Mme ARABI (MEGHERBