III : Les quatre types de savoir 61

 1. Le savoir 62

 2. Le savoir-faire (know-how) 62

 3. Le savoir-devenir 64

SECTION IV : Les savoirs, actifs stratégiques de l'entreprise 65

 I : Les actifs stratégiques 65

 1.1 : Ressources 65

 1.2 : Capacités 65

 II : Les savoirs 67

 I. : Savoirs tacites 67

 II. : Savoirs explicites 67

 III. : Le savoir-faire 68

SECTION V : La gestion stratégique des savoirs 70

 I. L'acquisition des savoirs 71

 II. Les sources du savoir 72

 1. Le rôle de l'expérimentation dans l'acquisition des savoirs 72

 2. La formation professionnelle 74

 3. Les routines 76

 III. Modes de création des savoirs 77

<u>CHAPITRE V : L'interface organisation, savoirs et ressources humaines</u>	79
SECTION I : Explication de la prééminence des ressources humaines et du savoir qu'elles véhiculent.....	80
- les mutations profondes de l'environnement de l'entreprise.....	80
- les transformations organisationnelles.....	81
1. Celles qui répondent à des contours d'activité, d'essence stratégique...	81
2. Celles qui concernent la configuration ou la structure (réengineering, transversalité).....	82
3. Celles qui concernent le contenu des tâches.....	84
SECTION II : Capital humain et organisation (deux facteurs-clés de succès de l'entreprise du troisième millénaire.....	86
SECTION III : L'organisation apprenante ou organisation fondée sur les savoirs	88
1. L'organisation comme lieu d'apprentissage.....	88
2. L'organisation comme lieu d'apprentissage collectif.....	89
3. La mémoire organisationnelle.....	90
4. Comment distinguer les organisations apprenantes ?.....	91
Conclusion du chapitre.....	93
CONCLUSION.....	94

DEUXIEME PARTIE : APPROCHE CONCRETE

MANAGEMENT DES COMPETENCES, DES SAVOIRS

ET ORGANISATION A SEROR

CHAPITRE 1 INTRODUCTIF :.....	96
SECTION I : Pertinence de notre champ d'analyse.....	96
Pourquoi la SEROR ?.....	97
SECTION II : Problématique et hypothèse de travail.....	98
SECTION III : Méthodologie d'investigation retenue.....	101
I. Méthodologie retenue pour l'investigation.....	101
A. Les sept phases de l'investigation.....	102
B. La population ciblée et justification de l'échantillon retenu	103
II. Le questionnaire soumis à la population ciblée.....	103

A. Les données intéressant le profil de l'enquête.....	103
B. Les questions figurant dans le questionnaire.....	104
III. Les autres moyens d'investigation.....	106

CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE SEROR

I. Généralités.....	107
A : La clientèle de SEROR.....	108
B : La concurrence de SEROR.....	108
C : Les principales caractéristiques du marché dans lequel opère SEROR.....	108
II. Le métier de SEROR.....	109

CHAPITRE III : LES RESULTATS DE L'INVESTIGATION

Tableau 1 : Ventilation par structure d'appartenance.....	114
Tableau 2 : Ventilation par classe d'âge.....	115
Tableau 3 : Postes successivement occupés dans l'entreprise.....	116
Tableau 4 : Ancienneté dans l'entreprise.....	116

CHAPITRE IV : ANALYSES ET CORRELATIONS.....

Tableau 5 : Analyse du niveau général de formation.....	118
Tableau 6 : Corrélation du niveau de formation et de l'âge.....	119
Tableau 7 : Niveau de formation par structure.....	120

Analyse corrélative

Tableau 8 : Statut ou catégorie socio-professionnelle.....	121
--	-----

SECTION I : LE SAVOIR ET SA TRANSMISSION

Tableau 9 : Stages de formation et séminaires suivis depuis les 3 dernières années.....	122
--	-----

Tableau 10 : Nombre de cadres supérieurs concernés par un départ à la Retraite.....	123
--	-----

Tableau 11 : Mode de transmission du savoir-faire des agents partis à la Retraite.....	124
---	-----

SECTION II : A LA RECHERCHE D'UN SYSTEME DE VALEUR.....

Tableau 12 : Représentation des cadres supérieurs SEROR quant à la promotion dans la carrière professionnelle.....	126
---	-----

<i>Tableau 13 : Représentation des cadres supérieurs à l'égard des critères de promotion.....</i>	<i>127</i>
SECTION III : STYLE DE LEADERSHIP ET PARTICIPATION AU PROCESSUS DE DECISION.....	128
<i>Tableau 14 : Représentation des cadres supérieurs SEROR quant à leur participation à la prise de décision</i>	<i>128</i>
<i>Tableau 15 : Information des cadres supérieurs SEROR sur la marche de l'entreprise.....</i>	<i>130</i>
<i>Tableau 16 : Information des cadres supérieurs SEROR relativement aux questions touchant leur domaine de compétence.....</i>	<i>131</i>
<i>Tableau 17 : Représentation des cadres supérieurs SEROR à l'égard du style de leadership.....</i>	<i>132</i>
SECTION IV : L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE SEROR	
<i>Tableau 18 : concernant l'organisation SEROR.....</i>	<i>133</i>
<i>Tableau 19 : Avantages et inconvénients de l'organisation actuelle de SEROR.....</i>	<i>135</i>
CONCLUSION.....	137
BIBLIOGRAPHIE.....	142

PREMIERE PARTIE

APPROCHE THEORIQUE

MANAGEMENT DES COMPETENCES

DES SAVOIRS ET ORGANISATION

CHAPITRE II

LE SOUBASSEMENT DU MANAGEMENT DES SAVOIRS :

CROISSANCE, MONDIALISATION ET NOUVELLE ECONOMIE

(1945-2000)

"Il y a deux cents ans, à la fin du 18^{ème} siècle et au début du 19^{ème}, la révolution industrielle sonnait la fin de 8000 ans de création de richesse par l'agriculture. La production agricole, qui avait été l'unique activité économique de 98 % de la population au 18^{ème} siècle, ne concerne plus, à la fin du 20^{ème} siècle, que moins de 2 % de la population américaine en tant que source unique de revenu".*

* L. THURLOW, La pyramide de la prospérité : la nouvelle économie du savoir, éditions village mondial, Paris, 2000 p.17.

SECTION I : 1945-1989 : L'ERE DE LA CONSOMMATION DE
MASSE : L'EXPLOSION DE LA CROISSANCE, ET LA
PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT

I.1. LES CAUSES DE LA CROISSANCE

La deuxième guerre mondiale, si elle a entraîné la destruction de nombreux pays, a eu des effets positifs sur le développement de la recherche et l'émergence des U.S.A. comme puissance mondiale.

Le radar a été inventé, ce qui signifie que l'homme a mis au point des systèmes intégrés à rétroaction, capables d'auto-correction, les avions sont plus rapides. C'est la "généralisation de la société technicienne" : l'aérospatiale s'est développée avec ses implications dans les domaines des matériaux, de l'énergie, de l'électronique"¹

L'approche scientifique a évolué comme le montre le principe de la rétroaction : le déterminisme causal (une cause entraîne nécessairement les mêmes effets indépendamment du temps et du lieu). Celle-ci provoque le recul de la causalité unique et directe. On assiste également à l'émergence des probabilités et à celle de la recherche d'une stratégie à la causalité aléatoire.

Différents facteurs, d'ordre politique, économique, social et technologique ont contribué à fonder l'explosion de la croissance :

a) Le facteur politique :

- La reconstruction de l'Europe : s'est faite par la biais du plan Marshall : il s'agissait d'une aide financière (12 milliards de \$ de l'époque) permettant aux pays bénéficiaires d'acquérir aux U.S.A les biens payables en dollars dont ils avaient besoin. Le résultat en a été une modernisation importante de l'appareil de production.

- L'Etat-providence ou le renforcement du rôle de l'état : l'"économie sociale de marché" de la R.F.A, les nationalisations, la planification, la sécurité sociale, le régime des retraites, les congés payés, le chômage, l'invalidité, les allocations familiales, la réduction du temps de travail, les subventions, le protectionnisme généralisé, etc...
En même temps un nouveau système monétaire international s'installe (accords de Bretton Woods de 1944) ainsi que des taux de change fixes : FMI, élimination des restrictions de change, abandon de l'étalon or (1974).

- Le commerce extérieur est réorganisé à travers l'accord général sur le commerce qui abolit le protectionnisme généralisé qui a suivi la crise des années 30.²

- La naissance et le développement d'ensembles sous-régionaux (zone de libre échange d'Amérique du Nord, d'Asie, Europe) a permis l'internationalisation de l'économie, et par là même la mondialisation.

- L'évolution industrielle de la période contemporaine a développé le rôle et la puissance de ces entreprises

¹ Histoire des faits économiques. D. GUARIGUOU et COLL. Ouv. Cité p. 743

² Accords du GATT (Londres 1946 et Genève 1947)

géantes ¹ : grandes sociétés pétrolières, ITT, Siemens, Philips, Coca-Cola, ces sociétés sont des puissances financières qui peuvent jouer le rôle de distributrices mondiales de capitaux, puissance politique, elles agissent comme organes de pression sur les gouvernements, puissances autonomes, elles arrivent à se dégager de la politique menée par l'État là où elles sont installées.

b) Le facteur économique

- Tous les pays européens, les pays développés d'Asie (Australie, Japon, Nouvelle-Zélande) quelques pays d'Amérique (USA, Canada, Brésil) connaissent une très forte croissance ².

La croissance industrielle a lieu dans les nouveaux secteurs d'activité : hydrocarbures, plastique, machines-outils, automobiles, chimie, sidérurgie, etc.

- On assiste également à l'instauration d'une certaine division internationale du travail : les pays sous-développés misent sur les industries à forte utilisation de main-d'œuvre, au moment où les pays industrialisés se spécialisent dans celles à haut niveau technologique.

c) Le facteur social

- La "tertiarisation" du travail et le phénomène des "cols-blancs", conséquence de la croissance économique, a bouleversé l'organisation économique et sociale du monde développé. Les structures sociales se sont modifiées. Les

¹ L'ère des mégafusions.

² On parle du "miracle allemand" et de celui du Japon (18 % dans les années 1960).

sociologues (A. Touraine, S. Mallet, W. Mills) ont proclamé une nouvelle classe ouvrière.

- On assiste également à la transformation numérique et structurelle du salariat : la croissance extrêmement rapide du groupe des employés par rapport aux autres catégories socio-professionnelles, et en particulier par rapport aux ouvriers (plus 26 % en France entre 1962 et 1968, contre seulement 9 % pour les ouvriers)¹. De même le nombre de contremaîtres, ouvriers qualifiés, et spécialisés s'est accru (+ 9 %). Alors que la catégorie des mineurs et des manœuvres a connu une décroissance (- 25,5 %) on constate une croissance du groupe cadre qui ont davantage de responsabilité et des salaires élevés.
- Le déclin de l'autonomie professionnelle marque également cette période : ce phénomène résulte des nouvelles formes de division du travail, elles-mêmes engendrant des modifications importantes de l'organisation du travail. Le travailleur n'est plus maître de sa profession, il n'est plus ce "généraliste" maître de son objet, du produit qu'il a créé. "Son apport n'a plus que quelque chose de fragmentaire et son activité créatrice est donc considérablement réduite par rapport à une activité de simple contrôle ou d'action quasi-mécanique².
- La tertiarisation du travail "industriel" est la preuve d'une transformation du processus de production : cela signifie que le processus de production se transforme : "entre le capital productif et le travail se glisse le capital connaissance qui permet à une

¹ D. GUARIGOR ouvrage cité.

² D. GUARIGOR Ouvrage cité.

catégorie d'individus de plus en plus importante de jouer un grand rôle dans la préparation de la production, puis dans la commercialisation de cette production. Et pour ce faire, il convient de contrôler de nouvelles technologies (de gestion, commerciale) qui impliquent tout un minimum de connaissance".¹

- Le choc pétrolier des années 70 a provoqué une crise dont l'issue s'est traduite notamment par l'abandon des taux de change fixes et l'instauration des systèmes de taux flottants. Désormais, les économies nationales sont très vulnérables à la finance internationale.

d) Le facteur technologique

Plusieurs avancées technologiques bouleversent profondément le mode de production ainsi que les conditions de vie, on assiste ainsi :

- A la démocratisation du "personal computer" qui introduit la Bureautique et les logiciels de calculs et de traitement de l'information.
- L'électronique est partout présente : toutes les étapes du process de production sont contrôlées électroniquement, le téléphone devient un outil de travail indispensable, les médias prennent de plus en plus d'importance pour l'entreprise et pour l'individu, la publicité devient un secteur d'activité à part entière, les moyens de transport sont de plus en plus rapides,

¹ Ibid

le procédé de "containérisation" réduit les distances et le coût du fret.

- Les entreprises consacrent un budget de plus en plus important à la recherche-développement. Les personnes hautement qualifiées sont dès lors très recherchées par les entreprises.
- Le management devient une discipline à part entière, académique, universellement reconnue, c'est l'essor de l'entreprise, du conseil, de la stratégie, des entreprises de formation...

SECTION II : LA DOMINATION DE L'IDEOLOGIE ULTRA LIBERALE ET L'ACCELERATION DE LA MONDIALISATION

"Les principes qui avaient dirigé les événements économiques et politiques dans le monde depuis 1945, étaient brutalement remis en question. Le statu-quo qui avait régné pendant plus de quarante ans disparaissait rapidement. (...) le mur de Berlin, barrière physique et symbolique ayant séparé deux pays, deux idéologies et divisé un continent entier, s'est écroulé (...) Sa destruction a symbolisé l'avènement d'une ère nouvelle, passionnante, quoique incertaine, et a marqué un bouleversement profond dans la structure du monde, tel qu'il existait jusqu'alors".¹

La chute du mur de Berlin (1989) signifie l'effondrement du collectivisme et l'effondrement du "Bloc de l'Est", peu à peu,

¹ D. TAPSCOT et A. CASTON : L'entreprise de la deuxième ère, Dunod, Paris 2000.

les anciens pays communistes s'ouvrent à la démocratie libérale, et surtout à l'économie de marché. Ainsi, en un laps de temps relativement court, une partie essentielle de la population de la planète accède au statut de clients, ce qui ouvre aux entreprises de la sphère occidentale un marché immense. Cet événement capital signifie également le triomphe de l'idéologie ultra-libérale, prônée par les Anglo-saxons.

Ses conséquences sont innombrables : la moindre n'est pas la fuite des cerveaux des pays défavorisés vers l'occident, ce qui renforce encore la domination du monde développé.

Mais une deuxième conséquence, plus évidente, se traduit par l'annonce de la généralisation progressive de la mondialisation à l'échelle planétaire et l'accélération de son rythme dans le temps.

La nouvelle ère est donc celle de la mondialisation, du "village planétaire" (Marshall Mac Luhan), qui est le "processus, et à la fois le résultat du processus, selon lequel les phénomènes de divers ordres (économie, environnement, politique, culturel, etc...) tendent à revêtir une dimension planétaire"¹, plus précisément, la mondialisation est un "processus de contournement et de dislocation des barrières physiques et institutionnelles qui bloquent la circulation des capitaux et des marchandises à l'échelle mondiale et qui est l'anti-thèse du principe de la souveraineté inter-étatique... Son but est d'instaurer le marché de tout l'univers".²

Les phénomènes qui ont accompagné ce phénomène sont les suivants :

¹ Définition en Internet.

² J. ADDA La mondialisation, Editions Casbah, Alger.

I. LE CADRE DE LA MONDIALISATION

a. Le développement considérable des échanges commerciaux :

En quinze ans, le commerce mondial a été multiplié par trois (les exportations de marchandises sont passées de 2000 à 4900 milliards de \$, les ventes de services de 400 à 1200 milliards de \$) alors que dans la décennie 1980, le volume de ces échanges était de l'ordre de 20 à 40 milliards seulement. Ce développement a été rendu possible par l'affaiblissement des droits de douane qui sont passés de 40 % en moyenne en 1945 à 3,9 % au milieu de la décennie 1990, ce qui traduit la déréglementation ou libéralisation des échanges (doctrine néo ou ultra-libérale).

Ce dernier phénomène qui implique un recul de l'État, est favorisé par l'organisation mondiale du commerce (O.M.C) qui a remplacé le GATT. Son objectif est de tendre, vers 2020, à une abolition totale des barrières douanières, et à une privatisation totale de l'économie.

Le développement des investissements directs internationaux (IDI) : en 1996, les pays en développement (P.V.D) ont reçu un montant de 307 milliards de \$ d'I.D.I.

La baisse spectaculaire du coût de transport des marchandises grâce notamment au procédé de transport par CONTENEUR.

b. Évolution des nouvelles technologies

L'évolution prodigieuse des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) : autoroutes de l'information (INTERNET), réseaux satellites, téléphone cellulaire, micro-informatique puissante... "Des milliers de

micro-ordinateurs reliés entre eux deviennent des armes décisives dans la guerre économique".¹

On parle actuellement de l'entreprise "ouverte en réseau"² qui remplace l'entreprise hiérarchisée traditionnelle, qui se caractérisait par une centralisation des flux d'informations, et par des niveaux multiples de direction, de responsabilité et de bureaucratie.

Les progrès technologiques de l'information ont permis à un nombre croissant d'entreprises de créer une nouvelle structure hiérarchique, les ouvriers comme les cadres sont regroupés en équipes de travail "horizontales" chacun devant son poste relié en réseau au reste de l'équipe, sont chargés de nouvelles obligations et responsabilités. Cette méthode basée sur les nouvelles technologies de l'information permet aux équipes de réagir plus rapidement et avec plus de souplesse, dans un environnement où la concurrence est de plus en plus féroce et souvent imprévisible. De même qu'elle contribue à assembler les personnes qu'il faut au moment où il faut, pour répondre aux exigences de la clientèle. Grâce à cela, au Japon, le responsable de projet n'est pas un simple coordinateur qui court de service en service pour que les décisions soient prises, le système japonais a donné lieu à la mise sur le marché plus rapide de véhicule de meilleure qualité et à moindre coût, et à marquer la fin de la domination des trois grands constructeurs américains.

La mise en place d'une "nouvelle économie", celle de l'information, dont le savoir et la technologie sont le moteur. D'où l'émergence du "tertiaire supérieur", dont les différentes branches d'activité constituent depuis une décennie la locomotive de la croissance mondiale, une croissance continue et rapide qui n'a pas son équivalent depuis plus d'un siècle.

¹ TAPSCOTT et CASTON, op. cité.

² P. DRUCKER cité par TAPSCOTT et CASTON

Les professions intellectuelles et le secteur tertiaire représentent selon P. DRUCKER (cité par TAPSCOTT et CASTON) le plus grand défi auquel soient confrontés aujourd'hui les managers. Il ajoute que l'évolution de la productivité (qui a été multiplié par 45 au cours des 120 dernières années) a été le résultat d'une application efficace de méthode scientifique de techniques du management. Il affirme qu'à l'ère industrielle, le capital et la technologie étaient centrés sur la productivité industrielle, et qu'à l'ère informatique ils sont focalisés sur la productivité des productions intellectuelles et du secteur tertiaire. L'informatique est donc le principal outil qui permettra de réaliser des gains de productivité conséquents et permanents, et ceux-ci forgeront les leaders (individus, sociétés, institutions ou pays) du 21^{ème} siècle.

Ces branches d'activité qui constituent le secteur tertiaire et dont l'investissement n'est pas immédiatement rentable, fonctionnent néanmoins à partir d'une mécanique nouvelle inédite en économie : celle des rendements croissants : production de logiciels, consoles de jeux vidéo, téléphone mobile, portail d'accès à Internet, spéculation boursière, finance, banques et assurances, conseil, E. Business, Bio-technologies (O.G.M, médicaments)... C'est là la "nouvelle économie" basée sur le savoir et la connaissance (qui remplace la vieille économie "physique" laquelle nécessitait des investissements lourds, des installations complexes et un return of investment lent).

II. LES EFFETS DE LA MONDIALISATION

Les méga-fusions en chaîne, amorcées depuis une vingtaine d'année, confèrent aux firmes une puissance inégalée à rayonnement planétaire¹. Ces sociétés transnationales sont

¹ La fusion Royal-Butch. Schell avec Exxon-Mobil a donné naissance à un géant de la pétrochimie, au capital de 185 milliards de dollars.

aujourd'hui en mesure d'imposer leurs conditions aux États les plus puissants. En 1992, les cent firmes les plus importantes détenaient 1400 milliards de \$, soit le sixième des actifs de toute la planète.

L'intégration contrainte des pays dans la division internationale du travail : les nations sont de plus en plus interdépendantes et ne peuvent plus être considérées comme des États isolés si elles veulent survivre. Les pays sont en compétition pour capter des investissements directs internationaux qui fourniront un emploi à leur main-d'œuvre.

Conséquences du phénomène précédent : la délocalisation des industries occidentales et la généralisation de la sous-traitance.

La mise en place d'ensemble régionaux et sous-régionaux : zones de libre échange des Amériques (ALENA), d'Asie (APEC), d'Europe, Euro-méditerranéenne, etc.

La standardisation des normes et des comportements de consommation : système de normes internationales ISO 9000, "obligation" de certification, exigences de plus en plus élevées des clients, même comportements de consommation à travers la planète...

La circulation de capitaux de plus en plus importants et volatiles : c'est la "bulle financière" qui opère des transactions, sous forme de flux spéculatifs sur les monnaies et les taux d'intérêt. Les placements à très court terme (souvent moins d'une journée) portent sur 1800 à 2000 milliards \$/jour. Les transactions se font à travers un réseau financier global, fonctionnant en continu sur la quasi-totalité des fuseaux horaires de la planète.

L'abaissement des standards sociaux : montée de la précarité de l'emploi (travail à temps partiel subi, généralisation des C.D.D, recul de l'âge de la retraite).

Une nouvelle répartition de la population active : les pays développés connaissent une nouvelle répartition de leur population active, différente de celle du siècle dernier. Ce phénomène est marqué par un recul encore plus net de l'agriculture (en termes d'emploi), mais aussi du secteur secondaire (industrie). La part de "cols blancs" dans la population active est en très forte augmentation, ce qui correspond à une économie davantage orientée vers les services : banques, assurances, téléphones, distribution, tourisme, médias et publicité, informatiques, bureaux d'études et de consulting.

Depuis les années 1980, les échanges se sont développés au moins deux fois plus vite que les productions mondiales. Avec la diffusion de l'E. Business, ces échanges sont appelés à s'accroître à un rythme encore plus rapide Internet. Les fusions, l'O.M.C, NTIC... bouleversent le mode de gestion de l'entreprise. Le corollaire de la mondialisation est la "globalisation", définie par M. PORTER (1988) comme le fait "qu'une entreprise organise ses opérations tout au long de la chaîne allant de la recherche et développement, de l'innovation et du financement en passant par la production et la distribution, de façon à minimiser sa rentabilité à l'échelle mondiale". La firme agit ainsi sur les délocalisations (en réinstallant ses usines dans les pays en voie de développement où la main d'œuvre est "souvent vingt cinq fois moins cher que dans la sphère industrialisée), la sous-traitance (en se recentrant sur son métier de base afin d'être plus compétitive). Étant "globalisée", elle concentre les activités de recherche et développement au niveau du siège.

La firme se déleste donc de la "vieille économie", elle prend le monopole de l'innovation, intègre les nouvelles technologies de l'information et des communications pour faire face à la concurrence de plus en plus impitoyable et pour s'adapter à son nouvel environnement.

SECTION III : L'IMPACT DE LA MONDIALISATION SUR L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

L'association de l'informatique et des télécommunications a permis la circulation instantanée de l'information d'un bout à l'autre de la planète. C'est le "compactage de l'espace-temps", véritable révolution pour l'humanité, qui pose cependant des défis considérables aux entreprises, aux individus et aux États.

1. La première conséquence est que le pouvoir appartient, de plus en plus à celui qui détient l'information ou le décryptage de l'information pertinente au milieu du flot ininterrompu d'informations que les médias déversent en permanence, suppose un niveau élevé de savoir. C'est ce qu'affirmait l'économiste de la Silicon-Valley, Paul Romer : "le savoir alimente le savoir, c'est à dire que plus nous apprenons, plus nous sommes capables de découvrir de nouvelles choses. Et contrairement aux ressources physiques, le nombre de choses à découvrir est illimité".¹

Le pouvoir du savoir explique la croissance exponentielle de la nouvelle économie et celui des NTIC (Nouvelles technologies de l'information et de la communication) : ainsi, en dépit de son récent recul, le NASDAQ (indice de la nouvelle économie) augmenté de 600 % ces dernières années. Selon l'OCDE, en

¹ Interview au journal français "Le Monde" (10 Juin 1997).

2001 le chiffre d'affaires des technologies de l'information atteindra 1000 milliards de \$ et comptera pour 40 % de la production industrielle mondiale.

2. Les entreprises subissent un nouvel environnement fait de concurrence implacable, de réduction des marges bénéficiaires, associée à une plus forte exigence de qualité de la part des clients. Cette nouvelle ère de la concurrence s'accompagne également de la désintégration des barrières à l'entrée ; les marchés autrefois spécifiques et isolés dans lesquels les opérateurs se cantonnaient à leurs activités traditionnelles ne sont plus ceux d'aujourd'hui. La concurrence peut désormais surgir à l'improviste, de partout. Il s'ensuit que "Les entreprises perdent leurs repères. L'efficacité est de plus en plus complexe à définir et la productivité n'a plus grand sens",¹ ainsi que le souligne le socio-économiste Pierre VELTZ. Il y a donc, au niveau mondial, changement de paradigme.
3. Les avancées de l'informatique et des télécommunications imposent également une profonde restructuration des entreprises ainsi qu'une remise en cause des modèles d'organisation et de management. La gestion en flux tendus, les exigences de qualité et de traçabilité contraignent les entreprises à abandonner l'organisation pyramidale pour des systèmes en réseaux.¹
4. L'environnement exige donc de nouveaux types de performances : qualité, traçabilité, innovation, systèmes-experts, capacité de réaction proche du temps réel, sous-traitance disséminée aux quatre coins du globe, capacité

¹ P. VELTZ : "Au delà d'Internet, la nouvelle révolution Industrielle". Le Monde 6 février 2001.

d'adaptation, souplesse dans l'organisation, capacité à évoluer rapidement avec les progrès de la technologie (d'où la nécessité chez le personnel du "savoir-devenir"), partenariat et joint-ventures, sont autant de thèmes qui apparaissent dans les plans stratégiques, à mesure que les entreprises se redéfinissent en fonction du nouvel environnement. A chacun de ces thèmes correspond une innovation technologique. Ainsi les nouveaux instruments de gestion adoptés pour répondre à toutes ces exigences requièrent une formation de base pluridisciplinaire et un niveau de plus en plus élevé : logiciels-experts (ORACLE, BAAN...), systèmes intégrés (et non plus isolés), ouverts standardisés, multi-média avec intégration du texte, de la voix et de l'image, gestion graphique : "c'est l'arrivée de l'informatique de la deuxième ère"², l'informatique de groupe qui rend possible la constitution des nouvelles équipes hautes performance.

La productivité et l'efficacité se mesurent donc autrement : celles-ci dépendent aujourd'hui de la qualité et de la pertinence des communications (et des systèmes d'information) qui entourent le système de production. L'efficacité exige donc une grande capacité de coordination et de maîtrise des aléas (communication rationalisée, amélioration des produits créés collectivement et destinés au travail tels que documents, spécifications, projets et programmes, une division du travail plus efficace, la contribution en temps opportun au processus de travail, information des membres du groupe en cas d'événement ou de changement important, l'amélioration de la prise de décision).

¹ Actuellement des chalutiers évaluent leur capture avant même le déchargement des filets, et transmettent grâce à un système embarqué, leurs prévisions à toutes les centrales d'achat du monde occidental.

² D. TAPSCOTT et A. CASTON, op. citée.

La "nouvelle économie" dotée aujourd'hui d'une bourse de valeurs (le NASDAQ) connaît une expansion considérable, ainsi que souligné plus haut. Souvent, ce sont de jeunes promoteurs qui, avec un minimum de capital, se lancent dans "l'aventure technologique" en proposant toute sorte de "services en lignes" (ventes, enchères, placements boursiers...) de vidéogames... Pour un vidéogame, par exemple la préparation du jeu se traduit d'abord par un investissement non rentable pendant toute la phase de lancement, représenté par l'acquisition de ressources humaines (concepteurs, graphistes, informaticiens, designers) pour l'élaboration du jeu. Une fois celui-ci réalisé, il est testé, corrigé, puis dupliqué en plusieurs centaines de milliers d'exemplaires, le coût à l'unité étant insignifiant. C'est ce qui fait dire à P. Romer que :

"L'économie des idées entraîne des rendements croissants". Le moteur de la nouvelle économie est donc avant tout la créativité, nécessaire également dans les autres formes d'activités économiques, en raison de l'impératif d'anticipation, de réponse en temps quasi-réel (la réactivité) au marché, des avancées technologiques ainsi que de la pression concurrentielle, ce qui fait dire à un auteur :

"Lorsque les techniques et l'économie évoluaient peu, le principal avantage de l'entreprise était la productivité, stimulée par la pression concurrentielle. Dans le monde en évolution complexe d'aujourd'hui, l'atout décisif est la créativité".

CHAPITRE III

DEFINITIONS

*"La main visible du management a
remplacé la main invisible d'Adam
SMITH"*

A. CHANDLER

*"Dans l'entreprise libérée" (1993),
(libération management, 1992), T.
Peters n'offre en guise de
recommandations qu'un constat
navrant : "la vie est mouvement
perpétuel, la concurrence
s'intensifie à vue d'œil et chaque
acteur du monde de l'entreprise
devra trouver ses propres
moyens... de comprendre l'univers
déroutant des nouvelles
technologies, de s'insérer dans une
économie désormais mondialisée".*

C. KENNEDY

Comment et pourquoi le management qui a mis un siècle à se constituer comme discipline à part entière, reconnue, enseignée académiquement, a-t-il attendu la décennie 1990 pour s'intéresser enfin au potentiel humain, puis aux ressources immatérielles, intangibles aux savoirs ? Le glissement sémantique, qui s'est opéré depuis les économistes néo-classiques pour lesquels le fondement de la valeur travail était la "dextérité, l'habileté du travail"..., pour aboutir aux ressources immatérielles est donc considérable.

L'objet de notre chapitre consiste principalement à analyser et à interpréter les concepts d'environnement de management et d'organisation en rapport avec le concept d'entreprise, ce qui nous permettra d'éclairer la variable instrumentale au centre de notre problématique, en l'occurrence : de la "main-d'œuvre" taylorienne, à la "qualification", à la "compétence", aux quatre formes de "savoir" ("savoir", "savoir-faire", "savoir-être", "savoir-devenir") au "potentiel" jusqu'à "l'intelligence ajoutée" qui est au fondement de l'économie moderne.

Notre intention n'est pas de mener une étude exhaustive de chacune de ces différentes notions, ni de toutes les approches dont elles sont la traduction. Nous voudrions seulement, ainsi que nous avons tenté de le faire dans les chapitres deux et trois, montrer qu'il ne s'agit pas d'une simple affaire de vocable ni de mode : "ces conceptions ne sont pas des spéculations abstraites"¹. Elles sont influencées par la situation économique et sociale régnant au moment de leur élaboration. La place et le statut de l'homme dans l'entreprise sont donc appréhendés différemment selon ce qu'on appelle

¹ E. VATTEVILLE, Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise, Economica, Paris 1985

aujourd'hui "l'environnement global". Nous verrons à cet égard que ce qui détermine ces approches, ce sont : les facteurs de compétitivité de l'entreprise, l'organisation et le mode de production dominants, les valeurs partagées et le style de leadership, l'environnement politico-légal, et enfin le progrès de l'éducation dans les sociétés.

Ce chapitre est donc consacré à la clarification de ces concepts fondamentaux que sont : l'organisation, l'entreprise et l'environnement.

SECTION I : ENTREPRISE ET ORGANISATION

Il n'est pas inutile de rappeler ce qu'est l'entreprise moderne. Celle-ci est considérée aujourd'hui universellement comme le lieu de création de la richesse. L'entreprise produit des biens et des services destinés à être vendus sur un marché en vue de la satisfaction des besoins humains ; son but est d'abord la réalisation d'un profit maximum. Pour ce faire, elle combine, ainsi que nous l'avons vu, des facteurs de production ou ressources : capital, matériels, technologie et travail. Ces ressources sont combinées, c'est à dire **agencées de manière optimale, organisées**, de sorte à assurer une production la plus grande possible, selon les critères de qualité et de prix exigés par le marché. Le but de cette "organisation" est **d'exploiter le mieux possible les potentialités de chacune des ressources** (financières, matérielles et humaines), d'une part, d'en réaliser la **meilleure coordination**, d'éviter que le niveau de performance de l'une ne soit source de blocage des autres, d'autre part, et enfin de rechercher la **synergie** (que l'on peut définir par l'équation suivante : $2 + 2 = 5$).

Le but ultime étant la recherche du profit maximum, l'entreprise qui réussit sera celle, dont le management réalise les objectifs de performance fixés.

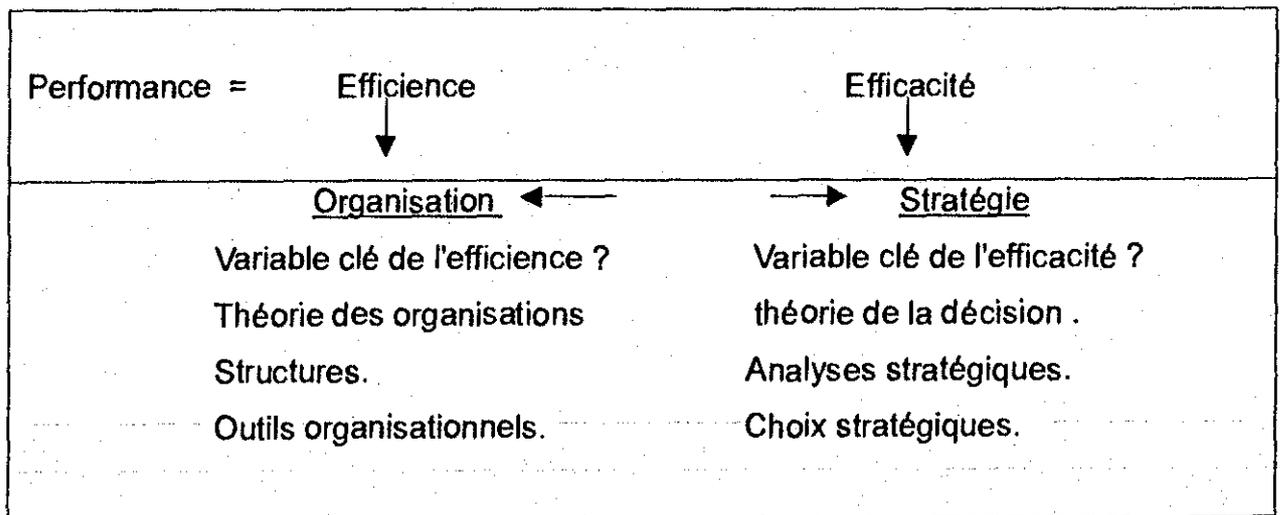
Cette dernière notion peut être précisée à l'aide de deux autres notions :

- D'une part la notion d'**efficacité** qui implique que l'entreprise efficace réalise les objectifs qu'elle s'est fixés.
- D'autre part celle de l'**efficience** selon laquelle l'entreprise efficiente cherche à minimiser l'emploi de ses moyens, elle gère au moindre coût ses ressources.

L'entreprise est donc performante si elle est simultanément efficace et efficiente.

Le tableau suivant emprunté à Vatteville, nous permet de schématiser ces notions comme suit :

Gestion = pilotage pour la performance¹



¹ op cité p. 17

Il en ressort que "l'inefficacité des entreprises est due en grande partie à un manque d'organisation". Selon Emerson "des niveaux élevés d'efficacité ne nécessitent que de l'intelligence, de l'imagination et de l'organisation. L'efficacité est aujourd'hui au cœur des préoccupations de l'entreprise. Cette qualité dépend de son mode et de son niveau d'organisation ou en termes plus modernes du management des différentes ressources.

Dans un article de 1975¹ Liebenstein, à travers la notion "d'efficience" montre l'importance de la variable organisation dans l'efficience de la firme. Sur la base de données empiriques, il constate que "des firmes en apparence identiques, car disposant de la même composition de la main-d'œuvre et de la même technologie, parviennent à des résultats très inégaux en terme de productivité par homme et de qualité des produits obtenus. Ces différences de productivité observées sur des firmes quasi identiques quant à leur compositions factorielles s'expliquent par des différences dans la qualité de l'organisation, mise en œuvre dans chacune d'entre elles. Ceci explique l'étroite relation qui existe entre un mode d'organisation donné, la politique de gestion des ressources humaines mise en œuvre et le style de leadership d'une entreprise.

A.D. CHANDLER, l'auteur de "strategie and structure" (1963), "la main visible" (1977), milite pour une "théorie de l'évolution de la firme comme organisation dynamique". Cet auteur appelle les "capacités de l'organisation", ensemble d'éléments physiques et de compétences humaines, l'aptitude à les créer et les renouveler et l'aptitude à les intégrer et les coordonner de telle façon que le tout devienne plus que la somme des parties".²

¹ B. CORIAT et O. WEINSTEIN, les nouvelles théories de l'entreprise, le livre de poche, Paris 1995.

² Op. cité p. 37

Il n'entre pas dans le cadre de notre recherche de passer en revue toutes les théories de l'organisation, telles qu'elles ont été développées depuis Max Weber et F. W Taylor. Il nous suffit de donner le tableau ci-dessous qui retrace la richesse de l'évolution de ce concept.

La théorie de l'agence, la firme évolutionniste (lieu d'apprentissage, de routines et de compétences), la firme japonaise, la théorie de la régulation... toutes ces approches de l'analyse des organisations ont permis de développer et d'enrichir les théories de l'entreprise :¹

- Au départ la théorie économique de l'équilibre général analyse l'entreprise comme **une boîte noire, un lieu de production**, sans en distinguer le fonctionnement interne ;
- Par la prise en compte des comportements des décideurs, avec la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence, l'entreprise devient **managériale** avec une **distinction entre les propriétaires et les gestionnaires** ;
- Par la prise en compte des comportements des acteurs, l'entreprise devient **une organisation** avec des **décideurs aux objectifs et aux comportements différents** qu'il faut intégrer.

¹ J.L CHARRON, S. Sépari, organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris 1998.

1 Organisation (tableau n° 1)

Théorie classique	Organisation scientifique de la production
O.S.T	Organisation mécaniste simple
Théorie des relations humaines	Organisation groupe social
Théorie des systèmes théorie socio-technique	Organisation système ouvert socio-technique
Théorie de la décision	Organisation, lieu de processus décisionnel à la rationalité limitée
Théorie évolutionniste	Organisation, lieu de routine et d'apprentissage
Théorie de la contingence	Organisation système complexe contingent
Théorie de l'écologie des populations, théorie de la dépendance des ressources	Organisation, structure pour réduire l'incertitude et s'adapter à l'environnement

Économie

Entreprise "boite noire"	Théorie micro économique classique
Entreprise organisation nécessaire	Théorie des coûts de transaction
Entreprise managériale	Théorie des droits de propriété
Entreprise ensemble de contrats	Théorie de l'agence
Entreprise comme institution	Théorie de la régulation

Entreprise : Organisation et institution managériale système complexe et contingent, lieu de contrat et de décision à rationalité limitée.

Chacune de ces théories apporte, un éclairage particulier du phénomène très complexe qu'est l'entreprise, d'autant plus complexe que cette organisation est par excellence, le lieu de création de la richesse. L'enjeu est de taille : car aujourd'hui, avec le triomphe de l'idéologie ultra-libérale (voir chapitre II),

l'entreprise tend inexorablement à se substituer peu à peu à l'acteur principal dans la société depuis l'émergence de la civilisation : l'État. D'où notre intérêt ici pour les seuls aspects liés aux modes d'organisation qui correspondent au stade de développement actuel de l'entreprise, et de l'économie mondiale. Seule la confrontation de la réalité "entreprise" avec son environnement actuel est en effet en mesure de nous donner les éléments de réponse à notre problématique. Du moins, est-ce là notre hypothèse de départ, laquelle, nous semble-t-il, a été validée dans les chapitres deux et trois.

Pour saisir les questions auxquelles devrait répondre une théorie unifiée de l'entreprise, nous nous référerons à CHANDLER. Celui-ci dans un article relativement récent (1992) fait observer que quatre attributs de la firme, mis en évidence dans différentes recherches, paraissent essentiels et doivent simultanément être pris en compte si l'on veut parvenir à une théorie complète de la firme. Ces attributs seraient les suivants : "La firme est une entité légale habilitée à signer des **contrats** avec ses fournisseurs et distributeurs, ses employés et souvent avec ses clients. C'est aussi une entité administrative, qui permet à l'équipe des dirigeants de **coordonner** et **piloter** ses différentes activités. Une fois établie, une firme devient un **pool de ressources** physiques, de **savoir-faire** acquis et de capital liquide."

Chandler précise que dans l'analyse des dimensions institutionnelles ou organisationnelles certaines déterminations doivent explicitement faire l'objet de développements. A ce propos il cite tout spécialement : la nature des contrats passés avec les clients, fournisseurs et employés, les formes de la coordination et du pilotage interne, ainsi que la nature des compétences spécifiques dont la firme est le lieu.

¹ Source : J.L CHARRON, S. SEPARI, organisation et gestion de l'entreprise

Aujourd'hui ces développements sont permis grâce au progrès technologique, et plus particulièrement aux grands changements survenus dans les technologies de l'information, qui ont permis une nouvelle vision de l'entreprise, fondée sur les mutations informatiques et les nouvelles technologies de l'information et de la communication qui lui permettent d'être dynamique, et de ce fait capable de répondre aux fluctuations du marché, pour ce faire la nouvelle entreprise est appelée à la fois :

- À redéfinir son activité en allant du processus de travail, aux relations avec l'extérieur et jusqu'au point crucial qui est l'organisation interne de l'entreprise (la hiérarchie bureaucratique est éliminée pour céder la place à une organisation horizontale fondée sur l'engagement et non sur le contrôle).
- Employer le nouveau modèle informatique, mettre en place des technologies de l'information, pour améliorer de façon permanente, la productivité des fonctions intellectuelles et de prestations de services dont la ressource "information" est aussi indispensable que la matière première pour la production, étant donnée que l'importance que revêtaient la qualification et la motivation des ouvriers pour une production au meilleur rapport qualité-prix se retrouve aujourd'hui dans les fonctions intellectuelles et de prestations de services. Cette qualité de personnel étant désormais tenue de fournir des résultats de qualité basés sur le "savoir" pour permettre à la nouvelle entreprise de s'intégrer et de s'adapter au nouvel environnement qu'est le sien.

SECTION II : L'ENVIRONNEMENT

L'environnement est souvent défini comme "l'ensemble des conditions naturelles et culturelles susceptibles d'agir sur les organismes vivants et les activités humaines". Au-delà de cette définition générale, nous pouvons dire que l'environnement est constitué par le milieu, ensemble de forces démographiques, économiques, technologiques, politiques, réglementaires, sociologiques et culturelles... A l'échelle de l'entreprise, il est formé d'un groupe d'acteurs : concurrents, clients, fournisseurs, distributeurs, Etat, citoyens, Partis, Associations diverses.

I. LES CINQ COMPOSANTES DE L'ENVIRONNEMENT :
peuvent être appréhendé comme suit :

- a. Les conditions naturelles et climatiques : qui forment le cadre géographique, qui comprend également les infrastructures et les populations (main-d'œuvre, consommation).
- b. Le cadre économique : qui est à la fois structurel (économie de marché) et conjoncturel (évolution de la demande intérieure, cours des devises, des matières premières, taux d'intérêts bancaires...).
- c. La technologie que l'entreprise doit à la fois suivre et chercher à tirer profit de son évolution. La technologie est un axe essentiel aujourd'hui, dans la mesure où ses progrès sont permanents et se réalisent à une grande vitesse. L'accumulation des connaissances et l'interdépendance des

domaines ont permis un progrès prodigieux qui a vu se diffuser de nombreux produits et procédés nouveaux autour de deux grandes familles : l'électronique et le génie génétique. Soulignons que le fer de lance, la source d'avantage concurrentielle primordiale, est la Recherche et Développement (RD) dans laquelle les firmes importantes consacrent plus de 10 % de leurs chiffres d'affaires, soit plusieurs milliards de dollars (tableau n° 2).

Alors qu'elles se délestent, par la délocalisation des activités classiques de production. Le progrès des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) (téléphone cellulaire, systèmes embarqués informatique-hard et progiciels de gestion intégrée) vont totalement bouleverser, dans un avenir très proche, les modes classiques d'organisation et de management des entreprises.

- d. L'environnement socio-culturel : attentes des salariés, valeurs morales, mode de vie, courants de pensées, comportements, niveaux d'éducation...
- e. Le cadre politico-juridique : qui édicte les règles de droits auxquelles l'entreprise est soumise (lois, orientations, politiques...)
- f. Les pratiques, standards et normes (ISO...) qui régissent le commerce international.
- g. Les clients, une puissance nouvelle. Celle-ci est favorisée par la messagerie électronique (Internet) et les associations de consommateurs : aujourd'hui un client est capable de s'attaquer à des firmes de puissance mondiale : "La souveraineté est passée des États dans celles des consommateurs" (Kenichi Ohmae).

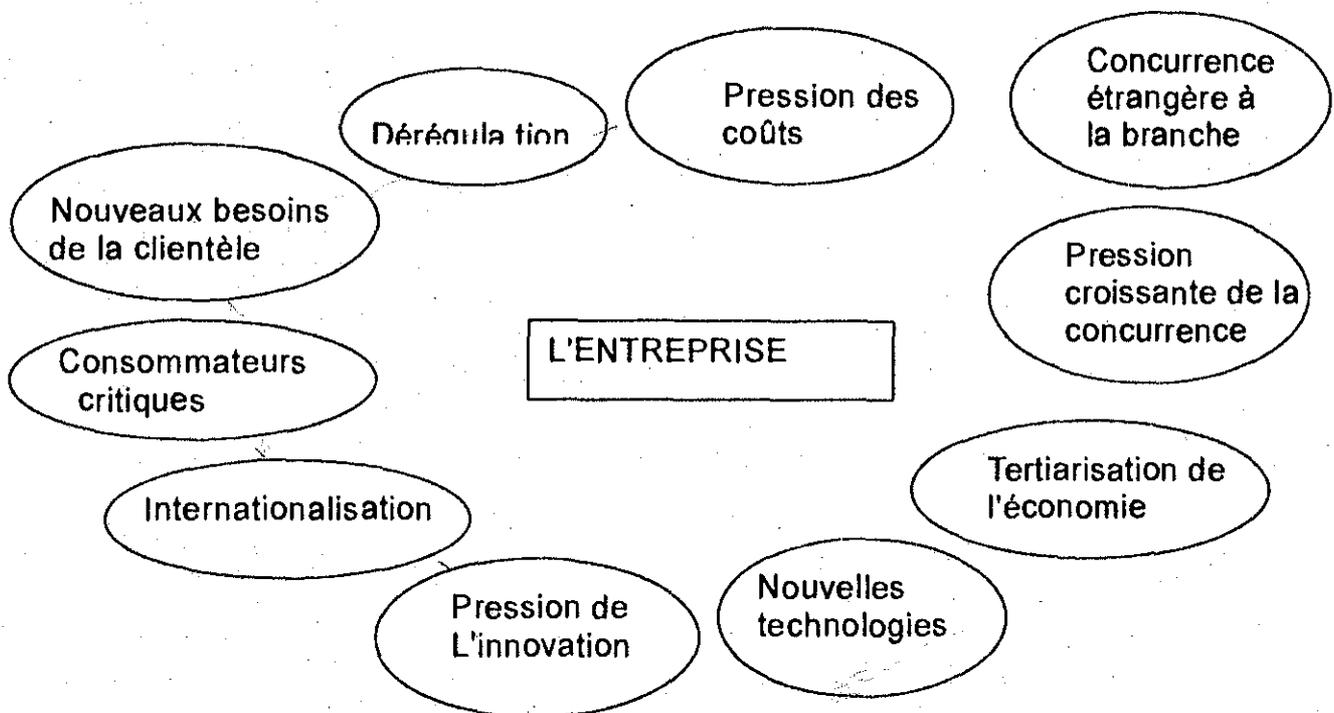
II. L'ACTION DE L'ENVIRONNEMENT SUR L'ENTREPRISE

L'environnement influence l'activité de l'entreprise : celle-ci doit composer avec les contraintes que l'environnement lui

impose, et qu'elle ne maîtrise pas, et saisir les opportunités qu'il peut lui offrir. Examinons ces deux aspects :

1. Les menaces : émanent du marché (intensité concurrentielle, dynamique du marché), de l'industrie (maturité, concentration, contrainte de coût), de l'économie générale (conjonctures, lois, aides gouvernementales).

2. Les opportunités : si l'entreprise est soumise à des contraintes, elle agit également sur son environnement, et peut parfois transformer une menace en opportunité.



3. Les incertitudes proviennent de l'instabilité et de la perpétuelle évolution de l'environnement sources de complexité pour l'entreprise, celle-ci doit donc anticiper et s'adapter pour rester performante.

4. La complexité : les problèmes de gestion sont complexes car les variables, multiples et diverses les constituants, sont

interdépendantes sans que ces interrelations soient complètement maîtrisées, voir dans certains cas comprises.

III. LES CARACTERISTIQUES DOMINANTES DE L'ENVIRONNEMENT ACTUEL

On peut définir l'environnement contemporain en quatre mots : incertitude, complexité, changement, accélération.

1. Les sociologues parlent aujourd'hui du "compactage de l'espace-temps"¹, au point que la rapidité et la mobilité sont devenues primordiales. L'entreprise connaît ce phénomène sous l'étiquette "flexibilité". Partout, les médias et les entreprises mettent en avant "La culture du mouvement" première conséquence de la globalisation et de l'avancée prodigieuse de la technologie de l'information.
2. Incertain et changement, ceux-ci sont la résultante des mêmes phénomènes évoqués plus haut. Le changement et la capacité d'adaptation qu'il nécessite font également partie de la nouvelle culture. Pour ce faire, l'idéologie ultra-libérale fait de nouveau appel à DARWIN : "Les espèces qui survivent ne sont ni les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui savent s'adapter".
3. La complexité : les managers rencontrent de plus en plus de situations complexes. Un ensemble de facteurs accroît l'incertitude et le risque dans la prise de décision en management : la globalisation, le développement accéléré de l'innovation technique et donc de l'obsolescence, les risques politiques ou sociaux, les changements de réglementation, les variations des cours mondiaux ou des échanges, l'intégration des activités et de la concurrence, l'évolution prodigieuse des techniques de l'information, la complexité accrue de la gestion des ressources humaines,

¹ J. M. SACMON, Un monde à grande vitesse, Globalisation, mode d'emploi, Seuil Paris 2000.

l'accès à un très grand nombre de données..., toute cette complexité nécessite le recours aux services de spécialistes qui constituent une "technostructure" dont les pouvoirs se sont étendus et qui accèdent fréquemment à la direction générale des entreprises. Les technocrates se définissent d'abord comme des experts, dont la compétence est reconnue. Ils détiennent un pouvoir qui vient de leur savoir, et sont formés dans les universités et grandes écoles les plus prestigieuses (Harvard, HEC...). L'accélération des amplitudes de l'environnement et leur propagation quasi immédiate rend cet environnement encore plus complexe et plus menaçant. C'est pourquoi il faut non seulement être réactif mais surtout proactif, pour ne pas subir ou s'adapter, mais anticiper.

Tableau n° 3 : L'entreprise interpellée par l'environnement

CARACTERISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT	QUALITES REQUISES
<ul style="list-style-type: none"> . Normes ISO 9000 . Mondialisation, globalisation . TNIC 	Formation intensive du personnel Formalisation, traçabilité Réduction des effectifs de l'encadrement intermédiaire
<ul style="list-style-type: none"> . Crises, turbulences, imprévisibilité . Variations des cours mondiaux et des taux de change 	Diversification, anticipation
<ul style="list-style-type: none"> . Concurrence exacerbée . Pression des coûts . Nouvelles technologies 	Chaos-management Reengineering - adhocratie
<ul style="list-style-type: none"> . NTIC et accès à un très grand nombre de données 	Compétences élevées, expertise, maîtrise technologique, organisation en réseau
<ul style="list-style-type: none"> . Logistique et systèmes-supports complexes 	Capacité à maîtriser les événements et les aléas.
<ul style="list-style-type: none"> . Progrès technologique 	Compétences élevées (savoirs) et multi-disciplinaires
<ul style="list-style-type: none"> . Exigences accrues de la clientèle . Normes ISO 9000 . Concurrence planétaire 	Qualité totale, réactivité Image et label
<ul style="list-style-type: none"> . Changements technologiques importants . Développement accéléré du progrès technique 	Proactivité – créativité Adaptation – RD – Innovation
<ul style="list-style-type: none"> . Globalisation des marchés . Information abondante et multiforme 	Coordination Décentralisation Équipes autonomes organisées en réseau

Dans un article intitulé "au-delà d'Internet, la nouvelle révolution industrielle" (le Monde, 6 février 2001) P. VELTZ, socio-économiste évoque l'entreprise moderne qui perd ses repères traditionnels. "Le changement est plus global, c'est un

nouvel univers de travail et de vie qui apparaît sous nos yeux, comme à la fin du 19^{ème} siècle, lors de l'émergence du taylorisme", selon VELTZ le changement est caractérisé essentiellement par une nouvelle définition de la productivité "auparavant la définition de la productivité était claire, c'était le rapport entre le nombre d'objets produits et le travail nécessaire pour y parvenir. Aujourd'hui, cette notion est devenue confuse. Le volume produit n'est plus un critère suffisant : la qualité, l'innovation et la diversité qui sont devenues essentielles, sont très mal mesurées tant au niveau macro que micro-économique. Au dénominateur la situation est tout aussi floue. La performance est de moins en moins la somme des opérations individuelles et de leur efficacité. Elle dépend surtout d'aspects systémiques et des relations entre individus".

Aujourd'hui ce n'est plus "la somme du travail des individus qui compte mais la qualité et la pertinence des communications nouées autour du système productif".

Quant aux sources de l'avantage concurrentiel, elles ont également changé : lorsque les techniques et l'économie évoluent peu, le principal avantage de l'entreprise étant la productivité, stimulée par la pression concurrentielle, dans le monde en évolution complexe d'aujourd'hui, l'atout décisif est la **créativité**. Permettre l'émergence de cette qualité implique de nouvelles formes d'organisation, une nouvelle culture, une gestion des ressources humaines adaptée à son temps, enfin, un nouveau style de leadership. Autant d'exigences qui interpellent le management, comme nous allons le voir à présent.

SECTION III : LE MANAGEMENT

Le concept de management recouvre l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion des entreprises. En d'autres termes, l'expression management est utilisée pour décrire les techniques et les compétences visant à optimiser l'organisation, la planification, la direction et le contrôle des structures et des activités d'une société.

Trois grands auteurs ont particulièrement investi dans la compréhension de ce concept :

1. H. FAYOL a été le premier à avoir formalisé ce qu'était le terme de direction et de "l'administration"¹ : "commander aux hommes pour obtenir que des objectifs préalablement définis soient atteints" pour accomplir cette fonction administrative. Il met en exergue cinq fonctions essentielles : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler et les définit ainsi :

- **Prévoir** : "scruter l'avenir et dresser le programme d'action",
- **Organiser** : "constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise",
- **Commander** : "tirer le meilleur parti possible des agents" qui composent l'entreprise,
- **Coordonner** : "mettre de l'harmonie entre tous les actes de l'entreprise" pour en faciliter le fonctionnement et assurer le succès,
- **Contrôler** : "veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés".

¹ H. FAYOL, Administration industrielle et générale (1916), Dunod, Paris

L'autre grand auteur qui est intervenu dans la définition de ce concept est :

2. H. MINTZBERG¹ privilégie une autre approche, plus descriptive que normative. Observant minutieusement le travail de plusieurs dirigeants, il constate que les quatre activités principales définies par Fayol, n'occupent en réalité qu'une petite partie du travail quotidien des managers. Sollicités de toute part, sur un très grand nombre de questions, la tâche principale de ces derniers, consiste à **décider**.

3. Soixante ans après Fayol, P. DRUCKER² définit l'essentiel du travail du dirigeant dans une perspective beaucoup plus contemporaine au travers de cinq tâches :

- Définir les objectifs,
- Organiser les activités,
- Motiver les hommes et communiquer,
- Mesurer : élaborer des normes et contrôler,
- Former : le personnel et lui-même.

J.L. CHARRON et S. SEPARI³ notent que "par rapport à l'approche rationnelle normative, il convient de souligner que les tâches de prévision sont "oubliées" au profit de tâches de **communication et de formation**. Ceci correspond à la prise en compte d'un **environnement très turbulent, très incertain**, où tout change vite. Toutefois, dans un monde d'incertitude, plutôt que de tenter des prévisions aléatoires et des plans incertains, il vaut mieux être informé vite et être capable de s'adapter, c'est à dire apprendre à faire différemment de ce qui était fait, d'où l'importance accordée aux tâches de **formation** et à l'émergence contemporaine de concept comme celui d'**organisation apprenante** ou d'**organisation qualifiante**".

¹ H. MINTZBERG, the nature of managerial work, arc. Montréal 1973

² P. DRUCKER, Management, tasks, responsibilities, practises, 1974

³ J.L. CHARRON et S. SEPARI, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris 1998

CONCLUSION

Une compréhension complète des problèmes de direction doit prendre en compte trois activités clé : la prise de décision, la gestion de l'information et de la communication ainsi que la gestion des ressources humaines en termes de motivation et de formation. Beaucoup d'auteurs et de praticiens soulignent que la gestion repose avant tout sur la qualité et la pertinence des décisions. Nous vivons de plus en plus dans une société de l'information. Celle-ci est multimédias ; elle est en outre véhiculée en temps réel. Conjugée à l'existence d'objectifs contradictoires, la présence d'informations nombreuses et divergentes est une illustration de la complexité de l'environnement. "La nouvelle économie qui se met en place, est une économie **"des idées"**, celle de l'information, dont le savoir et la technologie sont le moteur et contrairement aux ressources physiques, le nombre de choses à découvrir est illimité". (P. ROMER)¹.

On est donc passé d'une logique centré sur l'outil de production vers une logique de valorisation des "savoir-faire" ou l'atout concurrentiel majeur de chaque organisation est "le capital connaissance". "Survie de l'entreprise dans un environnement de plus en plus chaotique", "environnement imprévisible et impitoyable" (T. Peters, 1987), "défi", "bouleversements, NTIC", "nouvelle économie", "nouvelle entreprise", "l'ère de l'incertitude, de la compétition et du changement", "capacité d'adaptation au changement, condition de la survie", "l'innovation comme état d'esprit", "changer d'ère", "inventer et accompagner le futur", tels sont les slogans et les obsessions qui reviennent sans cesse dans les

¹ Interview Le Monde

ouvrages récents de management, les déclarations de chefs d'entreprises à travers le monde, les messages publicitaires... Le changement est la dimension la plus constante et la plus décisive dans les sociétés modernes ; or le changement requiert de grandes capacités d'adaptation, comme le rapporte les mêmes auteurs : "Le changement technologique profite aux gens les plus instruits, les mieux formés, mais handicape ceux qui ne le sont pas. L'un des défis de nos sociétés, c'est de continuer à élever le niveau d'éducation de manière à ce que tout le monde puisse bénéficier du changement technologique" Cet avertissement de P.ROMER rejoint la déclaration finale du sommet du G7 tenu à Naples en 1994, qui avait été consacré à la meilleure façon de préparer les défis du nouveau millénaire : "l'arme du futur est le couple stratégique formation-information".

CHAPITRE IV

L'EVOLUTION D'UN CONCEPT

QUALIFICATION, COMPETENCE, SAVOIR

Le vingtième siècle a été le siècle du "management". Il est certain que le monde, ayant atteint le stade de développement économique, le plus élevé de l'histoire, ne pouvait qu'être séduit par les techniques de gestion qui ont marqué ce siècle. On constate que celles-ci réservent une place de plus en plus importante aux ressources humaines, les considérant comme des capacités internes qui représentent les actifs stratégiques de l'entreprise. Ce potentiel est la base de la compétence distinctive permettant à l'entreprise d'acquérir un avantage compétitif durable par rapport à ses concurrents. La mise en valeur des ressources humaines ne se résume pas à un ensemble de techniques de gestion ; elle consiste surtout à faire preuve de capacité à manager, de manière appropriée, les qualifications, connaissances et aptitudes des hommes qui font la richesse de l'entreprise. Elle consiste également à construire les compétences en attirant et en intégrant les personnes de qualité, en développant l'expertise, et en facilitant l'émergence de nouveaux savoir-faire.

Nous consacrerons ce chapitre à une analyse de l'évolution d'un concept dont le contenu a évolué de façon très sensible au cours des décennies, concept qui est au cœur de la gestion des ressources humaines. En effet, si les classiques parlaient "d'habilité", le vingtième siècle s'est successivement intéressé aux "qualifications", puis aux "compétences", aux "savoir-faire" individuels et collectifs, au "potentiel", au "savoir-être" et aujourd'hui au "savoir-devenir". "Le management des savoirs" est au cœur des préoccupations actuelles : son objectif est avant tout de valoriser les qualifications existantes, les "acquis professionnels", à cumuler les expériences, à favoriser le travail et l'esprit d'équipe, enfin, à développer la communication. Le management des savoirs ne s'intéresse pas uniquement à l'individu, fut-il à haut potentiel ; il apporte

également une cohérence des méthodes et des outils pour l'entreprise du vingt-et-unième siècle, globalisée, interpellée par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, la concurrence acharnée, les exigences des consommateurs et des normes. Pour répondre à de tels défis, l'organisation ne peut-être qu'ouverte, souple, fonctionnant en réseaux, qui abolissent les hiérarchies pyramidales de Taylor : d'où cet intérêt renouvelé du facteur humain dans l'entreprise.

SECTION I : DES "QUALIFICATIONS" AUX "COMPETENCES"

I. LA QUALIFICATION¹ :

"Dans son sens le plus courant, la notion de qualification traduit l'aptitude d'un individu à prendre en charge des responsabilités professionnelles, notamment en raison de sa compétence, de sa formation et de son expérience. C'est dans ce sens qu'on parle, par exemple d'ouvrier qualifié, d'une personne qualifiée ou au contraire, d'un chômeur de longue durée en voie de déqualification. Dans un sens plus technique et plus étroit, la qualification désigne le processus par lequel les emplois sont identifiés, évalués et classés, notamment dans une perspective d'élaboration de l'échelle des salaires applicables à une entreprise ou à une branche d'activité".

On peut également définir la qualification sous un angle, un point de vue, plus social : il s'agit alors d'un "ensemble de savoirs disciplinaires, le résultat d'une construction intellectuelle (ainsi que sociales et professionnelle), sanctionnable par une certification, une officialisation légale et juridique des acquis, qui s'étend bien au-delà du système éducatif, comme par exemple

¹ E. COHEN, dictionnaire de gestion, la découverte, Paris, 2000.

dans les classifications professionnelles et les conventions collectives.

On a pu écrire que la notion de qualification était "au cœur de la sociologie du travail depuis quarante ans"¹, au cours des années cinquante, celle-ci s'est faite autour du constat d'une mutation de la société et de la civilisation, dans laquelle les transformations du travail jouaient un rôle structurant ; on a donc parlé du passage de la "civilisation naturelle" à la "civilisation technicienne" (Friedmann) ou du "système professionnel" au "travail automatisé" (Naville) ; ces transformations modifient à la fois l'organisation du travail industriel et le rapport des travailleurs à leur travail.

La notion de qualification, si elle n'était pas utilisée dans le même sens par tous les auteurs, constituait toujours un révélateur de ces mutations dans la mesure où elle renvoyait à la fois, à la valeur sociale des tâches effectuées et aux modalités de la formation des travailleurs.

Au début des années cinquante G.Friedmann constate le déclin des métiers fondés sur une culture technique, et identifie une tendance à la "déqualification du travail ouvrier" qui résulte de la division des tâches imposée par le taylorisme.

Par "déqualification", l'auteur désigne à la fois "la perte d'habileté professionnelle" des ouvriers et l'appauvrissement des tâches exigées. Friedmann affirme que la qualification est moins un "attribut du travail lui-même" que des "savoirs" et "savoir-faire des ouvriers de métiers", c'est-à-dire le résultat d'un "apprentissage méthodique complet". L'auteur estime que pour limiter les dégâts de la déqualification il faut développer la polyvalence, la formation générale des opérateurs, diminuer le temps de travail et inciter aux "loisirs épanouissants".

¹ Dadoy, 1987 cité par C. DUBAR, la sociologie du travail face à la qualification et à la compétence, sociologie du travail n° 2, 1996.

En 1956, Naville définit à son tour la qualification comme un "rapport social complexe entre les opérations techniques et l'estimation de leur valeur sociale". Naville reconnaît, comme Friedmann, que le temps de formation institutionnalisé constitue le meilleur indicateur des niveaux de qualification. Précisons que le modèle de l'ouvrier qualifié doté d'un CAP obtenu en trois ans et reconnu par les conventions collectives est au cœur de la conception de nos deux sociologues du travail.

Deux décennies plus tard, H. Bravermann (auteur d'inspiration marxiste) reprend la thèse de la déqualification. L'auteur soutient que la logique de l'accumulation du capital aboutit à arracher aux travailleurs leurs connaissances de métier pour transformer ces derniers en de simples rouages exécutant des processus de travail pensés par d'autres. A la même époque H. Kern et M. Shumann, mettent en cause cette conception. Menant une étude sur les secteurs de l'industrie automobile, la construction de machines et l'industrie chimique, qui vivent l'implantation de techniques de pointe, ils constatent que les processus d'automatisation en cours requièrent des compétences largement accrues de la part des opérateurs, par rapport aux modes de production dominants dans les années soixante. Ceci explique d'ailleurs que les notions utilisées sont le reflet du mode de production qui règne à l'époque où on les évoque.

Ainsi la définition que donne Friedmann de la qualification comme "**habileté professionnelle**" correspond étroitement au "**système professionnel de travail**" qui prévalait à son époque¹ encore très proche de l'artisanat. Dans ce mode de production les astuces, tours de main et autres "**ficelles**" du métier constituent le noyau des savoirs et savoir-faire **issus de l'apprentissage sur le tas et de l'expérience professionnelle**. Mais autour des "**pros**" gravitent des manœuvres qui ne sont pas seulement des apprentis mais aussi des "**non-qualifiés**". Ce sont

¹ Où la qualification s'attachait exclusivement aux professionnels de métier.

eux qui fournissent les premiers contingents d'O.S à la chaîne caractérisée par la décomposition des tâches et par une autre définition de la qualification du travail fondée sur l'analyse des postes (pénibilité, complexité...).

On passe ainsi de la qualification attachée à l'ouvrier à la qualification liée au poste de travail, c'est à dire défini par les spécifications techniques des machines.

Alain Touraine, à son tour, estime que cette phase n'est qu'une transition permettant le passage au système technique du travail grâce à la conception de systèmes automatisés et intégrés de machine (l'automation) où la qualification sera appelée "qualification sociale" et définie comme "un statut reconnu dans un système social de production" associé à "un potentiel de participation à la vie technique des ateliers". A cet égard, Touraine estime que l'évolution est celle du passage de l'habileté de l'ancien compagnon à la surveillance des machines et appareils, qui requiert une qualification essentiellement sociale, au sens où elle repose sur la coordination. La seconde étape de l'évolution est caractérisée par une qualification technique qui est avant tout capacité à comprendre et à utiliser des instruments et des machines. Cette qualification technique s'acquiert non pas "sur le tas" mais au préalable, et s'inscrit dans la filiation de la connaissance scientifique et technique, comme une forme de vulgate opérationnelle de ce savoir supérieur.

II. LA COMPETENCE

Vers la fin des années quatre-vingts certains auteurs ont cherché à analyser cette évolution en termes de **montée en puissance des compétences** qui viendraient remplacer une notion de qualification dont la pertinence semble mise en cause par les transformations en cours à cette époque. Ces auteurs estiment que la compétence prend en compte le savoir-faire et l'expérience ; qu'elle intègre les capacités de résolution de

problèmes et d'innovation, au regard d'une qualification définie de façon plus statique et limitative.

En effet, l'émergence de la notion de compétence, va de paire avec la transformation des savoirs nécessaires à l'action, dans les nouvelles formes d'organisation du travail. Mais cette notion remplace-t-elle réellement celle de qualification ?

Il se trouve que certains auteurs ne partagent pas les conceptions de Friedmann, Naville et Touraine. En effet, lors des journées de sociologie du travail qui se sont déroulées à Nantes en 1987, deux contributions ont traité des conceptions de la qualification et de la compétence parmi deux groupes professionnels extérieurs au monde industriel (les enseignants et les policiers), ils déduisent de leur étude que, la qualification "habileté professionnelle" (ici plus "comportementale" que "manuelle") ne peut s'acquérir que par la pratique, tant les savoirs sont liés aux savoir-faire et incorporés dans les personnes : **ce sont des savoirs en acte, en situation** et donc liés à des contextes spécifiques ; au contraire la qualification "technique exige des connaissances formalisées, le respect méthodique des procédures et la mise en œuvre de savoirs d'un autre type, à la fois abstraits (que l'on définira plus loin comme des savoirs tacites), formels et procéduraux (qu'on appellera savoirs explicites). L'habilitation repose donc sur la connaissance préalable de ces procédures et la capacité de formalisation de situations standardisées.

La conclusion de nos chercheurs a été que contrairement à Friedmann, Naville et Touraine, ils ne constatent aucune substitution du second sens au premier, mais une cohabitation conflictuelle des deux conceptions au sein de mêmes groupes professionnels. A cet égard, tout dépend si le mode de gestion est plus orienté vers le pôle "qualification" ou vers le pôle "compétence".

Effectivement, nous remarquerons que différentes définitions des compétences reprennent les connaissances ou les aptitudes (habileté) du travailleur.

Pour P. OHANA, la notion de compétence peut être définie comme "une combinaison de savoirs permettant la maîtrise des situations professionnelles. Ce sont des connaissances ou aptitude reconnues nécessaires à la bonne tenue d'un poste"¹. D'autres auteurs soulignent que la compétence résulte de connaissances méthodologiques qui incluent des savoirs pratiques, des savoirs procéduraux, associant les diverses phases de résolution d'un problème, et notamment, des problèmes de savoir-être, de comportement.

Nous remarquerons que les compétences représentent en fin de compte **un ensemble de savoirs**, réunis chez des hommes, qui représentent **les ressources clés** permettant à l'organisation ou à l'entreprise d'être compétitive puisque, comme le précise P. Ohana "aujourd'hui, le concept de compétence, fait référence aux capacités adaptatives des salariés, dans un contexte professionnel évolutif". Ce sont ces différents savoirs que nous allons tenter de définir dans la deuxième section du présent chapitre.

SECTION II : SAVOIRS ET STRATEGIE D'ENTREPRISE

Comme souvent, c'est Peter DRUCKER qui a été l'un des premiers auteurs à évoquer "la société du savoir". Dans son ouvrage "au-delà du capitalisme"² il note que "les activités qui occupent la place centrale ne sont plus celles qui visent à produire et à distribuer des objets, mais celles qui produisent et distribuent du savoir et de l'information".

¹ P. OHANA, Les cents motés clés du management des hommes, 2^{ème} édition, Dunod, Paris 199.

² P.DRUCKER, Managing for the future, 1991

A cet égard, il n'est plus besoin de souligner que l'information est la matière première du futur. Or pour traiter, analyser et maîtriser le flot d'informations qui caractérise le monde moderne, il faut une certaine "dose" de savoir. C'est ainsi qu'on a pu parler de **"couple stratégique formation-information"**.

Dans ce contexte, on comprend que les spécialistes de stratégie d'entreprise en soient venus à réviser leurs modèles, notamment en développant la conception que l'organisation est d'abord définie comme un portefeuille de ressources basées sur des savoirs. Ainsi, même si des entreprises différentes sont engagées dans les mêmes activités, chacune d'elles présente des caractères distinctifs par rapport aux autres. Car leur portefeuille de savoirs n'est pas figé, mais il évolue par apprentissage et par acquisition et développement de nouveaux savoirs.

Le choix stratégique essentiel portait sur le choix d'un domaine d'activité où les conditions de la concurrence soient supportables, et sur l'adoption de politiques et de structures permettant d'atteindre le niveau de performance souhaité. La formulation de la stratégie reposait sur le triptyque : environnement, stratégie et structure. L'analyse stratégique consistait surtout à scruter l'environnement de l'entreprise pour y déceler des opportunités d'activités intéressantes.

Dans le nouveau modèle, les décisions stratégiques sont fondées sur les savoirs propres à la firme. Il s'agit ici surtout d'un **processus d'introspection**. Celui-ci vise à identifier les savoirs que maîtrise la firme ou qu'elle peut acquérir, de distinguer ceux qui peuvent procurer des avantages concurrentiels durables et de développer les activités qui reposent sur ces derniers. Pour que des savoirs fournissent des avantages durables, il faut qu'ils ne se diffusent pas ou de façon très lente, qu'ils ne soient pas imitables ou accessibles sur un marché. Ce sont les ressources les moins palpables et les moins tangibles qui possèdent ces propriétés.

Depuis l'époque des fondateurs de la stratégie (SUN-TZU, Clausewitz, Foch, et plus tard Ausoff, Chandler, les consultants du BCG, Bain, Chamberlain, Barney, Porter...), la stratégie d'entreprise a connu de profondes évolutions de définition et de cadre théorique. Des stratégies de positionnement (confrontation, partages, dissuasion ou évitement, choix du terrain, des adversaires et des alliés), les modèles stratégiques sont passés aux stratégies d'allocation des ressources. Depuis quelques années, **la conception dominante de la stratégie moderne concerne l'acquisition et la maîtrise de ressources et compétence permettant à la firme de se différencier de ses concurrents, de déployer ses activités, d'innover ou de disposer d'une flexibilité suffisante pour s'adapter aux évolutions de l'environnement ou aux stratégies des concurrents.**

Après ce bref historique, il convient à présent de s'interroger sur le sens des concepts utilisés (ressources, savoirs, actifs intangibles...).

SECTION III : LES QUATRE TYPES DE SAVOIR

Le concept de "savoir" est d'introduction récente dans la littérature managériale¹. Mais dans la réalité quotidienne que vivent les entreprises, ce concept s'est révélé trop général, trop imprécis, pour être opératoire. C'est sans doute la raison pour laquelle ce sont les entreprises, notamment américaines, qui ont fait paraître sur le terrain, avant qu'elle n'apparaisse chez les auteurs en management, la nécessité de **distinguer** d'entre les divers savoirs en y introduisant davantage de subtilité, ce qui permet de donner aux différents concepts leur caractère

¹ Si le mot "savoir" n'a pas de pluriel en français, la diversité et la complexité du concept son mieux exprimées par le pluriel, couramment utilisé.

opératoire. Cette œuvre de clarification, qui remonte aux années quatre-vingt reflète, les **préoccupations** des gestionnaires d'entreprise dans un contexte où les concepts de poste de travail et de compétence ont, fortement évolué.

En effet, dès cette époque, ce n'est plus le diplôme seul, fut-il de haut niveau, qui suffit à son titulaire pour prétendre à la compétence. D'autres critères, d'autres qualités sont désormais exigées du prétendant à un poste de travail. Ce mouvement est allé de pair avec un système concurrentiel de plus en plus impitoyable et ouvert se traduisant notamment par l'irruption soudaine des produits asiatiques sur les marchés européen et américain.

1. Le savoir

Celui-ci est représenté par l'acquisition d'une somme de connaissances acquises par le biais de la fréquentation du système scolaire (primaire, secondaire, enseignement professionnel technique) ou de toute autre institution légalement habilitée à distribuer des titres ou diplômes reconnus dans le pays considéré. Le plus souvent, les entreprises considèrent qu'une telle formation est plus ou moins "théorique" et doit donc être complétée par une expérience professionnelle. Cependant, étant donné l'élévation générale du niveau d'éducation dans la plupart des pays, le diplôme reste la clé indispensable pour l'accès à un poste de travail.

2. Le savoir-faire (know-how en anglais)

C'est l'art de mettre en œuvre les connaissances acquises au service d'un objectif déterminé. La préoccupation première des entreprises est ainsi de disposer **par le biais de ses ressources humaines** d'une base de connaissances plus ou moins étendue, apte à se transformer en action quand le besoin s'en fait sentir.

En effet, la valeur ajoutée d'un produit ou d'un service repose toujours sur la constitution d'une base de connaissances accessible, permettant de mettre en œuvre concrètement les meilleures pratiques acquises de l'expérimentation.

Ces bases de connaissances sont les véritables richesses de l'entreprise, qui se constituent au fil du temps, et qui lui confèrent un savoir-faire spécifique transférable et reproductible. L'enjeu fondamental pour les entreprises est alors la conservation et le développement de son savoir-faire.

En résumé, l'on peut affirmer que le savoir-faire est essentiellement le résultat de l'expérience.

3. Le savoir-être

Ce troisième type de qualité ou d'aptitude est de nature "psychologique" et traduit les capacités de l'individu à s'intégrer à un groupe social, à adopter les comportements adéquats lorsque les circonstances l'exigent, à faire preuve de souplesse, d'adaptabilité, de motivation et d'énergie pour "se vendre", vendre son produit ou l'image de son entreprise.

Le savoir-être a été une qualité exigée surtout depuis les années soixante-dix où, dans le monde occidental, les emplois de commerciaux, vendeurs, ingénieurs technico-commerciaux ont connu une très forte expansion.

Dans un tel contexte caractérisé par une concurrence exacerbée et une exigence plus forte des clients, l'entreprise sollicite de ses salariés, quelle que soit d'ailleurs le niveau hiérarchique occupé (y compris le PDG, qui est devenu le premier "vendeur" ou représentant de commerce de son entreprise) non seulement une formation de base élevée, une compétence technique (savoir-faire) dans un domaine particulier, mais un "savoir-être", une aptitude à vendre ou à se

"vendre", c'est-à-dire à s'intégrer dans un groupe socio-professionnel, une équipe.¹

4. Le savoir-devenir

C'est la qualité qui permet aux responsables des ressources humaines (DRH) d'établir et de mettre en œuvre un plan de **développement des ressources humaines** de leur entreprise. Cet aspect de la gestion des ressources humaines repose avant tout sur la formation, les stages permettant aux salariés de découvrir leurs talents cachés afin d'évoluer, les plans de carrière et de succession...

Le "savoir-devenir" est ainsi l'interface des exigences actuelles : progrès technologique rapide et continu qui requiert souplesse, adaptation et créativité, environnement incertain, instable et fortement évolutif, organisations fluides (reengineering, "organisation apparente", "organisation intelligente")...

En fait, le savoir-devenir exprime un **potentiel**, qualité exigée dans toute proposition d'emploi.

Ainsi le concept de **potentiel** a détrôné celui de "**ressource**" en matière de ressources humaines. Il est en effet apparu que la ressource humaine ne pouvait être traitée de la même manière que les autres ressources (financières et matérielles), les premières se dévaluant, les secondes s'usant, s'amortissant avec l'âge ou l'obsolescence. ainsi contrairement à ces dernières, la ressource humaine se "bonifie" avec le temps, prenant toujours plus de valeur. C'est la raison pour laquelle il est apparu nécessaire, depuis les années quatre-vingt, d'utiliser le concept de **potentiel humain**.

¹ C'est ainsi que, répondant récemment à la question d'un journaliste sur la qualité première chez un demandeur d'emploi, J.M MESSIER, le PDG de la multinationale VIVENDI répondit sans hésiter "qu'il sache s'intégrer dans une équipe".

SECTION IV : LES SAVOIRS, ACTIFS STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE

Dans cette section, nous allons tenter de définir les concepts fondamentaux au centre de notre problématique, en l'occurrence les concepts d'actifs stratégiques et de savoir :

1. **Les actifs stratégiques** : ce sont les ressources, capacité et compétences de la firme susceptibles de générer des rentes durables.

Ces actifs comprennent toute chose que l'entreprise peut utiliser dans ses processus pour créer, produire et offrir ses produits ou services sur un marché.

Ceux-ci peuvent être :

- Tangibles, physiques ou matériels : "palpables" comme ils peuvent être :
- Intangibles ou immatériels, tels qu'aptitude, capacité, savoir, réputation, information, compétences, droits de propriété intellectuelle...

1. Par **ressources**, on entend tout ce que l'entreprise peut mobiliser pour générer un avantage concurrentiel. Celles-ci peuvent aller des facteurs de production (capital), aux actifs, aux capacités particulières dans les différents domaines de l'action, ainsi que les marques de commerce, la réputation, les systèmes d'information ou de surveillance de l'environnement, les qualifications du personnel, les savoirs-faire individuels et collectifs générés par la répétition des activités...

2. **Les capacités** : celles-ci sont définies comme des routines de mise en œuvre d'actifs pour créer et offrir des produits ou

services sur un marché, à ce titre les compétences sont considérées comme des capacités particulières de mise en œuvre d'actifs de façon organisée dans le but d'atteindre des objectifs. Celles-ci ne sauraient donc être considérées comme stock de ressources qui s'épuiserait dans l'usage qui en serait fait, mais comme des ressources générées par l'action, elles se développent et s'accumulent au cours de leur application de façon analogue à l'expérience.

C'est l'accumulation de savoirs individuels et collectifs et l'apprentissage, obtenue dans leur mise en action qui génèrent les aptitudes, les capacités et les compétences.

La position concurrentielle et le développement d'une firme ne s'expliquent pas par la possession de ressources, mais par le développement de compétences et leur déploiement dans différents domaines d'activité. Et c'est précisément le savoir et son application dans l'action qui constituent les fondements des capacités et des compétences, d'où leur considération comme des actifs stratégiques dans toute entreprise.

Dans son ouvrage "Managing for the future"¹ (1991), P. DRUCKER écrit : "A partir de maintenant, le savoir est une clé essentielle. Le monde ne repose plus sur le travail, les matériaux ou l'énergie, mais sur le savoir"². Ainsi d'une logique centrée sur l'outil de production, on est passé à une logique de valorisation des savoir-faire de l'entreprise. Mais avant d'aborder ces savoirs faire, nous allons tenter d'examiner les différentes formes de savoirs qui peuvent être à la base des capacités de la compétence d'entreprise.

¹ P. DRUCKER, Managing for the future, cité par Carol Kenedy, toutes les réponses aux grandes questions du management, Maximes, Paris, 1996

² Il illustre son affirmation par l'exemple de l'automobile et du microprocesseur : "durant les années 80, l'automobile contenait 60 % de matériaux brut et d'énergie ; le microprocesseur, produit de référence des années 80, contient moins de 2 % de matière première et d'énergie. L'équivalent pour les années 90 appartiendra au domaine de la biotechnologie, avec également, environ 2 % de matériaux et d'énergie, mais un contenu de savoir bien supérieur".

II. **Les savoirs** : Comme nous l'avons déjà évoqué dans la section précédente, les savoirs représentent "l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder. Il peut s'agir de connaissance théorique ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques".¹

1. **Certains savoirs sont tacites**² : Ils ne peuvent pas être codifiés dans un langage permettant leur transmission à autrui, ils se transmettent par imitation et par expérience (comme la façon dont un grand cuisinier transmet son "art" à ces apprentis).

Identifier ces savoirs et ne pas les couper du réseau dont ils sont le centre devrait être une préoccupation majeure des managers qui ont compris l'importance des savoirs dans leur organisation. Les savoirs tacites, complexes, dépendant du contexte dans lequel ils ont été créés ne peuvent pas faire l'objet d'échange sur un marché et ne peuvent être protégés juridiquement.

2. **D'autres savoirs sont explicites**³ : Ils peuvent être codifiés de telle façon qu'ils puissent faire l'objet de transmission sans contact direct entre émetteur et récepteur. Ils peuvent être mis en œuvre sans expérimentation préalable puisqu'ils sont formalisés et diffusés. Concrètement, le savoir formalisé (explicite) est celui des livres, celui auquel se consacrent, pour l'essentiel, les systèmes d'enseignement ; un plan de fabrication, une liste de composants à assembler, un manuel de procédure, une base de données clientèles... constituent quelques exemples de ce savoir formalisé, explicite dans l'entreprise. D'autres classifications des savoirs et compétences sont parfois proposées. Guy Pelletier a essayé de dresser une typologie des principaux collèges en tant que leaders d'une organisation particulière⁴: les "gestionnaires"

¹ B. MARTORY, Les tableaux de bords sociaux, édition Nathan, Paris 1982

² J.C TARONDEAU, le management des savoirs, que sais-je.

³ J.C TARONDEAU, le management des savoirs, Que sais-je.

⁴ G. PELLETIER, Le gestionnaire, le leader et l'artiste, Revue française de gestion n° 107, 1996

maîtrisent des compétences techniques et des savoirs procéduraux. Les "leaders" y ajoutent des compétences relationnelles et culturelles. Toutes ces formes de savoirs peuvent être mises en action grâce au "savoir-faire".

- 3 L'expression "savoir-faire" : qui rassemble en fait deux notions essentielles. Le "savoir" qui est représenté par l'acquisition d'une forme de connaissance et le "faire" qui est celui de mettre en action cette connaissance au service d'un objectif déterminé.**

On peut également le définir comme la somme capitalisée (formalisé ou non) des connaissances acquises sur un projet depuis son lancement, enrichi d'expérimentations successives (succès ou échecs) déduction faite des connaissances obsolètes".¹

Cette définition sous-tend que la connaissance puisse se valoriser, et que le savoir-faire du fait de la capitalisation et des expérimentations, soit toujours à même de satisfaire une demande qui n'a de cesse d'évoluer. En revanche certaines formes de connaissance se banalisent pour ne plus constituer de véritables savoir-faire, d'autres s'autodétruisent par la simple disparition du besoin. De même, une entreprise peut voir disparaître une partie de son savoir-faire à travers les licenciements collectifs ou les départs en retraite qui favorisent l'évasion des connaissances immatérielles et individuelles. Les difficultés liées à ces pertes de savoirs n'apparaissent généralement que lorsque telle configuration de production, tel incident technique ou tel dossier complexe se présente. C'est alors que les notions de compétences clés, de capitalisation et plus précisément de gestion des savoirs interviennent de façon réactive, et s'inscrivent dans une logique de prévention du risque.

¹ J. BUCK , Le management des connaissances, ed. Organisation, Paris, 2000.

Cette logique vise à éviter les ruptures, les pertes de savoirs potentiellement utiles, elle concerne en priorité ce qui touche aux métiers de base de l'entreprise.

L'avènement d'une économie dans laquelle un nombre croissant d'entreprise devaient se rendre à l'évidence que leur "**principal actif**" quittait tous les soirs les locaux tout simplement en poussant la porte d'entrée, obligeait une reconsidération des ressources humaines. Désormais, il s'agissait non seulement d'attirer, de motiver et de garder des collaborateurs hautement qualifiés mais de réinventer les carrières dans des domaines où l'individu se sent plus attaché à son capital intellectuel qu'à l'entreprise. D'ailleurs à ce sujet, P. Drucker affirme¹ que "dans le tertiaire, un partenariat entre le dirigeant et l'ouvrier responsable est le seul et unique moyen d'accroître la productivité". Aujourd'hui même si on ne l'applique pas partout, le savoir-faire des employés dans leur métier est le point de départ pour améliorer la productivité, la qualité et la performance. C'est pourquoi dans l'ère de l'information, chaque entreprise doit devenir une institution d'apprentissage, où les dirigeants devraient démanteler les barrières aux performances et à la productivité et canaliser les efforts dans des voies qui aident directement l'entreprise à atteindre ses objectifs. Ainsi la gestion des talents ou des performances reviendrait à une question d'influence. Le but est de les amener à comprendre les objectifs de l'entreprise, à s'y identifier et à réfléchir aux moyens de renforcer leur contribution. Pour ce faire, l'entreprise doit :

- Identifier et reconnaître les talents exceptionnels où qu'ils se trouvent (grandes écoles, universités...)
- Établir des normes de performance à atteindre,
- Mettre en place une série d'outils d'accompagnement et de formation, évaluations, conseils, suivi, retour d'information.

¹ P. DRUCKER, La société post-business, 1992, cité par C. KENNEDY, toutes les réponses aux grandes question du management, Maxima, Paris, 1996

- Motiver les hommes en investissant dans le maintien et le développement des talents.

La capacité de l'entreprise à conserver son avantage concurrentiel et à défendre le positionnement choisi dépend de sa supériorité durable dans des domaines comme le développement de produits, l'innovation, la qualité des produits ou des services proposés. Or l'excellence dans ces domaines exige que l'entreprise puisse s'attirer, retenir, former et motiver les meilleurs talents existants sur le marché.

SECTION V : LA GESTION STRATEGIQUES DES SAVOIRS

La société de l'information dans laquelle nous sommes entrés s'appuie sur une nouvelle génération de biens répondant aux mêmes règles de rareté que le charbon ou le pétrole dans la société industrielle.

L'information qu'elle soit présentée sous forme de données brutes à faible valeur ajoutée ou de pure intelligence à forte valeur ajoutée, est désormais l'objet de toute l'attention des entreprises qui doivent sans cesse attirer à elles de nouveaux talents afin d'améliorer leur productivité et leur politique d'innovation.

Ainsi l'entreprise doit totalement repenser sa politique de gestion des ressources humaines autour de la création du bien le plus précieux de la nouvelle économie : "l'intelligence".

La gestion des connaissances ou savoirs appelée en anglais "knowledge management" est cette nouvelle science de gestion visant à réorganiser l'entreprise autour de cette richesse immatérielle, cet "or gris", elle apporte une cohérence des

méthodes et des outils, pour l'ensemble des questions que traite une organisation souple et ouverte.

Bain et Company définissent le management des savoirs comme suit : "La gestion du savoir consiste à développer des systèmes et procédures permettant d'une part, d'augmenter le capital intellectuel de l'entreprise, et d'autre part, d'augmenter le capital au sein de l'organisation".¹

Une définition plus explicative, est celle qui considère le management des savoirs comme "l'exploitation du patrimoine constitué de la somme des compétences individuelles et des compétences collectives pouvant se traduire en modes organisationnels, en modes de production ou en capacité de développement de nouveaux produits". Ainsi le management des savoirs consiste à identifier, acquérir ou développer de nouveaux savoirs, à les protéger de l'imitation et de l'érosion, à les exploiter pour obtenir un avantage concurrentiel, et à créer les conditions favorables à leur développement.

I. L'acquisition des savoirs

Les savoirs peuvent être innés, transférés, acquis ou développés au sein de l'organisation.

Les savoirs innés proviennent des fondateurs des organisations et des pratiques institutionnalisées et adoptées par l'entreprise lors de sa naissance. L'apprentissage par transfert de savoir ou imitation des pratiques d'autres entreprises qui se fait soit directement à travers des fusions ou acquisitions avec ces autres firmes ou indirectement en recherchant des informations sur d'autres entreprises.

¹ Bain et Company, cités par P. OHANA, les 100 mots clés du management des hommes, Dunod, Paris 1999.

II. Les sources du savoir

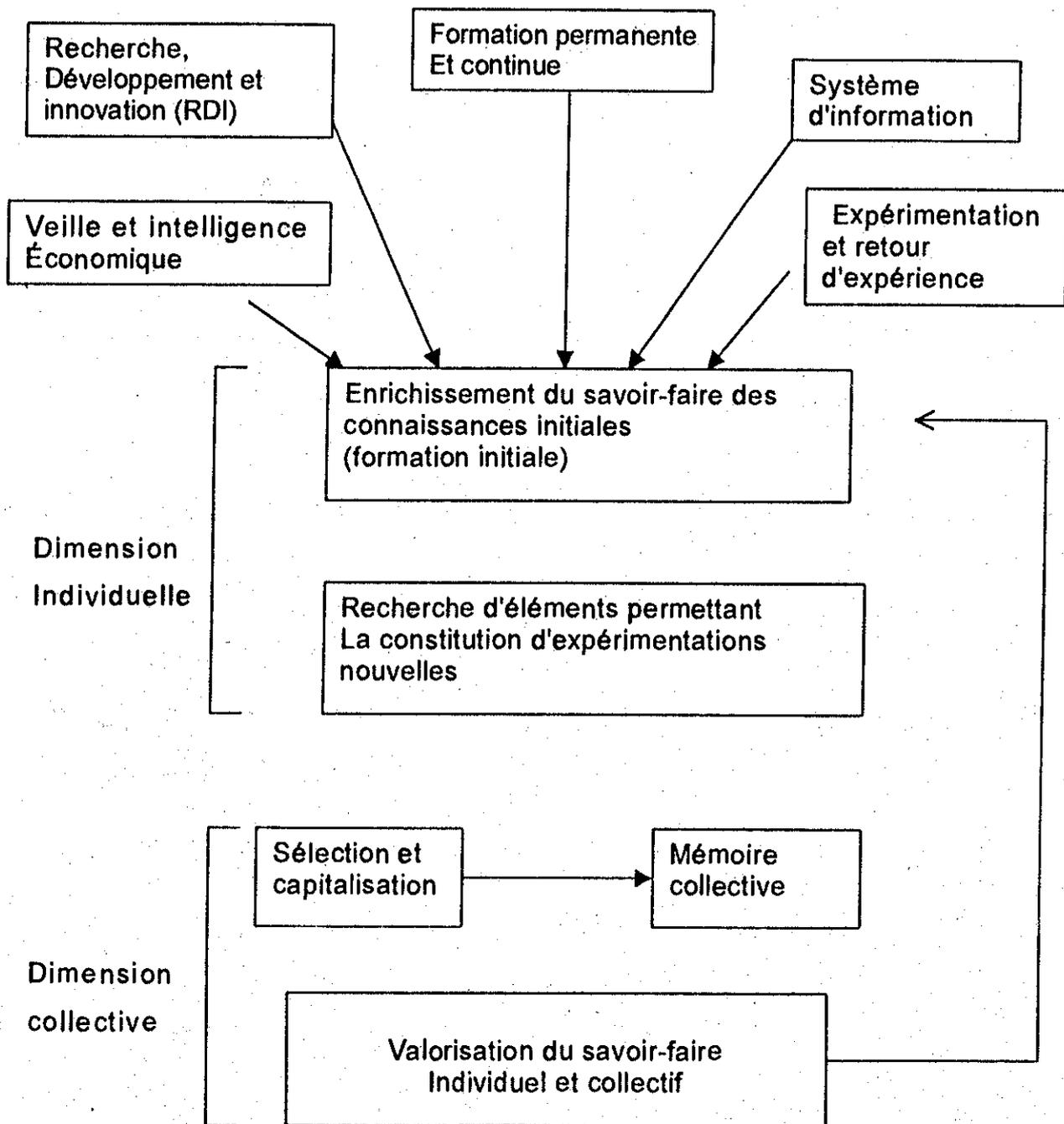
1. Le rôle de l'expérimentation dans l'acquisition des savoirs

Les savoirs acquis le sont soit de manière non intentionnelle ou au contraire de manière systématique et intentionnelle et ce à travers trois modes d'acquisition qui sont soit l'expérimentation, soit l'apprentissage par évaluation collective de l'action ou la recherche systématique d'adaptation à l'environnement. Cette démarche consiste à maintenir l'organisation dans un continuel état de changement ou dans un état permanent d'expérimentation de manière à multiplier les expériences et à rester flexible. En effet, l'expérimentation est sans nul doute une source incontournable de valorisation de la connaissance.

La production d'expériences ou l'expérimentation, s'effectue lors de la réalisation concrète de toutes sortes d'activité. Elle alimente ou enrichie la base de connaissances initiales. Toute expérimentation est donc par essence bénéfique. Son résultat sera forcément une avancée dans le domaine concerné, soit en valorisant et démultipliant une connaissance, soit en éliminant des pistes dont la valeur créée ne présente que peu d'intérêt. Ce résultat ou retour d'expérience peut faire l'objet d'une mémoire collective, et ce, afin de pouvoir concrètement être mis en action, aussi pour que l'information ne soit pas une accumulation de connaissances inexploitées et disparates, mais au contraire une mémoire active et organisée créant de la valeur. Cependant l'expérimentation qui reste une source essentielle d'enrichissement du savoir-faire n'est pas unique.

En effet, le savoir-faire s'enrichit d'une multitude de sources différentes. (voir figure)

Les différentes sources du savoir-faire ¹



¹ J.Y BUCK, le management des connaissances, ed . Organisation, Paris 2000.

L'exemple français qui a fait une avancée sensible sur cette question, témoigne des défis que laisse prévoir cette nouvelle branche du management.

Ainsi, dans ce pays un droit nouveau vise, depuis peu à reconnaître les acquis de l'expérience.

En effet, il est suggéré "qu'à partir de l'automne 2001, tout travailleur pourra se voir délivrer un diplôme professionnel sur la seule foi d'une expérience d'au moins trois ans, sans avoir à suivre tout ou partie du scolaire qui y mène"¹.

Ce projet de loi sur la reconnaissance de l'expérience par validation des acquis, représente donc un droit nouveau pour tous les citoyens et plus particulièrement aux personnes actives dont le niveau de formation initiale ne dépasse pas le CAP ou le BEP. Il permet en effet de reconnaître la progression personnelle et professionnelle par la délivrance de titre, diplôme, certificat correspondant à leurs savoirs, leurs savoir-faire, leurs compétences. En clair la validation des acquis de l'expérience permettra de jalonner la progression professionnelle, et c'est le droit à la formation qui en assurera les moyens, comme on va le voir à présent.

2. La formation professionnelle :

Au début, l'apprentissage se faisait par accompagnement des ouvriers experts, détenteurs de savoirs précieux pour l'entreprise. Puis dès le début du siècle, le système Taylor, par la division du travail qu'il instaure, conduit les ouvriers à apprendre et à se spécialiser rapidement.

Pendant, le besoin d'ouvriers qualifiés subsiste. Le marché du travail ne fournit jamais en quantité et/ou en qualité, la variété des qualifications dont les entreprises ont besoin à un moment donné. Il y a donc toujours un décalage plus ou moins

¹ Nicole PERRY, Reconnaître les acquis de l'expérience..., le Monde 16 janvier 2001.

important et long entre la production de diplômés par le système éducatif et les besoins changeant des entreprises. C'est alors que des entreprises commencent à organiser pour leur compte un apprentissage pour former des outilleurs qualifiés.

C'est ainsi que dès la fin de la deuxième guerre mondiale, une loi française rend obligatoire l'enseignement professionnel lui donnant un cadre et un contenu pour la reconnaissance des diplômes. Cette loi entraîne l'ouverture et la création de nouvelles écoles professionnelles dans les entreprises (Renault, Peugeot, Citroën, etc.) qui deviennent des pépinières d'agents de maîtrise.

La situation qui suit la seconde guerre mondiale renforce la préoccupation des entreprises à former les agents de maîtrise à des rôles d'encadrement. C'est pourquoi les programmes du "Training worker Industry (T.W.I) assurent dès 1941, une formation accélérée de la maîtrise avec pour mérite d'avoir acclimaté dans l'entreprise une formation non strictement technique, mais plutôt une diversité de thèmes de formation : psychologie sociale, économie de l'entreprise, économie générale, droit social, perfectionnement linguistique, conférences d'ouverture culturelle sur des sujets généraux...

En 1949 l'irruption massive de programmes TWI standardisés a ouvert la voie à une institutionnalisation de la formation permanente en cours de carrière, on est ainsi passé de la formation-récompense pour collaborateurs méritants ou la formation luxe pour entreprise riche, à la formation comme outil de transformation et de développement de l'entreprise comme investissement.

Toujours en France, c'est avec la loi du 3 décembre 1966, que la formation devient un droit pour le personnel, et, c'est vers 1986 que le bilan de carrière et le bilan de compétence font leur entrée dans la pratique de certaines entreprises.

3. Les routines

Les routines représentent des techniques et procédures qui rendent possible la reproduction des "individus" comme de l'entreprise dans son ensemble, puisque celle-ci ne survie que si elle dispose en son sein des routines nécessaires pour faire face aux changements de son environnement.

Il convient de distinguer, bien entendu, entre routines "statiques", consistant en la simple répétition des pratiques antérieures et routines "dynamiques" lesquelles sont orientées sans cesse vers de nombreux apprentissages.

Parce que tacites, les routines ne sont pas transférables ; elles constituent donc un "actif spécifique" à l'entreprise qui a su s'en assurer la maîtrise. Ainsi d'après Williamson, elles doivent certainement différencier les entreprises, les unes des autres et constituer la base des différences de performance vis à vis des concurrents.

A ce sujet le BCG (Boston Consulting Group) disait "si la répétition engendre des avantages concurrentiels, la firme qui aura répété le plus souvent les mêmes opérations aura l'avantage du coût sur ses concurrents". Or cette répétition ne suffit pas pour apprendre, l'apprentissage doit faire place à l'intelligence des situations nouvelles où l'action ne produit pas forcément des résultats améliorés, mais une meilleure compréhension d'une classe élargie de phénomènes.

Cette intelligence de situation nouvelle passe par la maîtrise de "l'apprentissage organisationnel" que l'on peut définir ainsi :

"C'est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui, plus ou moins durablement, plus ou moins profondément, modifie la gestion des situations et des situations elles-mêmes"¹.

¹ G. COEING , L'apprentissage organisationnel, repérage des lieux, revue française de gestion, n° 97, 1994.

L'apprentissage organisationnel est donc un phénomène collectif basé sur le savoir individuel.

"Une organisation apprend si une quelconque de ses unités acquiert du savoir reconnu potentiellement utile pour l'organisation".¹

NONAKA¹ estime que fondamentalement le savoir est créé par des individus, qu'une organisation ne peut pas créer de savoir sans individus.

L'apprentissage organisationnel devrait donc être considéré comme un processus organisationnel qui amplifie le savoir créé par les individus et le cristallise comme élément du réseau de savoir de l'organisation.

Il prétend ainsi que la création et le développement des savoirs dans l'organisation implique la transmission de la connaissance entre les individus. D'après lui cette double transformation s'exprime par le tableau suivant décrivant quatre évolutions :

Modes de création des savoirs

	Savoir tacite	(vers)	savoir explicite
Savoir tacite du	Socialisation		Formalisation
Savoir explicite	Internalisation		Combinaison

¹ Ibid

- Du tacite vers le tacite : socialisation : qu'on pourrait aussi appeler apprentissage ou intégration de la connaissance d'une personne ou d'un groupe.
- Du formalisé au formalisé : combinaison : par le biais d'un langage commun et de mécanismes de communication variés (notes d'information, cours...) les connaissances explicites de plusieurs individus sont rapprochées, combinées pour produire des connaissances nouvelles.
- Du tacite au formalisé : formalisation : des pratiques considérées comme efficiente sont explicitées dans un discours formalisé.
- Du formalisé au tacite : intériorisation : par répétition, on enracine la connaissance explicite dans des séquences pouvant atteindre le stade du réflexe.

¹ NONAKA cité par R. REIX, Les chemins du savoir de l'entreprise, Revue française de gestion n° 105, sept. Oct. 1995

CHAPITRE V

L'INTERFACE ORGANISATION

SAVOIRS ET RESSOURCES HUMAINES

La problématique de l'organisation a été abordée -de manière très synthétique, car le sujet est vaste- dans le chapitre IV.

L'objet du présent chapitre ne sera donc pas d'apporter des développements complémentaires sur cette question cruciale, mais de mettre en évidence le rapport étroit, **l'interface** entre **organisation** et **savoirs** (c'est à dire en dernière analyse les **ressources humaines**).

De tous les facteurs de production (capital, matériel et technologie) les managers reconnaissent que les ressources humaines, et les compétences ou savoirs qu'elles recèlent sont leur bien le plus précieux. C'est d'ailleurs en ce sens que la formule "capital humain" est couramment utilisée aujourd'hui, et la conception taylorienne de l'homme au travail, vieille de plus d'un siècle est largement dépassée : l'homme n'a plus à obéir aveuglément aux consignes des chefs qui pensent pour lui. Son travail n'est plus ultra-spécialisé, émietté, sa place dans la production n'est plus celle d'un rouage interchangeable, motivé uniquement par des considérations matérielles (primes...). L'homme est devenu une valeur-clé de l'entreprise, laquelle ne ménagera aucun effort pour développer son potentiel et l'intégrer au moyen d'une culture d'entreprise mûrement élaborée.

SECTION I : EXPLICATION DE LA PREEMINENCE DES
RESSOURCES HUMAINES ET DU SAVOIR
QU'ELLES VEHICULENT

Comment expliquer ce phénomène de prééminence absolue des ressources humaines et du savoir qu'elles véhiculent ? Il y a à cela deux types d'explications :

La première que l'on ne fera qu'effleurer concernera **les mutations profondes de l'environnement de l'entreprise.**

Parmi les nombreuses mutations on citera notamment :

- Une très grande variabilité des produits dont la durée de vie est de plus en plus réduite.
- Une évolution très rapide -et incessante- des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) qui abolissent l'espace-temps et réduisent l'importance du travail direct dans la production.
- Un accroissement du niveau d'aspiration des clients et consommateurs.
- Des normes ISO et une globalisation des marchés, qui a entraîné une grande vague de délocalisations des sites de production vers les pays où la main-d'œuvre est bon marché.
- Un changement de l'environnement qui évolue en permanence sur plusieurs dimensions.
- Des fluctuations des cours boursiers.

Ces bouleversements entraînent évidemment des besoins accrus en expertise.

La deuxième a trait aux **transformations organisationnelles des entreprises.**

Ces transformations sont naturellement venues en réponse aux mutations de l'environnement ; ce sont notamment :

1. Celles qui répondent à des contours d'activité, d'essence stratégique : option de spécialisation et d'intégration : recentrage systématique sur le métier de base de l'entreprise, qui évite les diversifications hasardeuses ; externalisation des activités secondaires, délocalisation des sites, développement considérable de la sous-traitance (ce phénomène est notamment observable dans l'industrie automobile et le textile,

à titre d'exemple pour la fabrication de la 106, Peugeot a recours à 80 sous-traitants différents).

2. Celles qui concernent la configuration, c'est-à-dire la structure

La complexité est devenue une caractéristique fondamentale du management moderne, de plus la délocalisation et la globalisation imposent une **politique de décentralisation très poussée**. Dès lors, comment concilier des exigences comme motivation et contrôle, efficacité et autonomie ?

La décentralisation a constitué une option prioritaire afin de réduire la distance par rapport au client, de privilégier la qualité de l'écoute et de la transmission de l'information, la réduction des délais techniques, la qualité totale ainsi que l'amélioration de la présence et de l'image commerciale de la firme.

Ces exigences auxquelles les entreprises se doivent de répondre sous peine de se voir disparaître, impliquent des qualités ou un niveau d'expertise nouveau de la part des salariés : initiative, autonomie, souplesse, créativité, esprit d'équipe, implication forte dans les objectifs de l'entreprise, polyvalence...

Du coup, le salarié n'est plus un travailleur soumis, ni subordonné, mais une personne appelée constamment à changer, à évoluer, à réfléchir sur son propre devenir, afin d'être en phase avec les mutations de l'environnement.

Nous sommes donc bien loin de la conception taylorienne.

- C'est en réponse au caractère contradictoire des exigences mentionnées ci-dessous que le concept de **réengineering** est apparu au début des années 1990.

Le réengineering (ou transversalité) est une approche visant à remettre en cause fondamentalement l'ensemble de l'organisation du travail, et donc les processus de l'entreprise. "Le réengineering est le remodelage volontaire

d'une organisation au service d'une nouvelle vision de l'entreprise, du marché et du client"¹. La redéfinition radicale des processus opérationnels vise à obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui le coût, la qualité, le service, la rapidité. Son but est d'abandonner la division classique du travail avec ses études de postes, ses structures hiérarchiques et cloisonnées, la transmission verticale des informations et des consignes, afin de se recentrer sur les processus.

Par processus, il faut entendre l'ensemble des moyens et des activités liées, qui transforment des éléments entrants (imputs) en éléments sortants (outputs) : c'est donc la série de tâches successives qui aboutissent au produit désiré par le client. Le client devient le but ultime de l'organisation qui ne tient donc plus aucun compte des flotages induits par les structures ni des contraintes artificiellement imposées par les procédures internes.

- La transversalité est donc l'outil indispensable à cette nouvelle forme d'organisation : elle représente une autre façon de voir l'entreprise, réorganisée selon ses processus, en oubliant la partition par fonction ou par division, le seul objectif recherché étant la satisfaction du client.

Pour faire face aux nouvelles conditions socio-économiques, la transversalité permet :

- D'adopter des structures plates et légères, décroïsonner ces dernières et limiter les échelons hiérarchiques.
- De partager l'information en dehors de la ligne hiérarchique,
- De développer des cellules, équipes et comités ad'hoc, afin d'entreprendre et d'innover, tout en résolvant localement les problèmes posés.

¹ M. HAMMER, Reengineering, Dunod, Paris 1993

3. Celles qui concernent le contenu des tâches :

Ces modifications font plus directement référence à l'organisation du travail proprement dite. Leur objectif est de sortir d'une définition rigide des qualifications afin de favoriser la **polyvalence** des opérateurs. L'organisation cherche ici à développer sa **flexibilité** qualitative par le décroisement et la déspecialisation. Ces modifications ont permis l'émergence de nouvelles formes structurelles telles que **l'entreprise en réseau**.

L'idée à la base de ces nouvelles structures est de remettre en cause l'organisation bureaucratique fondée sur :

- la définition des postes basée sur la division spécialisée du travail,
- la nécessité d'assurer une coordination étroite,
- l'intégration des activités,
- l'externalisation des activités secondaires, par le biais de la sous-traitance.

De toutes les qualités exigées aujourd'hui d'une organisation, la place centrale est occupée par la coordination horizontale, notion mise en évidence par M. AOKI, qui suppose une compétence collective, une capacité de communication et de résolution des conflits et divergences locales. Encore une fois, le modèle taylorien fortement individualisant et privilégiant les coordinations verticales est sérieusement battu en brèche.

Le formidable changement économique qui se produit actuellement abolit les systèmes de production géo-centré, fondés sur la production d'objets en masse, l'intégration et les économies d'échelle. La productivité était alors le critère dominant, définie par le rapport entre le nombre d'objets produits et le temps nécessaire pour y parvenir.

Aujourd'hui, ainsi que le souligne le socio-économiste P. VELTZ : "Ce n'est pas la somme de travail des individus qui compte, mais la qualité et la pertinence des communications nouées autour du système productif¹".

Selon cet auteur, l'idée du temps comme étalon de la valeur ne fonctionne plus : ce qui compte, c'est la **qualité de la coordination, ceci dans la mesure "où il y a d'énormes réserves de performances qui n'ont rien à voir avec le temps de travail, mais dépendent de la qualité de l'organisation"**.

En conclusion, nous dirons que les qualités nouvelles exigées des salariés font appel autant à leur compétence intrinsèque qu'à leur comportement en société (cf. chapitre V section III).

Ces qualités sont les suivantes :

- aptitude à la coordination,
- polyvalence,
- esprit d'équipe,
- sens de l'initiative et capacités de prendre des décisions,
- réactivité aux demandes exprimées par le marché et proactivité (anticipation de ces dernières),
- orientation-client,
- savoir-être,
- capacité à évoluer (savoir devenir),
- innovation,
- souplesse et capacité d'adaptation,
- maîtrise des NTIC.

Il est dès lors évident que l'ensemble de ces critères constitue des qualités que l'entreprise doit savoir susciter, développer et rechercher parmi les individus à haut potentiel : c'est là tout l'objet du management des savoirs. Ceci explique donc la prééminence accordée au capital humain.

¹ P. VELTZ : Au delà d'internet, la nouvelle révolution industrielle, Le Monde du 6 février 2001.

SECTION II : CAPITAL HUMAIN ET ORGANISATION

Deux facteurs-clé de succès de l'entreprise

Du troisième millénaire

Le monde actuel connaît un processus important d'uniformisation, dont les caractéristiques ont déjà été rappelées à de nombreuses reprises : généralisation des technologies de communication instantanée, universalité des normes ISO, standardisation des comportements des consommateurs aux quatre coins du monde... Mais d'autres phénomènes accompagnent cette vague d'uniformisation : élévation généralisée du niveau de formation et de qualification des individus, niveau égal de maîtrise par toutes les entreprises des technologies de production actuelles, vulgarisation des règles et principes fondamentaux du management moderne...

Désormais, dans le contexte mondial actuel, **les entreprises se battent à armes égales**. Il ne leur reste alors plus, comme facteurs de compétitivité (dans un système économique totalement ouvert où une concurrence impitoyable élimine les plus faibles) que les savoirs (ou ressources humaines) dont elles disposent, ressources qui ont l'extraordinaire particularité, par rapport à tous les autres facteurs de production de représenter un potentiel jamais exploité à sa pleine valeur, ainsi qu'un gisement de richesse qui ne cesse de donner toujours plus, pourvu qu'on y mette les moyens nécessaires.¹

Quels sont ces moyens ?

C'est là qu'apparaît la seconde ressource fondamentale, aussi intangible que la première (la ressource humaine) : l'organisation qui permet justement de valoriser les savoirs dont dispose l'entreprise. L'organisation est devenue d'autant plus vitale pour l'entreprise que souvent, les différents sites d'une même firme sont dispersés aux quatre coins du monde d'une part, et que l'entreprise est le réceptacle d'un flot ininterrompu d'informations, transmises et donc traitées en temps réel. Seule une organisation performante est donc en mesure d'assurer ces qualités de coordination et de pertinence des choix qu'elle se doit d'effectuer à tout instant. Ainsi donc, tout autant que les savoirs dont dispose une firme, sa capacité d'organisation constitue la deuxième face de la médaille de la compétitivité.

Cependant, l'organisation a la particularité de ne pouvoir être standardisée, ni figée. Elle est donc maîtrisée de manière très inégale dans les différentes entreprises, même si elles sont de métiers similaires et de niveaux technologiques comparables.

C'est donc l'organisation qui fait la différence, ce qui amène les entreprises à investir de plus en plus dans ce domaine.

Ainsi, ressources humaines et organisation ont-elles acquis, peu à peu, depuis les deux dernières décennies la place fondamentale qui est la leur aujourd'hui dans les préoccupations des entreprises. Organisation et ressources humaines sont désormais les deux facteurs essentiels des entreprises. La preuve en est l'extraordinaire foisonnement, dans certains journaux réputés (Le Monde, Le Figaro) des offres d'emplois recherchant des spécialistes en organisation.

¹ Ceci explique l'émergence des notions comme : intelligence ajoutée et ressources stratégiques.

SECTION III : L'ORGANISATION APPRENANTE OU ORGANISATION FONDEE SUR LES SAVOIRS

De TAYLOR, FAYOL à AOKI, les entreprises se sont organisées pour exploiter une ressource considérée comme rare et limitée : les savoirs.

Les hypothèses se sont révélées inexactes : les savoirs sont illimités lorsqu'ils sont mis en action dans des organisations qui motivent les acteurs et donnent un sens à leurs actes.

- L'organisation taylorienne reposait sur des hypothèses relatives à la répartition et à l'accumulation des savoirs. Dans ce modèle, les sources du savoir sont localisées exclusivement dans les cerveaux des dirigeants ou des spécialistes qui doivent le transmettre dans des conditions telles qu'il soit parfaitement appliqué. Ce type d'organisation bannit l'apprentissage, non contrôlable par le sommet ou la technostructure, et vécu comme source d'incertitude.
- Mais déjà, en 1959, E. PENROSE¹ voyait la firme et sa croissance comme résultat de son portefeuille de ressources. D'autres auteurs à sa suite ont élaboré une nouvelle théorie de la firme selon laquelle l'organisation est avant tout un moyen de création d'une identité sociale et d'un apprentissage collectif.

La ressource est définie par ce courant de pensée² comme la somme des différents facteurs susceptibles de participer à la création de valeur. Un auteur comme BARNEY classe les ressources en trois catégories : les ressources de capital physique (technologies, équipements), de capital humain

¹ E.T. PENROSE : The theory of the growth of the firm, 1959, cité par J.C TARONDEAU, le management des savoirs, Que sais-je 1998

² BARNEY, strategizing processes and return to strategizing, Los Angeles, 1985, cité par J.C TARONDEAU (déjà cité)

(formation, expérience, jugement, intelligences des individus) et de capital organisationnel (structures, modes de planification, contrôle, systèmes de coordination, relations informelles entre groupes). Selon cette théorie aucune de ces ressources, à elle seule, ne peut créer de la valeur. Cependant, et c'est là un des axiomes fondamentaux de cette approche, **une ressource est d'autant plus stratégique, c'est à dire source d'un avantage concurrentiel durable, qu'elle est protégée par des barrières à l'imitation (c'est à dire qu'elle n'est pas identifiable, ni observable).**

1. L'organisation comme lieu d'apprentissage :

Définir la firme comme portefeuille de ressources, c'est reconnaître que celle-ci tire son identité et ses performances des savoirs qu'elle exploite et qu'elle génère. L'organisation est un lieu de mémoire et d'apprentissage. La dynamique de l'apprentissage et les moyens de capitalisation de l'expérience distinguent les firmes les unes des autres. **La maîtrise des savoirs est avant tout un attribut de l'organisation et non des individus qui la composent.**

2. L'organisation comme lieu d'apprentissage collectif

Le caractère collectif de l'apprentissage est fondamental car une "organisation apprend si une quelconque de ses unités acquiert du savoir reconnu potentiellement utile pour l'organisation"¹. En outre, le savoir organisationnel diffère de la somme des savoirs individuels car ceux-ci se diffusent et se combinent pour produire de nouveaux savoirs.

¹ J.C TARONDEAU, le management des savoirs (déjà cité)

3. La mémoire organisationnelle

Les organisations apprennent, mais elles oublient aussi. La mémoire organisationnelle se définit comme un "stock de connaissances et une structure de rétention ou processus composé de trois phases (acquisition, stockage et restauration)¹.

Les leçons de l'expérience sont stockées et enrichies dans les **routines** que l'organisation mobilise pour traiter des problèmes qui se posent à elle. Les règles, procédures et structures mémorisent les apprentissages passés et préparent les acquisitions futures de savoir.

Le concept de routines étant déjà vu dans le chapitre V, section V, nous rappellerons juste que ces dernières rassemblent la mémoire **opérationnelle** de l'organisation. Ce concept provient de l'observation des organisations qui répètent leurs actions plutôt que de les réévaluer à chaque nouvelle occasion, ce qui fait que l'entreprise apprend, à travers les échanges des savoirs individuels qui sont partagés, diffusés, combinés et démultipliés.

Mais quels sont les principaux savoirs ou ressources ?

R. HALL, dans "the strategic analysis of intangible resources" (1992) classe les ressources intangibles selon leur importance respective :

¹ Ibid P.42

1. La réputation de l'entreprise
2. La réputation des produits
3. Le savoir-faire des employés
4. Culture
5. Réseaux
6. Spécialistes des ressources physiques
7. Bases de données
8. Savoir-faire des fournisseurs
9. Savoir-faire des distributeurs
10. Connaissances publiques
11. Contrats
12. Droits de propriété industrielle
13. Secrets commerciaux

Le caractère intangible de ces ressources n'enlève rien à leur importance, le même auteur souligne d'ailleurs que "la pensée stratégique a surestimé la perspective externe et insuffisamment celle offerte par l'analyse en termes de compétences".

4. Comment distinguer les organisations apprenantes ?

La spécialisation ayant montré ses limites dans le mode de production économique actuel où des besoins de coordination latérale se sont fait sentir. Les entreprises ont évolué d'une vision mécaniste et fonctionnelle de l'organisation, vers une conception multifonctionnelle fondée sur **l'interaction** d'acteurs autonomes entretenant des relations latérales dans le cadre de processus.

La particularité essentielle de ce type d'entreprises est d'être **flexibles, ouvertes, aplaties, communicatives, créatives, globalisantes, intégrées**. Ce sont les organisations apprenantes.

Dans ce genre d'organisation, les leaders ne sont pas les chefs autoritaires, centralisant le pouvoir. Ce sont plutôt des concepteurs, des entraîneurs (d'où le succès actuel du "coaching") qui participent pleinement à la formation d'une vision partagée et d'une construction commune.

Les organisations apprenantes sont des organisations flexibles qui se caractérisent par un niveau élevé de qualification et une grande polyvalence du personnel, par une faible formalisation des règles et procédures et par le recours à des communications latérales pour résoudre les problèmes rencontrés.

Le groupe multifonctionnel (ou comité ad'hoc) est l'unité de base de l'organisation flexible. En effet, seul le groupe multifonctionnel autonome peut disposer d'une bonne capacité d'adaptation à des événements imprévus, non anticipés.

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Il est aujourd'hui communément admis que les détenteurs du savoir (les ressources humaines) constituent pour l'entreprise son bien le plus précieux. Mais le capital humain qui représente un potentiel (c'est à dire "qui existe en puissance", qui exprime une possibilité virtuelle) ne peut être exploité à sa juste valeur que dans le cadre d'une organisation profondément renouvelée de l'entreprise. Ce n'est donc pas un hasard si "savoirs", "potentiel", "capital humain", "réengineering", "coaching" constituent aujourd'hui les valeurs clé des managers. Les savoirs sont devenus un "portefeuille de ressources stratégiques". Parce qu'intangibles, ils ont longtemps représenté un poste de dépense dans la comptabilité des entreprises. Cette erreur de jugement explique que pendant longtemps la formation du personnel a été vécue comme une charge. Cependant la concurrence impitoyable dans un monde ouvert, le progrès prodigieux des SNTIC, pour ne citer que ces phénomènes, ont contraint les entreprises à apprécier autrement les individus et à détecter, à rechercher et à conserver précieusement leurs savoirs humains et organisationnels.

CONCLUSION

On pourrait être tenté d'affirmer que le management des savoirs et son corollaire nécessaire, l'organisation apprenante sont les fruits du "village planétaire" de M. MAC LUHAN. En effet, lorsqu'une évolution considérable du niveau d'études et de qualification dans les sociétés industrialisées va de pair avec l'abolition des barrières tarifaires, physiques et temporelles, lorsque les besoins et attentes des consommateurs vont sans cesse en s'accroissant, lorsque les entreprises du monde industrialisé ont atteint quasiment le même niveau de maîtrise technologique et managériale, la question des sources de la compétitivité et de la performance se pose avec acuité. Les firmes sont interpellées par des phénomènes nouveaux : vitesse et changement. Alors ce sont les savoirs, détenus par les ressources humaines, ainsi que le mode d'organisation, qui sont seuls susceptibles de faire la différence. Mais savoirs et organisation qualifiante sont restés longtemps sous-estimés du fait de leur caractère de ressources intangibles. Si leur valorisation reste à entreprendre, l'analyse stratégique les a déjà intégrées comme ressources stratégiques. Dans le même temps, la conception de l'individu au travail a connu depuis TAYLOR, de profonds bouleversements. Les qualités exigées d'un collaborateur ou d'une organisation sont aujourd'hui toutes autres : souplesse, adaptation, réactivité, polyvalence, communication, innovation et esprit d'équipe constituent la réponse apportée par les firmes au bouleversement de l'ordre socio-économique mondial.

DEUXIEME PARTIE :

APPROCHE CONCRETE

**MANAGEMENT DES COMPETENCES,
DES SAVOIRS ET DE L'ORGANISATION
DANS UNE IMPORTANTE ENTREPRISE
DE LA WILAYA DE TLEMCCEN
*LA SEROR***

CHAPITRE (1) INTRODUCTIF

SECTION I : PERTINENCE DE NOTRE CHAMP D'ANALYSE

Le thème central de notre mémoire est "le management des savoirs". Lors de notre recherche, il est apparu que de nouvelles formes d'organisation de l'entreprise étaient nécessaires pour exploiter, préserver et développer les savoirs qui constituent la source de la compétitivité de l'entreprise dans un environnement fortement concurrentiel et caractérisé par le changement, la complexité et l'imprévu.

- Le sujet pour lequel nous avons opté est d'une actualité indéniable et notre recherche s'est appuyée sur des ouvrages et articles dont le plus ancien n'est pas antérieur au milieu des années 1990. Par ailleurs, ce sujet est aujourd'hui une préoccupation essentielle des entreprises du monde industrialisé.

A cet égard, il serait intéressant d'établir une sorte de "comparaison" entre la représentante de l'une de nos entreprises publiques avec les firmes implantées dans le monde industriel pour vérifier le niveau d'intérêt accordé par les unes et les autres aux **compétences** et à **l'organisation**.

Lorsque notre recherche a donné ses principales conclusions, il a évidemment fallu les confronter à la réalité de nos propres entreprises. Dès lors, s'est posé le problème du choix de l'entreprise qui allait faire l'objet de nos investigations. Un tel choix ne peut être le fruit du hasard, il se doit d'être pertinent et justifié par de solides arguments.

POURQUOI LA SEROR ?

- La première raison qui a motivé notre choix est celle de la **proximité géographique**, dans la mesure où cette entreprise nationale a son siège à Tlemcen, même si ses unités et projets sont dispersés dans tout l'Ouest et le sud-ouest algérien.
- La SEROR, ou Société d'études et de réalisation d'ouvrages d'art de l'Ouest, est une entreprise à capitaux publics **d'envergure**, qui compte une vingtaine d'années d'âge, et qui a donc aujourd'hui une **histoire** et une **maturité**.
- Les effectifs de SEROR approchent aujourd'hui le millier alors qu'ils étaient 2,5 fois plus importants dans ses années fastes.
- Le "métier"¹ de SEROR est particulier : il ne s'agit pas d'une entreprise industrielle avec un mode de production "masse", d'articles identiques, dont la fabrication résulte de chaînes de production plus ou moins automatisées.
- Tout au contraire, en raison même de sa vocation, la SEROR fonctionne sur le mode "**projet**" dont les hommes, les installations et les structures "disparaissent" dès la fin des travaux. Le mode projet suppose une organisation aussi **particulière** qu'**élaborée**, maîtrisé et dans laquelle le **cumul d'expérience** compte beaucoup.
- Le secteur d'activité dans lequel évolue SEROR exige, outre de nombreux équipements dont la maintenance est une préoccupation constante, un encadrement technique de haut niveau (génie civil, ouvrages d'art, béton, dessin industriel, programmation...) ainsi qu'une maîtrise dotée d'une grande expérience de terrain.

Ces spécialistes qui conçoivent et réalisent les ouvrages d'art (barrages, viaducs, ponts et expertise d'ouvrage...) rencontrent dans l'exercice de leur métier, des situations nouvelles tous les

¹ Utilisé dans son acception moderne.

jours, c'est à dire des problèmes / auxquels ils doivent faire face eux même et dans l'urgence, / car le siège est généralement géographiquement éloigné du site du chantier.

- Ceci explique que le personnel de SEROR a acquis une compétence rare, précieuse, dans la mesure où elle est le fruit de plusieurs décennies d'expérience dans un domaine où l'esprit d'initiative et d'organisation, l'innovation et l'expérimentation constituent les principales qualités requises.
- Dans le même temps, les responsables de SEROR gèrent sur la base de contraintes réelles (de budgets et de délais de réalisation) des projets qui impliquent, où qu'ils soient situés, un personnel nombreux et de profil varié, des engins et équipements de chantier coûteux, des relations suivies avec la maître d'œuvre, et autres bureaux d'expertise, ainsi qu'une planification rigoureuse des approvisionnements (agrégats, ciments, acier, béton, pièces de rechange, etc.)

Le choix de l'entreprise SEROR s'avère donc, à notre sens, pratique, en raison de sa proximité géographique mais aussi tout indiqué en raison de l'importance du capital humain et du facteur organisationnel dans ce type d'activité économique. De plus, SEROR est aujourd'hui confrontée à une concurrence / aussi nouvelle que rude, sans statut privilégié qui la protégerait de ses rivaux.

SECTION II : PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES DE TRAVAIL

- La description du "métier" de SEROR tel que nous l'avons brossée ci dessus, laisse apparaître une entreprise assez jeune / mais proche de la maturité, ce qui veut dire que les décennies n'ont pas encore pu jouer leur rôle de facteur sclérosant, / créant habitudes rigides et pesanteurs dues à un lourd passé. / L'entreprise SEROR à cette étape de son

existence et surtout après le changement intervenu dans l'équipe dirigeante (intervenue entre juillet 2000 et mars 2001) se trouve donc placée à l'heure des bilans et des choix, à la croisée des chemins. Il est donc intéressant de se poser la question de savoir si ses dirigeants et son personnel ont, à cette occasion, entrepris la nécessaire introspection ou remise en cause en vue de réévaluer leurs atouts, leurs potentialités, leurs forces et faiblesses afin d'élaborer une stratégie pour le futur, d'entreprendre les actions correctives nécessaires à l'attente des objectifs de performance et de compétitivité.

- Compte tenu de son métier et de son âge, il faut également se poser la question de savoir si l'entreprise a conscience des compétences et savoirs dont elle dispose. Quel type de gestion des ressources humaines a-t-elle élaborée ? SEROR a-t-elle entrepris une gestion prévisionnelle des ressources humaines en vue d'anticiper les événements qui ne manqueront pas de se produire dans un futur plus ou moins proche ? SEROR a-t-elle pris les mesures nécessaires afin de recenser ses savoirs, ses compétences, de développer leur potentiel et de les protéger ? SEROR exploite-t-elle à leur juste valeur les savoirs et compétences dont elle dispose en son sein ? Les motive-t-elle ? A-t-elle créé un système de stimulation (matériel et symbolique) à leur intention ?
- Dans notre partie théorique, nous avons mis en évidence les qualités-clé de (toute entreprise) et de (tout travailleur) : innovation, veille stratégique, créativité, dynamisme, communication, implication, souplesse, réactivité et agressivité commerciale. De même, nous avons tenté de démontrer le lien étroit existant entre management des savoirs et organisation apprenante. Depuis la décennie

1970, les entreprises sont passées par l'organisation-développement, la direction participative par objectif, la décentralisation, la mise en place de structures souples et légères (comité ad'hoc), le réengineering et la transversalité, et ce qu'on appelle le "chaos management". SEROR a-t-elle suivi ce processus universel ? Où en est-elle dans son développement organisationnel ? A-t-elle avancé avec son temps et remodelé étape par étape son organisation et son mode de fonctionnement ? Enfin et ceci constitue la base de toute action de progrès, SEROR a-t-elle entrepris d'intégrer les principes et concepts du management moderne ? A-t-elle développé des plans de formation en ce sens ?

HYPOTHESES DE RECHERCHE

Nous sommes partis de l'hypothèse que SEROR, à l'instar des autres entreprises publiques économiques, est marquée par l'histoire des entreprises nationales, que ses méthodes de management et d'organisation n'ont pu résister aux pesanteurs culturelles et socio-politiques. Enfin, nous supposons que du fait de la culture marquant fortement les EPE, les savoirs et compétences ne constituent pas des préoccupations majeures pour l'entreprise.

Nous tenterons de valider ces hypothèses par le biais des moyens d'investigation que nous avons cru bon de retenir.

SECTION III : METHODOLOGIE D'INVESTIGATION RETENUE

Notre recherche a été menée à Tlemcen, siège social de l'entreprise SEROR, ainsi qu'à Hennaya, localité où se trouve son unité logistique et maintenance, ainsi que sur le chantier du barrage "SEKKAK" en cours de réalisation (dans la daïra de Remchi).

Cette recherche a été menée au cours des mois de Juin, Juillet et Septembre 2001.

I. METHODOLOGIE RETENUE POUR L'INVESTIGATION

A. L'investigation s'est déroulée en sept phases

1. Recueil à travers les séances de travail avec les dirigeants SEROR, de leur vision et attentes.
2. Recensement, collecte et analyse de toutes les données et informations intéressant la SEROR.
Sources documentaires se rapportant à l'organisation et à la GRH, plans annuels et pluriannuels, organigrammes, fiches de poste, convention collective, grille des salaires et nomenclature des emplois, manuels des tâches et manuels de gestion, rapports d'activités, comptes rendus, plans de carrière et type de gestion de carrière.
3. Actions d'information et de sensibilisation de la population ciblée par notre enquête.
4. Visites de terrain (siège, unité ULM, directions, projets SEKKAK).

5. Élaboration et distribution d'un questionnaire semi-ouvert à l'ensemble de la population ciblée, à savoir les directeurs et cadres supérieurs de SEROR (au nombre de).

6. Le questionnaire a été accompagné d'interviews, basés sur les items du questionnaire afin de clarifier les questions posées, d'en situer les enjeux et de recueillir les éventuelles observations complémentaires des interviewés. L'enquête a donc été complétée par des interviews libres, garantissant l'anonymat en vue de mettre en confiance les personnes interrogées, tout en évitant une mise en cause des individus et personnes physiques.

Au-delà de toute considération, le résultat le plus immédiat de l'enquête a été l'opportunité donnée à l'ensemble de l'encadrement supérieur de s'exprimer librement, de donner son avis sur les grands problèmes de l'entreprise, de suggérer des solutions et de pouvoir participer en quelque sorte aux grandes décisions qui engagent l'avenir de leur entreprise.

7. Exploitation des questionnaires et interviews recueillis et synthèse des principales conclusions de l'étude.

B. La population ciblée et justification du choix de l'échantillon retenu

Ainsi qu'indiquée ci-dessus, l'ensemble des directeurs, chefs de projet, tous les chefs de département de SEROR ainsi que les membres du staff, soit un échantillon de 24 personnes, représentant 2,5 % de l'effectif total de la SEROR qui était de 956 au moment de l'établissement du questionnaire.

L'ECHANTILLON DES DIRIGEANTS ET CADRES SUPERIEURS CONCERNES PAR L'ENQUETE : 85,7 %.

Les dirigeants et cadres supérieurs constituent les décideurs de l'entreprise et ceux qui sont concernés au premier chef par les questions de la gestion des savoirs et compétences ainsi que celle de l'organisation. Le reste de l'effectif SEROR est constitué d'une main d'œuvre régie par contrat à durée déterminée (manœuvres, ouvriers, coffreurs, ferrailleurs, conducteurs d'engins, maçons, gardiens, etc.). Quant à la catégorie socio-professionnelle des cadres moyens et agents de maîtrise, elle est généralement constituée de jeunes diplômés débutants et d'anciens agents d'exécution ayant gravi les échelons grâce aux promotions internes (GSE, SGT...).

II. LE QUESTIONNAIRE SOUMIS A LA POPULATION CIBLEE

Le document support de l'enquête, comporte 5 pages structurées en thèmes et comportant 11 questions, ainsi que, situées au début du questionnaire 06 rubriques destinées à éclairer la personnalité de l'interviewé.

A. Les données intéressant le profil de l'enquête sont les suivantes :

- a. Structures d'appartenance : (Direction générale, staff, direction technique, direction études, direction finances et comptabilité, direction administration, unité logistique et maintenance ainsi que les cinq projets existant au moment de l'enquête).
- b. La seconde rubrique : vise à déterminer le grade (socio-professionnel de l'intéressé).
- c. La troisième rubrique s'intéresse à l'âge : à cet égard, nous avons, pour plus de pertinence, préféré pré-indiquer les classes d'âge (au nombre de quatre).

- d. **La quatrième rubrique concerne l'ancienneté dans l'entreprise, généralement source de savoir-faire** quatre classes ont été prévues : moins de deux ans, deux à cinq ans, cinq à dix ans, dix ans et plus).
- e. **Les cinquième, sixième, et septième rubriques : visent à nous permettre d'identifier le profil professionnel de l'interviewé, ainsi que les sources d'acquisition des connaissances, ce sont :**
- Le niveau d'études et/ou diplômes obtenus ou dernière année d'études,
 - Postes successivement occupés dans l'entreprise,
 - Stages, séminaires et formation suivis au cours des trois dernières années (intitulé, durée, lieu avec précision dans ou hors entreprise).
- f. Enfin deux rubriques (huitième et neuvième) ont été prévues pour **déterminer l'état de la carrière dans l'entreprise** (prochain départ à la retraite ou à la pré-retraite, date prévue pour le départ).

B. Les questions figurant dans le questionnaire

Question n° 3 : Information et participation aux processus de décision

Cette question nuancée (souvent, toujours, quelquefois, rarement, jamais) vise à identifier, à la fois, le style de leadership pratiqué, la culture d'entreprise, l'organisation du travail ainsi que le statut accordé aux compétences.

Question n° 4 : Informations sur la marche de l'entreprise et informations relatives au domaine de compétence de l'intéressé

Ces questions sont également nuancées et indiquent la valeur accordée aux cadres supérieurs ainsi que la politique de communication de l'entreprise.

Question n°5 : Avancement dans la carrière professionnelle

Cette question est multiple et de nature "objective", elle devrait nous indiquer la politique de stimulation des ressources humaines à SEROR ainsi que la sanction des compétences.

Question n° 6 : Critères d'avancement

Il s'agit d'une question d'opinion ouverte et comportant une série de réponses possibles, dont l'objectif est également de mettre en évidence l'intérêt accordé aux savoirs et aux compétences à SEROR.

Question n ° 7 :

Celle-ci vise à déterminer si les dispositifs ont été mis en place en vue de la préservation et de la protection des savoirs par les agents de l'entreprise, ainsi que les modalités éventuelles de transmission des savoirs acquis.

Les questions 8 à 13 sont consacrés à l'organisation

(les questions n° 12 et 13 sont ouvertes)

- Celle-ci favorise-t-elle la performance, la compétence individuelle et collective, la collaboration entre les structures ?
- La question n° 10 s'intéresse au style de leadership 4 réponses possibles, à savoir :
 - Autoritaire
 - Démocratique
 - Bureaucratique
 - Paternaliste
- Les questions n° 10 et 11 sont également des questions d'opinion sur l'opportunité du type d'organisation à SEROR).

- Les questions finales n° 12 et 13 visent à recueillir l'opinion ou le jugement que porte le cadre supérieur sur le mode d'organisation le plus efficace, ainsi que les forces et faiblesses du mode d'organisation actuel des EPE.

LES INTERVIEWS

Les interviews qui ont accompagné les questionnaires (ceux-ci étant renseignés en notre présence dans le but d'apporter à l'intéressé tout éclaircissement nécessaire, ainsi que de le sensibiliser à l'intérêt de notre recherche) ont essentiellement porté sur les problèmes de décentralisation, de marge d'initiative et l'intérêt accordé à la créativité. Afin de ne pas rajouter ces questions dans le questionnaire.

N.B. : Les interviews ont eu lieu en dehors de la présence de toute tierce personne, dans le bureau de l'interviewé qui a pris la peine à ce que l'on ne soit pas dérangé.

III. LES AUTRES MOYENS D'INVESTIGATION

Autant les questionnaires que les interviews sont des techniques d'investigation destinées à recueillir avant tout l'opinion générale ou des tendances relativement à un certain nombre de sujets.

En ce sens, ils ne sauraient traduire objectivement une situation donnée. C'est la raison pour laquelle nous avons eu à compléter questionnaires et interviews par des visites sur le terrain, des séances de travail avec les responsables concernés ainsi que la recherche, la collecte et l'analyse de l'information documentaire relative à notre sujet de recherche ; la gestion des savoirs ou compétences ainsi que l'organisation mise en place à SEROR destinée à exploiter ces richesses.

CHAPITRE 2

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE SEROR

I. GENERALITES

La Société d'Études et de Réalisation des Ouvrages d'Art de l'Ouest (par abréviation SEROR) est une entreprise à vocation nationale, appartenant au secteur du BTP et implanté dans l'ouest et le sud-ouest algérien. Son siège qui se trouvait initialement à Alger, à l'instar de ses grandes concurrentes nationales (ENGOA, SAPTA, COSIDER, Hydrotechnique, Hydrotraitement) a été transféré à Tlemcen en 1983, année qui a vu démarrer son activité. On pourrait dire que la création et le transfert à Tlemcen de cette entreprise nationale, est le fait d'un homme, originaire de la région, ancien élève des ponts et chaussées de Paris, et, à l'époque, cadre supérieur au Ministère des Travaux Publics. Ce dernier est considéré partout à la SEROR comme son père fondateur, doté d'un fort charisme et ayant édifié l'entreprise.

Si l'on considère son activité, on s'aperçoit que les deux principales activités de la SEROR sont constituées par l'étude et la réalisation de barrages (76 % pour 2001 et 42 % pour 2000) et des ouvrages d'art (pont, bretelles d'autoroutes, gares, viaducs, à raison de 21 % pour 2001 et 46 % pour l'année 2000). SEROR s'était également intéressée au bâtiment (études et réalisations) mais elle a dû peu après abandonner ce créneau qui ne correspond pas à son métier de base qui est le béton-masse, les études et l'expertise.

A. LA CLIENTELE DE SEROR

Celle-ci est constituée exclusivement d'organismes et institutions étatiques, telles que l'Agence Nationale des Barrages (ANB), Direction des Travaux Publics de Wilaya, Directions de l'Hydraulique des Wilayas, APC et autre type de clientèle occasionnelle comme la SNTF, l'AFIT, l'EPLF...).

B. LA CONCURRENCE

Celle-ci déjà citée précédemment opère comme la SEROR dans un secteur d'activité caractérisé par une forte concurrence dans tous ses segments de marché. Cette concurrence est répartie sur tout le territoire national et compte même aujourd'hui des entreprises chinoises. Notons que SEROR est une entreprise de taille moyenne et que ses concurrents les plus importants sont ENGOA, SAPTA, GENISIDER et HYDROTECHNIQUE.

C. LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DU MARCHE DANS LEQUEL OPERE SEROR

L'une des difficultés permanentes que rencontre SEROR est de remplir son plan de charge du fait des **grandes fluctuations de la demande.**

Cette demande est hétérogène et va de la réalisation d'un réservoir à celle d'un barrage.

Le volume des marchés varie énormément, ceux-ci sont des sensibilités très différentes aux prix, aux délais et à la qualité.

Une autre caractéristique est la faible taille de son marché qui est géographiquement très restreint.

La demande est incertaine car les communes et administrations publiques dépendent des crédits alloués par l'Etat.

Le petit nombre de marchés rend SEROR vulnérable et tributaire d'un délai de recouvrement qu'elle ne maîtrise pas, ce qui a pour conséquence des difficultés de trésorerie permanentes.

L'obtention des marchés est très sensible aux actions marketing ainsi qu'aux stratégies relationnelles.

D. EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRE REALISEE PAR SEROR

Voir annexe du chapitre.

E. UNE SITUATION FINANCIERE caractérisée par un endettement important (1 482 534 KDA en 2000).

F. UNE TECHNOLOGIE souvent obsolète

G. Une fonction recherche et développement réduite au minimum.

II. LE METIER DE SEROR

SEROR a longtemps exercé dans la région en position de monopole. Aujourd'hui les données ont changé d'autant que le portefeuille clients de SEROR n'est pas extensible à l'infini : sa clientèle est très restreinte, composée quasi exclusivement d'entités administratives et de démembrements de l'Etat. SEROR ne vit que dans la mesure où elle "décroche" des marchés, lesquels ont une durée de vie limitée (de quelques mois à quelques années). Une fois l'ouvrage achevé, le chantier est définitivement fermé : c'est le type de l'organisation mode-projet. Cette organisation requiert souplesse, grande flexibilité et de grandes capacités d'adaptation (siège, directions centrales) ne viennent qu'en soutien tout en gardant leurs prérogatives de contrôle.

CHAPITRE 3

LES RESULTATS DE L'INVESTIGATION

L'exploitation des questionnaires nous révèle d'abord que la population retenue pour l'enquête (les cadres supérieurs) y a répondu pour une part non négligeable (46,4 %).

*Echantillon
100%*

	Nombre	Taux
Effectif SEROR	930	100 %
Questionnaires distribués (échantillon retenu)	56	6 %
Réponses obtenues	26	46,4 %

Qualités des personnes retenues dans l'échantillon

Les cadres supérieurs sont normalement issus des facultés et grandes écoles (à une exception près). De ce fait, ils sont censés être plus ouverts au développement de leurs propres compétences et savoirs. Enfin, nous avons pré-supposé que leur âge (proche de la quarantaine) les rendait sensibles aux grands enjeux économiques.

EFFECTIF SEROR A SEPTEMBRE 2001

EFFECTIF TOTAL	930
CADRES	173
MAITRISE	243
EXECUTION	514
INGENIEURS	43
LICENCIES	13

	En nombre	Taux
Agents d'exécution	514	55,3 %
Agents de maîtrise	243	26,1 %
Cadres	173	18,6 %
- dont ingénieurs	43	= 6 %
- et licenciés	13	
Effectif total	930	100 %

Ainsi, on voit que le taux nominatif d'encadrement est de 18,6 %, mais les cadres justifiant des titres nécessaires ne représentent que 6 % de l'effectif SEROR. La plupart des autres cadres ont acquis leur statut par le biais de promotions maison.

L'ORGANISATION GLOBALE

La SEROR est organisée en huit (08) structures, qui ne cohabitent pas toutes :

- **La Direction Générale** (auxquels sont rattachés deux services : l'informatique et les moyens généraux).
- **Le staff** qui lui y est rattaché (et qui ne comprend que deux entités).
- **La Direction des Etudes** qui conçoit les études, établit les plans des ouvrages et suit leur réalisation avec son bureau expertise.
- **La direction Technique**, la plus étoffée de toutes qui contrôle un grand nombre de tâches : soumissions aux clients, relations publiques, approvisionnements, gestion des tâches, supervision des projets, brigade topographique...
- **La Direction Finances et Comptabilité** : structures fonctionnelle qui assure les tâches normalement dévolues à une DFC.
- **La Direction de l'Administration et des moyens** qui devrait s'intituler D.R.H.
- **L'Unité Logistique et Maintenance**, implanté à Hennaya, qui assure les travaux, les approvisionnements et leur gestion, ainsi que la maintenance des engins.
- **Des Projets** au nombre de cinq (Tlemcen, Brézina, Oran, Tissemsilt, O. Sekkak) dont la gestion est plus ou moins décentralisée).

- SEROR a adopté ainsi une organisation "mode-projet", celui-ci disparaissant lorsque l'ouvrage est achevé (de quelques mois à quelques années). Son personnel est également, pour la plupart, régie par contrat à durée déterminée.
- SEROR est donc dirigée par quatre (4) directions centrales (dont l'une est opérationnelle, la Direction des Etudes, car elle génère de la plus-value, et les trois autres fonctionnelles). Une Unité Logistique et Maintenance (ULM) est de taille assez importante. Enfin, les projets actuels sont au nombre de cinq.

RAPPELS METHODOLOGIQUES

- Pour rappel, précisons que sur une population totale de 930 agents, nous avons cru bon de ne retenir que la population des cadres supérieurs, dans la mesure où ces derniers justifient, au minimum, d'un diplôme d'études supérieures (ingénieur, licence). Cette population est de 32 agents, mais seulement 26 ont renseigné le questionnaire qui leur a été adressé, les autres étant soit en mission, soit trop accaparés par leur tâche, soit carrément réticents à cette formalité. Quoiqu'il en soit, sur un échantillon ciblé de 3,4 % des effectifs SEROR, le taux de réponse est de 2,8%. Ce taux est, selon nous, en mesure de garantir une certaine fiabilité, une certaine cohérence à l'enquête.
- Avant toute chose, nous avons mené avec l'autorisation de Monsieur le PDG de SEROR, une campagne de sensibilisation auprès de l'ensemble des structures de l'entreprise. Ceci contribue sans doute à expliquer l'intérêt manifesté par les interviewés dont on a certainement jamais dû s'intéresser à leur opinion à cette échelle.

6%
de la
cible.

VENTILATION DES REPONSES PAR ITEM

Tableau n° 1 : ventilation par structure d'appartenance

02

Dion. Gle

02

Staff

02

Dion. Tech.

08

Direction Etudes

03

Dion.Fin. & Compt.

01

D.A.M

05

U. L. M.

01

Projets

- On constate que le taux de réponse varie considérablement d'une structure à une autre. Ce phénomène s'explique autant par la répartition inégale des cadres supérieurs par structure que par la disponibilité de la population ciblée (ainsi, les projets sont répartis dans tout l'ouest et le sud-ouest algérien).

Tableau n° 2 : Ventilation par classe d'âge

Items	Nombre	%
Moins de 25 ans	-	-
26 à 35 ans	03	11,5 %
36 à 45 ans	18	69,2 %
Plus de 45 ans	05	19,2 %
Total	26	100 %

La première observation qui s'impose à la lecture de ce tableau est la très inégale répartition de l'échantillon retenu en matière de classe d'âge :

- Aucun responsable à ce grade (cadre supérieur) n'est âgé de moins de 25 ans,
- La classe intermédiaire des 26 à 35 ans n'est que faiblement représentée (11,5 %), cela indique a priori que la politique de SEROR en matière de choix des responsables **privilégie** surtout l'âge, donc l'expérience professionnelle.
- La classe d'âge 36ans-45 ans est la plus importante : c'est l'âge mûr pour l'accès à de tels postes (69,2 %), mais ceci indique la jeunesse relative de la population SEROR dans son ensemble.

Tableau n° 3 : postes successivement occupés dans l'entreprise

- L'utilité de cet item est simplement de savoir combien de postes ont été occupés avant d'obtenir celui de chef de département (ou de directeur), bref, de cadre supérieur.
- Une distinction a été opérée ici, qui sera reproduite dans la plupart des autres questions : celle des opérationnels (ULM, Projets, Etudes) et des fonctionnels. Car, pour ce qui concerne cette question tout au moins, les réponses sont révélatrices de la politique effective de SEROR en matière de promotion.

	Fonctionnels	Opérationnel
Nbre moyen de grades occupé	02,4	02

Le nombre moyen ne suffit pas à indiquer avec précision le nombre de postes qu'il faut obtenir pour accéder au statut de cadre supérieur (ce nombre varie de 8 à 7) ! Mais il montre que :

- La progression est plus rapide chez les opérationnels,
- Que celle-ci est plus fréquente chez les fonctionnels.

Tableau n° 4 : Ancienneté dans l'entreprise

Items	Fonctionnels	Opérationnels	Total	%
Moins de 2 ans				
De 2 à 5 ans		2	02	7,7 %
De 6 à 10 ans	1	1	02	7,7 %
Plus de 10 ans	7	15	26	58 %

Observations : de ces données, nous retenons quelques faits principaux :

- La population recrutée récemment est très rare,
- Les cadres supérieurs qui justifient d'une ancienneté de plus de 10 ans dans l'entreprise forme l'écrasante majorité. Il s'agit ainsi d'une population fidèle. Ceci nous confirme ce que nous savions déjà de manière **informelle** : la plupart des cadres SEROR ont mené toute leur carrière professionnelle dans cette entreprise.

CHAPITRE IV

ANALYSES ET CORRELATIONS

Tableau n° 5 : Analyse du niveau général de formation

NIVEAU D'ETUDES	Nombre	%
Secondaire	1	3,8 %
Techn. Supérieur		
Baccalauréat		
Licence	4	15,4 %
Ingénieur d'application	4	15,4 %
Ingénieur d'état	13	50 %
Post-graduation	4	15,4 %
TOTAL	26	100 %

Analyse :

- La population des cadres supérieurs est majoritairement (50 %) ingénieur d'état de formation ; a lui seul, ce fait montre l'orientation première manifestée par SEROR vers les compétences techniques.
- Le nombre de cadre supérieur ayant un titre de post-graduation n'est pas négligeable (15,4 %).
- Le nombre de titulaires d'une licence d'enseignement supérieur est relativement modeste et orienté principalement vers les finances. Ce déficit peut accompagner un déficit en management.

Tableau n° 6 : Corrélation du niveau de formation et de l'âge

	26 à 35 ans	36 à 45 ans	Plus de 45 ans	Total
Secondaire			1	1
Bac				
T.S.				
Licence		2	2	4
Ing. Application	1	2		3
Ing. D'état	1	12	1	14
Post-graduation		3	1	4
TOTAL	2	19	5	26

Observations :

- Le seul à ne détenir qu'un niveau secondaire appartient à la classe d'âge la plus élevée.
- Les quelques cadres supérieurs titulaires d'une licence se répartissent entre les 36-45 ans et plus de 45 ans.
- Les ingénieurs d'état qui forment le gros du groupe ont en général entre 36 et 45 ans.
- En règle générale, le profil-type des cadres supérieurs SEROR est l'ingénieur d'état dont l'âge se situe entre 36-45 ans.

Tableau n° 7 : Formation par structure

Items	Direction générale	Staff	Direction technique	Direction études	D.F.C.	D.A.M.	U.L.M.	Projets
1. Secondaire	1							
2. Baccalaureat								
3. Tech. Sup.								
4. Licence		1			2	1		
5. Ing. application		1					2	1
6. Ing. d'etat	1		3	7			2	
7. Post-graduation		1		1	1		1	
TOTAL	2	3	3	8	3	1	5	1

Analyse corrélative

Les résultats du tableau n° 7 ne sont pas en eux-mêmes très significatifs puisque le nombre de cadres supérieurs est avant tout décidé par l'organigramme.

Quoiqu'il en soit, retenons que :

- La Direction des Etudes est la structure qui compte le plus de diplômes (ingénieurs d'état et post-graduation).
- L'U.L.M, en tant qu'unité, compte de nombreuses compétences.
- Cette dernière observation est loin d'être vraie pour une structure comme la D.A.M, pourtant largement considérée (la DRH) aujourd'hui comme stratégique dans le monde.

Tableau n° 08 : Statut ou C.S.P.

	En nombre	En %
Président Directeur général	1	3,8 %
Directeurs	4	15 %
Chefs de projet	1	3,8 %
Chefs de département	10	38,5 %
Ingénieurs	10	38,5 %
Autres	1	3,8 %
TOTAL		100 %

Ce tableau ne répond qu'à l'intérêt de connaître la position statutaire de chaque personne à laquelle a été adressé le questionnaire ainsi que l'importance respective de chaque catégorie dans l'architecture d'ensemble de l'échantillon retenu pour notre enquête.

SECTION I : LE SAVOIR ET SA TRANSMISSION

Tableau n°9 : Stages de formation et séminaires suivis depuis les trois dernières années

DUREE	En entreprise	Hors entreprise	Total
- 01 journée	1	2	3
- 3 à 5 jours	1	5	9
- 1 semaine		2	2
- Plus d'une semaine		1	1
- 1 mois		1	1
- Plusieurs mois		4	4
- 1 année		6	6
- Plus d'une année			

La question visait à évaluer d'une part, l'importance accordée à la formation par la SEROR, la formation étant la clé de voûte de la performance, de la recherche et développement ainsi que du management des savoirs (que l'on saurait appeler également "Développement des compétences"), d'autre part, l'intérêt porté par l'encadrement supérieur de la SEROR à la formation. Mais dans ce dernier cas il s'agit de relativiser le résultat car la décision finale d'envoi en formation relève de la hiérarchie et non pas du simple bon vouloir de la personne intéressée.

- L'on remarquera à la lecture du tableau n° 9, que la formation marginale, quand bien même elle n'implique

pas des frais élevés (séminaires d'une journée ou deux en entreprise).

- La formation en entreprise est quasiment absente, ce qui prouve que SEROR ne considère pas la transmission du savoir acquis comme essentiel.
- En définitive, les chiffres révèlent qu'il n'existe pas de véritable politique de formation, organisée, planifiée et suivie. C'est là un lourd handicap dans la mesure où dans le domaine technique (BTP) les choses avancent vite et où par ailleurs, le nombre de cadres supérieurs diplômés d'enseignement supérieur (licenciés) reste très faible.

Tableau n° 10 : Nombre de cadre supérieur concerné par un prochain départ à la retraite (normale ou anticipée)

ITEMS	Non Concernés	ECHEANCE			TOTAL
		Moins D'un an	1 à 3 ans	+ de 3 ans	
Fonctionnels	5			2	7
Opérationnels	15			4	19
TOTAL	20			6	26

Le tableau ci dessus nous indique (une nouvelle fois) que la population ciblée par notre enquête est d'âge jeune. Cependant, il faut remarquer que 23 % des cadres supérieurs sont concernés par un départ à la retraite à moyen ou long terme. L'importance de ce chiffre interpelle la SEROR en vue d'instituer un système de prévision de formation, et de collaboration, par parrainage ou autre, afin de s'assurer que les savoirs acquis pendant toute une carrière professionnelle (ressource stratégique) ne disparaissent pas dans la nature

avec le départ de leur détenteur. Les savoirs acquis ne concernent d'ailleurs pas que les cadres supérieurs, mais tout autant les autres catégories socio-professionnelles.

Tableau n° 11 : Mode de transmission du savoir faire des agents partis à la retraite

ITEMS	Fonctionnels		Opérationnels		TOTAL OUI
	Oui	Non	Oui	Non	
1. méthodes et procédures de travail	1	4	3	10	4
2. Formation sur le tas	8	1	10	2	18
3. Formation spécifique	3	3		9	3
4. Autres					
5. N'ont rien transmis					

La question : les agents partis à la retraite ont-ils transmis leur savoir par le biais de l'un ou de plusieurs items proposés, a pour objectif d'évaluer la représentation que les cadres supérieurs interrogés se font de la "gestion" (au sens où nous l'avons utilisé pour la question n° 10) des départs à la retraite. Il s'agit d'évaluer une opinion, une tendance globale et non d'un constat objectif, obtenu à partir d'un diagnostic en bonne et dû forme.

A cet égard, il nous a semblé distinguer entre les fonctionnels et les opérationnels (dans la mesure où c'est dans cette dernière catégorie) que les "ficelles" du métier sont les plus nombreuses et les plus importantes.

- S'agissant des fonctionnels, très peu (3,8 %) répondent oui pour les méthodes et les procédures de travail transmises par les agents devant quitter l'entreprise.

- Pour cette modalité de transmission de savoir-faire, la réponse positive est à peine plus importante.
- Le biais de la "formation sur le tas" recueille une réponse positive nettement plus importante dans l'une et l'autre des catégories.
- Le biais de la formation spécifique recueille 11,5 % de réponses positives chez les fonctionnels et 0 % chez les opérationnels, alors que la logique exigerait des résultats inverses.
- Les autres moyens de transmission du savoir-faire acquis, ainsi que l'absence de tout transfert de compétence ne recueillent aucun suffrage.

Ces dernières statistiques confirment l'absence de toute politique de formation et en général de développement des ressources humaines, pas plus que d'une conduite stratégique en matière d'atouts-clé dans le développement des performances et de la compétitivité de SEROR.

SECTION II : A LA RECHERCHE D'UN
SYSTEME DE VALEURS

Le management des savoirs, la gestion des compétences passent aussi par la politique de promotion mise en œuvre dans l'entreprise. Notons que la promotion comme l'avancement constituent de puissants leviers de stimulation et de développement des ressources humaines : ***l'avancement dans la carrière professionnelle existe-t-il dans votre entreprise ? Si oui, est-il systématique, est-il rare (oui/non) ?***

**Tableau n° 12 : Représentation des cadres supérieur
SEROR quant à la promotion dans la carrière
professionnelle**

ITEMS	Fonctionnels	Opérationnels	Ensemble
Existe	8	5	13
N'existe pas	3	7	10
Systématique	4	5	9
Rare	8	7	15

- Ainsi, si 30, 8 % de notre échantillon fonctionnels pense qu'il existe un système d'avancement dans la carrière professionnelle, 19,2 % seulement pensent le contraire (opérationnels).
- Inversement 26,9 % des opérationnels affirment qu'un tel système n'existe pas. Dans l'ensemble, les sceptiques représentent 38,7 %.
- 35 % des interrogés estiment que l'avancement est systématique alors que 58 % pensent plutôt qu'il est rare.

Il s'agit donc d'une opinion générale qui ne partage pas une tendance unique, sauf chez les opérationnels, plus sceptiques que leurs collègues. Par contre 58 % considèrent l'avancement comme rare. La politique de stimulation des ressources humaines à SEROR n'est pas franchement reconnue, d'autant plus que les cadres interrogés n'ont eux-mêmes acquis leur statut qu'après, forcément, une ou plusieurs promotions.

A la question : *"Pensez-vous que l'avancement dans la carrière professionnelle est fondé sur (un choix de 5 réponses différentes a été donné)".*

Les résultats obtenus sont les suivants :

Tableau n° 13 : Représentation des cadres supérieurs à l'égard des critères de promotion

ITEMS	Fonctionnels	Opérationnels	Total
1. Savoir-faire	7	5	46,2 %
2. Formation continue	1	1	7,7 %
3. Expérience acquise	5	7	46 %
4. Performances individuelles	5	4	34,6 %
5. Autres critères	4	6	38,5 %

Les critères proposés d'un éventuel avancement ou promotion sont au nombre de cinq, ce qui laisse un large éventail de choix. Parmi les critères retenus, ce sont le **savoir-faire** et **l'expérience acquise** qui reviennent le plus souvent (46 %), signe que la "culture d'entreprise" SEROR **préfère de beaucoup l'expérience professionnelle**. Le faible score recueilli par la formation continue (7,7 %) **confirme une nouvelle fois le faible intérêt accordé à la formation**, en dépit des valeurs partagées par l'ensemble des entreprises de la sphère occidentale.

Les performances individuelles sont assez rarement invoquées (34,6 %) alors qu'on se serait attendu à ce qu'elles soient citées avant toutes les autres. Enfin, une réponse évasive, empreinte de méfiance ("autres critères") recueille un suffrage assez important (34,6 %) surtout chez les opérationnels. Au total, alors que les opérationnels privilégient expérience acquise –savoir-faire–, autres critères et enfin performances individuelles, les fonctionnels citent par ordre de préférence :

savoir-faire – expérience acquise – performances individuelles et enfin autres critères. Il s'agit donc d'une tendance globale d'opinion, qui laisse la formation continue dans une position marginale.

**SECTION III : STYLE DE LEADERSHIP ET PARTICIPATION
AU PROCESSUS DE DECISION**

A. La question n° 3 : "*Etes-vous consulté par vos supérieurs lorsque des décisions qui touchent votre domaine de compétence doivent être prises ?*" est une question dont l'objectif est de nous donner la **représentation** que les cadres supérieurs se font dans le processus de décision ainsi que le rôle qu'ils estiment y tenir.

Tableau n° 14 : Représentation des cadres supérieurs SEROR quant à leur participation à la prise de décision

ITEMS	Fonctionnels	Opérationnels	Ensemble
1. Toujours	7	2	34,6 %
2. Souvent	2	3	19 %
3. Quelquefois		4	15 %
4. Rarement	1	2	11,5 %
5. Jamais	1	2	11,5 %

Il s'agit là d'une question dont l'intérêt est majeur puisqu'il réfère aussi bien à leur statut de cadre supérieur, à la considération et au rôle qu'ils estiment tenir dans l'entreprise, à l'organisation d'ensemble de cette dernière et enfin au degré de satisfaction et de motivation éprouvée.

A cet égard, le tableau n° 15 indique une différence d'appréciation sensible chez les fonctionnels et chez les opérationnels, différence que nous avons assez souvent constatée jusque-là, marquée par une position de scepticisme et de recul des opérationnels.

- 26,9 % des fonctionnels affirment être **toujours** consultés contre 11,5 % des opérationnels.
- 7,7 % également des fonctionnels affirment être souvent consultés contre 11,5 % des opérationnels.
- Si l'on devait englober les réponses à tendance négative 38,5 % des interrogés estiment qu'ils sont consultés quelquefois, rarement ou jamais.
- Retenons cependant que 53,6 %, est une majorité confortable de cadres supérieurs estiment être toujours ou souvent consultés, ce qui dénote quand même un bon score !

B. La question n° 4 est formulée de la même façon que la précédente, mais elle est relative aux décisions prises et qui concerneraient la bonne marche de l'entreprise ou à une question qui pourrait concerner le domaine de compétence de l'intéressé.

Tableau n° 15 : Information des cadres supérieurs SEROR sur la marche de l'entreprise

ITEMS	Fonctionnels	Opérationnels	Ensemble	
			Nbre	%
1. Toujours	4	1	5	19 %
2. Souvent				
3. Quelquefois	4	5	9	34,6 %
4. Rarement	2	11	13	50 %
5. Jamais		2	2	7,7 %

La "bonne marche de l'entreprise est une affaire qui, au-delà des égoïsmes particuliers, devrait intéresser tout salarié de l'entreprise. Quand en outre, il s'agit de la simple information, nous devrions nous attendre à un score plus ou moins massif. Or les résultats sont les suivants :

- Si 4 seulement des fonctionnels considèrent qu'ils sont **toujours** informés, une personne seulement chez les opérationnels le pense ! Au total, 19 % des interrogés répondent positivement à une question qui devrait réunir un consensus dans toutes les catégories socio-professionnelles. La balle est donc dans le camp de l'entreprise SEROR laquelle devrait élaborer un sérieux plan de communication (et de motivation) de son personnel.
- Il est curieux de constater que la rubrique "souvent" ne recueille aucun score.
- "Quelquefois" est la réponse fournie par 34,6 % des interrogés.

- Quant aux items "rarement ou jamais", ils recueillent à eux deux 57,7 % des réponses, avec une prépondérance marquée chez les opérationnel. Le constat d'une position de recul de ces derniers est une nouvelle fois vérifié. Les interviews menées auprès de cette dernière catégorie renforce le sentiment de méfiance, de défiance même, qu'ils manifestent, s'estimant ne bénéficiant que d'un statut inférieur, à la limite de "laissé-pour-compte".

Tableau n° 16 : Information des cadres supérieurs SEROR relativement aux questions touchant a leur domaine de compétence

ITEMS	Fonctionnels	Opérationnels	Ensemble	
			%	Nbre
1. Toujours	4	2	23 %	6
2. Souvent		5	19 %	5
3. Quelquefois		2	7,7 %	2
4. Rarement	1	4	19 %	5
5. Jamais		2	7,7 %	2

Ici aussi la stratégie de communication de SEROR semble prise en défaut :

- Si 23 % des interrogés estiment être toujours informés des questions touchant à leur domaine de compétence, 15,4 % au total ne pensent l'être que quelquefois, rarement ou jamais.
- Là également, les opérationnels se montrent les plus sceptiques.

Question n° 9 : Comment pourriez-vous caractériser le style de direction de votre entreprise ?

Tableau n° 17 : Représentations des cadres supérieur SEROR à l'égard du style de leadership

	Fonctionnels		Opérationnels		Ensemble	
	Oui	Non	Oui	Non	Nbre	%
1. Autoritaire	2		4		6	23 %
2. Démocratique	5		4		9	34,5%
3. Bureaucratique	3	1	7	1	12	46 %
4. Paternaliste	3		3		6	23 %

Il s'agit d'une question d'opinion dont la réponse n'est pas exclusive, l'interviewé pouvant opter pour plusieurs types de réponse, ce qui a été d'ailleurs généralement le cas. Les multi-réponses ont été en effet nombreuses, ce qui témoigne à notre sens d'un déficit de culture managériale car il s'agit de distinguer entre les différents concepts proposés.

- Les réponses "autoritaires" et "paternalistes" n'ont recueilli chacune que 23 % de l'ensemble.
- Si l'appréciation "démocratique" revient fréquemment (34,5%), l'opinion d'un leadership "bureaucratique" reste la plus importante (46 %). Il s'agit là d'un jugement sévère, mais nuancé, qui voudrait conseiller les dirigeants de l'entreprise à moins de bureaucratie et de formalisme.

**SECTION IV : L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE
SEROR**

Question n° 8 : *Pensez-vous que l'organisation actuelle de l'entreprise SEROR favorise ?*

Tableau n° 18

I T E M S	OUI	NON
1. Les performances de SEROR	15	7
2. L'éclosion des compétences individuelles	9	8
3. Le développement des compétences collectives	11	8
4. La collaboration entre différentes structures et fonctions	14	7

Parmi les 4 items proposés, beaucoup semblent avoir hésité : cependant ce sont les "performances" de SEROR que semble favoriser l'organisation actuelle de l'entreprise (58 %), la "collaboration entre différentes structures et fonctions" (54 %) puis le "développement des compétences collectives" (42 %) et enfin "l'éclosion des compétences individuelles (35 %).

Les réponses à cette dernière question ne nous ont pas convaincus sur le plan de leur cohérence, ni sur celui de leur pertinence car à travers les 4 réponses, nous sentons le défaut de maîtrise, l'hésitation devant les problèmes organisationnels.

Question n° 10 : *Pensez-vous que le type d'organisation de votre entreprise est pyramidal (DG, Directions, Départements, Services, Unités, Projets) ?*

20

OUI

4

NON

- Ainsi, 77 % des cadres supérieurs interrogés estiment que l'organisation SEROR est pyramidale, et donc 15 % penchent vers l'opinion contraire.
- Pour 42 %, ce type d'organisation est la meilleur formule, opinion que ne partagent pas les 42 % qui donnent une réponse claire.

Les questions n° 9 et 10 sont ouvertes :

Parmi les réponses à la question relative au type d'organisation qui est le plus souhaitable et le plus efficace, nous recueillons les réponses suivantes :

- L'organisation qui tient compte d'une stratégie d'avenir et de la compétence du personnel,
- Un changement catégorique s'impose,
- L'organisation pyramidale (7 réponses)
- "L'organisation horizontale motivante"
- Flexibilité
- Éviter la gestion centralisée et opter pour le travail de groupe,
- Créer une structure consultative,
- Mettre sur pied une gestion collective,
- Créer des sociétés filiales,
- Organisation gérée avec un collectif de cadres dirigeants,
- Modèle américain,
- Organisation qui permet le contact, l'information et la concentration,
- Organisation "fonctionnelle"
- Cinq personnes n'ont pas répondu.

La dernière question (n° 11) était la suivante : Quels sont selon vous, les avantages et inconvénients du mode actuel d'organisation des E.P.E ?

Tableau n° 19 : Avantages et inconvénients de l'organisation de SEROR

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> - Travail d'équipe - Responsabilité Individuelle protégée - Considération sociale des travailleurs - Bonne collaboration - Réalisation de grands projets - Assure l'objectif principal : réaliser - Autonomie dans la gestion - Décentralisation relative - "coté social" favorisé - Discipline, respect, rigueur - Autonomie - Commissariat aux comptes - Liberté d'action des dirigeants - Autonomie de décision - Gestion plus rigoureuse ✗ - Savoir-faire plus reconnu - Autonomie limitée - Rapidité de décision - Déchargée du poids de la tutelle - Autonomie et liberté d'action - Autonomie - Responsabilisation - Aucun 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurance d'un plan de charge - Système de gestion non adapté - Apport de ressources - Mauvaise gestion financière - Absence d'autorité - L'entreprise est livrée à elle-même - Non-respect des délais d'exécution - Contractualisation des contrats de travail - Irrégularité des salaires - Héritage de la GSE et du SGT ✗ - Environnement difficile (holding...) - Lourdeurs dans le traitement des problèmes financiers et administratifs - Lenteur et mauvais rendement - Problèmes financiers - Relations au détriment des EPE et au profit des banques ✗ - Mission des holdings pas claire ✗ - Période transitoire ✗ - Licenciements massifs - Les cadres ne sont pas favorables à cette forme de gestion

La question étant ouverte, un large éventail de questions lui a été donné : **parmi les points forts retenus** le plus souvent cités, notons : l'autonomie, la rapidité de la décision, le déchargement du poids de la tutelle, une gestion plus rigoureuse, **parmi les inconvénients** : héritage,SGT et GSE, mode de gestion inadapté, problèmes financiers, relations défavorables à l'EPE, irrégularité des salaires, lenteur, entreprise livrée à elle-même, absence d'autorité...

CONCLUSION

Le management des savoirs est une préoccupation apparue très récemment dans le monde occidental. Loin de vouloir comparer l'incomparable, nous avons voulu consacrer le cas pratique de notre recherche à vérifier le niveau d'intérêt accordé par nos grandes entreprises publiques à la gestion des compétences et à l'organisation, dont nous avons vu qu'elle constitue l'interface obligée de toute forme de management de savoirs. Le choix de l'entreprise publique n'était pas fortuit : le secteur d'activité, le métier de SEROR exigent un encadrement technique de haut niveau, des solutions toujours renouvelées, une maintenance permanente de nombreux engins et une capacité d'organisation et de prévision très élevée.

L'entreprise SEROR vient de mener, par un bureau d'études extérieur, un diagnostic s'intéressant aux ressources humaines et à son diagnostic s'intéressant aux ressources humaines et à son organisation. Par ce fait là, la question que nous nous posions de la nécessaire introspection à l'âge de la maturité se trouve donc résolue. Il lui reste à concrétiser cette grande œuvre qui consiste à évaluer ses talents, les potentialités ainsi que les forces et faiblesses de ses ressources humaines, puis de concevoir une authentique stratégie de gestion des ressources humaines adossée à une organisation performante. Ses compétences, ses savoirs doivent donc être recensés, valorisés et appréciés à leur juste valeur.

Enfin, la dernière question que nous nous posions dans l'introduction de cette deuxième partie était de savoir si SEROR a entrepris d'intégrer les principes et concepts du

management moderne et développer des plans de formation dans ce sens.

Notre recherche nous a permis à cet égard d'obtenir une moisson de renseignements précieux qu'à ressorti notre enquête menée à travers un questionnaire comportant 25 questions, semi-ouvertes pour la plupart, celle-ci s'est déroulée courant juin, juillet 2001. La population, objet de notre enquête a été cadrée, ciblée et son profil établie, l'enquête s'est donc intéressée à une population prise dans sa quasi-intégralité (cadres supérieurs et dirigeants de l'entreprise SEROR). Cette catégorie socio-professionnelle compte quelques 33 cadres ; les réponses obtenues étaient au nombre de 26 (79 %), ce qui est un bon indicateur de l'intérêt qu'elle a suscité. En effet, la pratique de nos E.P.E montre qu'il n'est pas courant que leurs cadres fassent l'objet d'investigations, visant à recueillir leurs avis et opinions sur leurs conditions de travail, ainsi que sur la bonne marche de leur entreprise.

Profil de la population interrogée :

- L'organisation de SEROR est ainsi conçue :
 - Une direction générale d'où nous sont parvenues 2 réponses
 - Un staff de 2 personnes : 2 réponses
 - Une direction technique : 3 réponses
 - Une direction des études : 8 réponses
 - Une direction finances et comptabilité : 3 réponses
 - Une direction de l'administration : 2 réponses
 - L'unité maintenance et logistique, sise à Hennaya : 6 réponses
 - 5 projets répartis dans tout l'ouest et le sud-ouest algérien : 1 réponse.

- Lors du traitement des questionnaires, nous avons fréquemment opéré la distinction "structures fonctionnelles" et "structures opérationnelles" présentant que souvent, le point de vue ne serait pas le même.
- Parmi la population des cadres supérieurs ayant répondu, personne n'appartient à la classe d'âge des moins de 25 ans, 11,5 % ont entre 26 et 35 ans, 61,5 % appartiennent à la classe d'âge 36 à 45 ans, enfin 23 % ont plus de 45 ans. Il s'agit donc d'une population d'âge moyen se situant autour de la quarantaine.
- La plupart des interrogés justifient d'une ancienneté de plus de 10 ans. Excellent indicateur de stabilité.
- SEROR compte peu de titulaires de licence universitaire, mais presque tous ses cadres sont des ingénieurs, ingénieurs d'état et post-gradués.
- Le très faible nombre de licenciés indique un lourd déficit en compétences managériales, ainsi qu'une orientation très poussée vers le technique.
- Des analyses corrélatives montrent que la plupart des ingénieurs appartiennent à la tranche d'âge 36/45 ans et exercent dans la direction "études" où ils occupent des postes de responsabilité (chefs de département), ils sont au nombre de 10.

Nombre d'agents concernés par un prochain départ à la retraite
(Ceux-ci représentent 19 % de la population concernée)

Cette question est très instructive, dans la mesure où tout départ à la retraite signifie perte définitive de savoirs et de compétences accumulées pendant des décennies, ces départs nécessitent donc une gestion pointue des compétences.

- Les réponses à la question relative au mode de transmission des savoirs des agents partis à la retraite sont plus "inquiétantes", très peu invoquent les "méthodes et procédures de travail" (sans grande conviction), la majorité

"la formation sur le tas", seul les opérationnelles mentionnent la formation spécifique. Ces réponses en disent long sur la gestion des ressources humaines et plus particulièrement celle des savoirs et compétences.

- A la question : "l'organisation actuelle de l'entreprise favorise-t-elle : les performances de SEROR, l'éclosion de compétences collectives, la collaboration entre les différentes structures ?", les réponses données sont positives, mais elles laissent deviner une faible maîtrise des concepts utilisés (compétences individuelles et compétences collectives).
- Aucune majorité sérieuse ne se dégage des quatre items proposés dans la question concernant le style de leadership à savoir : autoritaire, démocratique, bureaucratique et paternaliste, c'est l'item démocratique qui revient le plus souvent accompagné quelquefois de bureaucratique. Ce qui laisse supposer que le personnel SEROR a une certaine liberté d'action pour pouvoir user de toute sa compétence.
- Quant à la question concernant la participation à la prise de décision, un nombre non négligeable de cadres supérieurs affirment être toujours associé à la prise de décision (concernant la bonne marche de l'entreprise en général ou leur domaine de compétence en particulier) notamment les fonctionnelles. Par contre, tous les autres affirment être que rarement informés sur la marche de l'entreprise.
- Pour ce qui est de la promotion, s'ils ne sont pas nombreux à y croire, une bonne majorité affirme que les critères en sont : "le savoir-faire et l'expérience acquise" ; mais très peu répondent "formation continue et performances individuelles".
- La formation, quant à elle, apparaît aux yeux de la plupart des cadres supérieurs de l'entreprise comme une activité secondaire, de toute manière, SEROR n'y consacre qu'une infime partie de son budget "frais de personnel".

- Sans qu'il soit utile de passer encore une fois en revue question par question, les éléments de réponse à notre problématique (posée plus haut) indiquent que la gestion des ressources humaines est considérée à SEROR comme une fonction bien secondaire.

Quant à la gestion et au développement des compétences (formations, promotions) ils ne sont pas considérés comme des préoccupations importantes. En matière d'organisation, la plupart des réponses indiquent qu'un effort collectif de réflexion n'a pas encore vu le jour à SEROR. L'entreprise semble avoir la maturité de son âge (20 ans). Elle continue de fonctionner dans un état d'esprit obsolète. Très peu de cadres utilisent la terminologie managériale moderne, ni ne font état des préoccupations collectives.

L'orientation très "technique" et l'absence de toute politique de gestion des ressources humaines ainsi que de stratégie, explique sûrement cet état des chose.

BIBLIOGRAPHIE

1. J. ADDA La Mondialisation de l'économie
Casbah édition, Alger, 1988

2. J.F. AMADIEU Compétence et organisation qualifiante,
L.C ADIN édition economica, Paris, 1996

3. D. BENUSIGLIO Savoir forger les compétences nécessaires à
la réussite stratégique de l'entreprise

4. J. BRABET Repenser la gestion des ressources
humaines, publié avec le concours de la
FNEGE et du CEFAG, édition economica,
Paris, 1993.

5. J.Y. BUCK Le management des connaissances,
"mettre en œuvre un projet de knowledge
management" édition d'organisation
Paris, 2000

6. Y. CANNAC Les compétences de l'entreprise, une nouvelle
dimension du management.

7. J.L. CHARRON Organisation et gestion de l'entreprise
S. SEPARI édition Dunod, Paris, 1998

8. D. COLARDYN La gestion des compétences, perspectives
internationales. P.U.F, Paris, 1996

9. A. DAYON Manuel de gestion, Ellipses, Paris, 1999.

10. W.J. DUNCAN Les grandes idées du management, des classiques aux modernes, édition Mare Nostrum, 1996
11. J.R. EDIGHOFFER Précis de gestion d'entreprise, édition Nathan, 1996
12. J.R. EDIGHOFFER Les tableaux de bord sociaux, pilotage, animation, décision, Nathan, Paris, 1992
B. MARTORY *x* *valen*
13. P. ERAY Précis de développement des compétences, édition Liaisons, Rueil Malmaison, 1999
14. J.M. FOURGONS Evaluer les hommes (recrutement, performance, motivation et climat social)
H.P LAMBERT Édition Liaisons, Paris, 1991
15. A.GARRIGOU Histoire des faits économiques de l'époque contemporaine (deuxième édition)
LAGRANGE Dalloz, Alençon, 1986
M. PENOUIL
16. C. KENNEDY Toutes les réponses aux grandes questions du management, Maxima, Paris, 1996
17. M. LAFLAMME Dix approches pour humaniser et développer les organisations, GAETAN MORIN, Québec 1979
18. R.LEKACHMAN Histoire des doctrines économiques de l'antiquité à nos jours, Payot, Paris, 1960
19. B. MARTORY Les tableaux de bord sociaux, Nathan, Paris, 1992 *x* *valen*

20. Ministère de la restructuration industrielle et de la participation,
vers une nouvelle culture managériale, O.P.U, Alger, 1996
21. M. MINTZBERG Le management, voyage au centre des
organisations, éd. D'organisation, Paris
1990
22. M. MINTZBERG Structure et dynamique des organisations,
éd. D'organisation, Paris, 1982
23. M. NIVEAU Histoire des faits économiques
contemporains, Presse universitaire de
France, Paris, 2000
24. P. OHANA Les 100 mots clés du management des
hommes, Dunod, Paris, 1999
25. B. QUELIN
 J.L. ARREGLE Le management stratégique des
compétences, éd. Ellipse, Paris, 2000
26. J.B. QUINN L'entreprise intelligente, savoir, services et
Technologie, Dunod, Paris, 1994.
27. M. RAINELLI
 J.L. GAFFARD
 A. ASQUIN Les nouvelles formes organisationnelle
édition economica, Paris, 1995
28. D. SILVERMANN La théorie des organisations
édition Dunod, Paris, 1973

29. D. TAPSCOTT L'entreprise de la deuxième ère,
A. CASTON édition Dunod, Paris, 1994
30. J.C. TARRONDEAU Le management des savoirs, P.U.F
 collection "que sais-je" ? Paris, 1998
31. R.A. THIETART La stratégie d'entreprise (2^{ème} édition)
 Ediscience internation, Paris, 1950
32. L. THUROW La pyramide de la prospérité, la nouvelle
 économie du savoir, village mondial,
 Paris, 2000
33. E. VATTEVILLE Mesure des ressources humaines et gestion
 de l'entreprise, economica, Paris, 1985

REVUES

- **Revue française de gestion :**
 - Les chemins du savoir,
Numéro spécial N° 105, sept. Oct. 1999, Paris
 - L'immatériel, une nouvelle approche de la gestion
N° 170, sept. Oct. 2000, Paris

- **Revue économique :**
 - " L'investissement immatériel", P.E. Pingard, n° 6,
nov. 1998

- **Sociologie du travail :**
 - n° 36, juillet 1994, Dunod, Paris
 - n° 2, 1996, dunod, Paris

- **Encyclopédie des R.H, édition d'organisation**

- **Le Monde, article de Daniel COHEN, "l'ère du capital humain"**
Janvier 2000.

- **Ministère de la restructuration industrielle et de la participation, Atelier national sur la gestion des ressources humaines, Mars 1999, APW d'Oran.**

ANNEXE I

METHODE D'INVESTIGATION

- Enquêtes par questionnaire :

- 1. Questionnaire à l'intention des cadres dirigeants, chefs de projets, et directeur d'unité.
- 2. Questionnaire adressé à un échantillon de cadres (cadres supérieurs, cadres moyens).

- Enquêtes documentaires :

- Recensement, recueil et analyse des sources documentaires se rapportant à l'organisation et à la G.R.H : plans annuels ou pluriannuels, organigramme, fiches de poste, convention collective, grille des salaires, manuels des tâches et manuels de gestion, rapports d'activité, comptes rendus, et autres rapports, gestion des carrières, plan de formation, etc.

- Interviews :

- De quelques cadres dirigeants
- D'un échantillon de cadres (sélectionnés)

QUESTIONNAIRE

- Structure :

Direction générale		STAFF		Direction technique		Direction Études	
Direction Finances		Direction Administ.		Unité Logistique		Projets	

- Grade :

- Âge :

20 – 25 ans		26 – 35 ans		36 – 45 ans		+ 45 ans	
-------------	--	-------------	--	-------------	--	----------	--

- Ancienneté dans l'entreprise :

- 2 ans		2 à 5 ans		5 à 10 ans		10 ans et plus	
---------	--	-----------	--	------------	--	-------------------	--

- Niveau d'études et/ou diplômes ou dernière année d'études :

.....
.....

- Postes successivement occupés dans l'entreprise :

.....
.....

- Stages, séminaires et formation suivis au cours des 3 dernières années

Séminaires

<u>Intitulé</u>	<u>Durée</u>	<u>Lieu</u>	
		<u>Dans l'entreprise</u>	<u>Hors de l'entreprise</u>

1. Êtes-vous concerné par un prochain départ à la retraite ou en pré-retraite ?

OUI	
-----	--

NON	
-----	--

2. Si oui, quand devrait-il avoir lieu ?

- 1 an	
--------	--

1 à 3 ans	
-----------	--

+ 3 ans	
---------	--

3. Êtes-vous consulté par vos supérieurs lorsque des décisions qui touchent votre domaine de compétence doivent être prises ?

Toujours	
----------	--

Souvent	
---------	--

Quelquefois	
-------------	--

Rarement	
----------	--

Jamais	
--------	--

4. Êtes-vous informé des décisions qui sont :

A. Relatives à la marche de l'entreprise

Rarement	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

Quelquefois	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------

toujours	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

B. relatives à une question qui pourrait concerner votre domaine de compétence :

Rarement	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

Quelquefois	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------

toujours	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------

5. L'avancement dans la carrière professionnelle existe-t-il dans votre entreprise ?

OUI	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

A/ Si oui, est-il systématique ?

OUI	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

B/ Si oui, est-il rare ?

OUI	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

6. Pensez-vous que l'avancement dans la carrière professionnelle est fondé sur :

- Le savoir-faire

OUI	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

- Le résultat d'une formation continue

OUI	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

- L'ancienneté (expérience acquise)

OUI	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

- Les performances individuelles

OUI	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

- D'autres critères

OUI	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

10. Pensez-vous que le type d'organisation de votre entreprise est Pyramidal (DG, Directions, départements, services, Unités, Projets)

OUI	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

NE SAIT PAS	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------

- Ce type d'organisation est-il la meilleure formule ?

OUI	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

NON	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

NE SAIT PAS	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------

- Quelle est selon vous le type d'organisation le plus souhaitable (efficace) ?

.....
.....
.....
.....

11. Quels sont selon vous, les avantages et inconvénients du mode actuel d'organisation des E.P.E ?

Avantages	Inconvénients

A N N E X E II

ORGANIGRAMME A MARS 2001

**EFFECTIF TOTAL 956
(A MARS 2001)**

Président Directeur Général
1

SECRETARIAT
4

6
DEPARTEMENT
INFORMATIQUE

20
Dpt MOYENS
GENERAUX

5
SCE JURIDIQUE
DOCUMENTATION

3
SCE AUDIT ET
CONTROLE DE GESTION

34
DIRECTION
TECHNIQUE

24
DIRECTION
ETUDES

16
D^{ION} FINANCES ET
COMPTABILITE

16
D^{ION} ADMINISTRATION
ET MOYENS

713
PROJETS

→ DPT Méthodes

→ Dpt Programmation

→ Dpt Marchés

→ DPT Expertise

→ Dpt Etude

→ DPT Finances

→ Dpt comptabilité
Générale

→ DPT Ressources
Humaines

→ BREZINA (96)

→ TLEMCCEN (106)

→ MAGHNA (116)

→ SEKKAK (237)

→ ORAN (158)

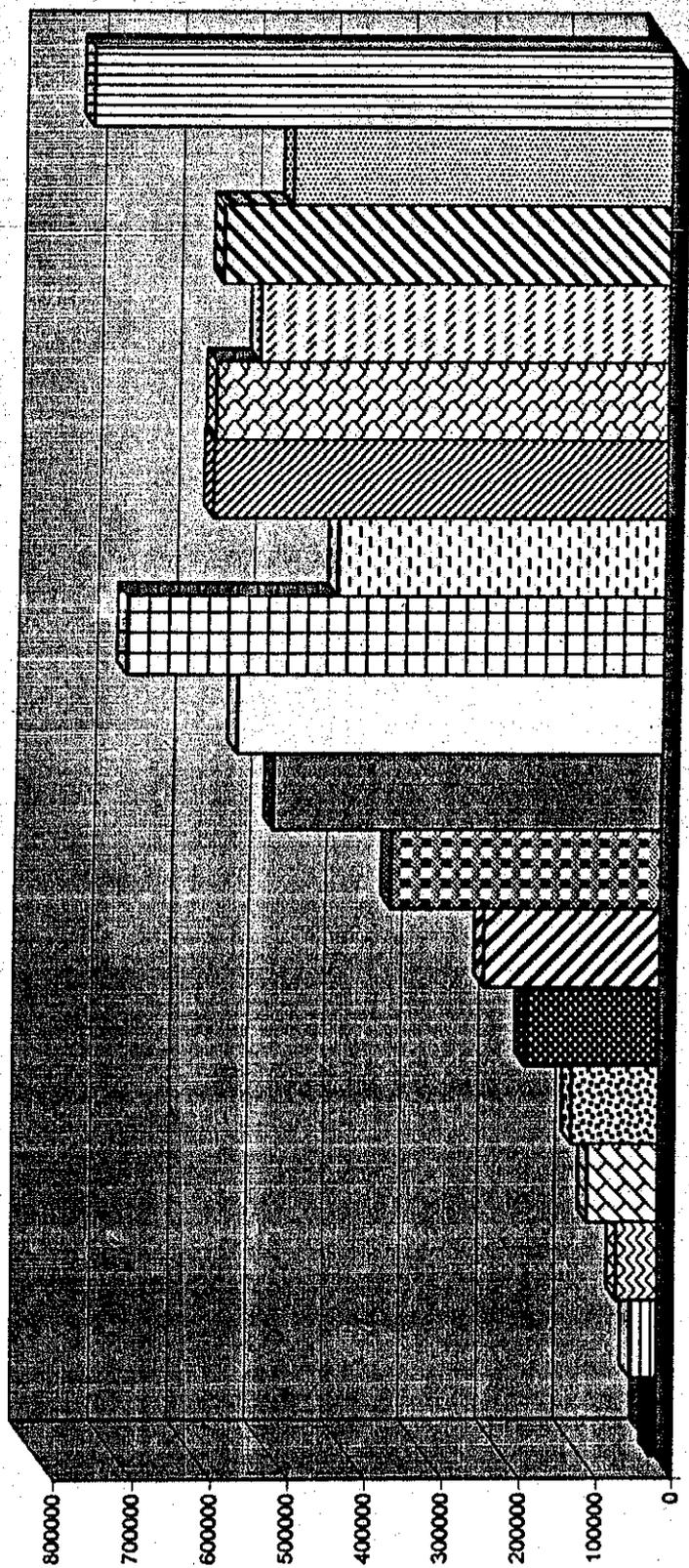
118
UNITE LOGISTIQUE
ET MAINTENANCE

HISTORIQUE DU C.A.

L'analyse du chiffre d'affaires réalisé par la SEROR depuis 1983, date du transfert de son siège à Tlemcen montre qu'il a connu une progression régulière, avec un pic en 1993 puis une évolution en dents de scie à partir de 1994 (ce fait est sans doute à mettre en relation avec la détérioration de la situation sécuritaire dans le pays). Les prévisions pour l'année 2000 l'estimait à 750.000 (H.T en milliers de DA) . (Cf. tableau suivant).

EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE 1983 A 2000			
ANNEE	H.T en milliers DA	ANNEE	H.T en milliers DA
1983	8.996	1992	553.715
1984	35.124	1993	697.354
1985	53.554	1994	426.236
1986	92.848	1995	589.575
1987	114.734	1996	587.556
1988	175.689	1997	531.830
1989	229.353	1998	580.423
1990	350.606	1999	492.184
1991	505.171	2000	750.000

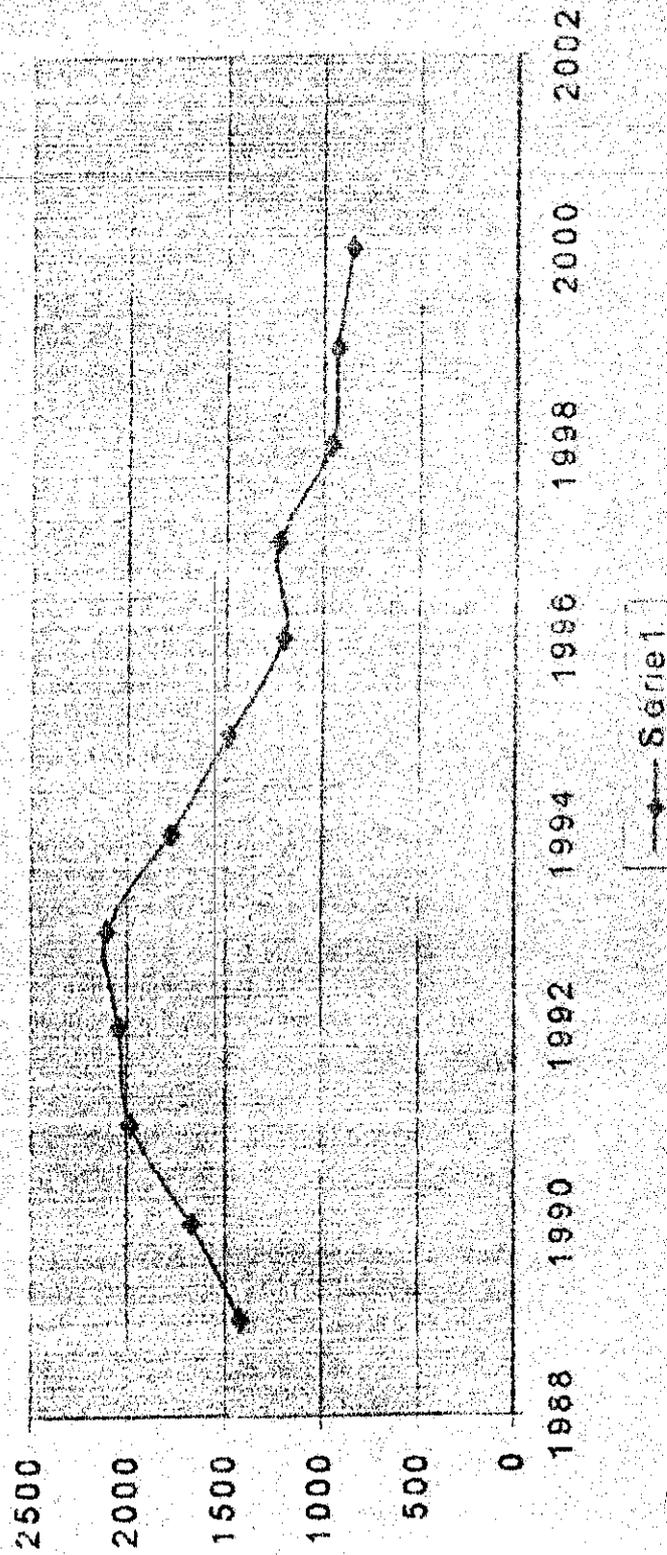
EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRE SEROR DE 1983 A 2000



Une ombre au tableau, quand même, est la situation préoccupante d'endettement dans laquelle elle se trouve et à laquelle faudra trouver des solutions dans les plus brefs délais. Le tableau ci-après est éditant à cet égard.

■ 1983 □ 1984 ▣ 1985 ▤ 1986 ▥ 1987 ▦ 1988 ▧ 1989 ▨ 1990 ▩ 1991 □ 1992 □ 1993 □ 1994 ▤ 1995 ▥ 1996 ▦ 1997 ▧ 1998 ▨ 1999 □ 2000

Evolution des effectifs moyens - périodes 1989-2001



LE METIER DE SEROR	
<p>➤ <u>Type d'activité</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etude et réalisation d'ouvrages d'art, BTP, expertise d'ouvrages.
<p>➤ <u>Segments de marché</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ponts viaducs
<p>➤ <u>Déploiement commercial</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvrages et aménagements hydrauliques-barrages- - Fondations spéciales. - Bâtiment industriel et collectif. - Réparation d'ouvrages - Ingénierie et expertise. - Génie civil industriel (?) <p style="margin-left: 20px;">Basée dans la région ouest de l'Algérie (Tlemcen) 16 wilayas.</p> <p>Institutions, organismes publics et collectivités locales :</p>
<p>➤ <u>Type de clientèle</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Agence nationale des barrages (ANB) - D.T.P. (Wilayas). - D.U.H. (Wilayas) - E.P.L.F. - URIF - Collectivités locales.
<p>➤ <u>Structure Industrielle</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs sites (D.G, Unité et projets).

LE METTIER DE SEROR (Suite)

<p>➤ <u>Production</u></p>	<p>- Sur contrats.</p>
<p>➤ <u>Intensité capitalistique</u></p>	<p>- Forte.</p>
<p>➤ <u>Investissement en recherche & développement.</u></p>	<p>- inexistant.</p>
<p>➤ <u>Type d'organisation</u></p>	<p>- Mode Projet.</p>
<p>➤ <u>Type de gestion</u></p>	<p>- Assez développée techniquement.</p>
<p>➤ <u>Genre de produits</u></p>	<p>- Infrastructures répondant à une mission de service public et d'aménagement du territoire.</p>
<p>➤ <u>Type de marchés</u></p>	<p>- Régional</p>
<p>➤ <u>Prescripteurs (circuit de décision)</u></p>	<p>- ANAT <input type="checkbox"/> DTP, DUH <input type="checkbox"/> Wilaya <input type="checkbox"/> SEROR.</p>
<p>➤ <u>Personnel</u></p>	<p>- Personnel technique performant.</p>
<p>➤ <u>Expérience dans l'activité</u></p>	<p>- Une vingtaine d'années.</p>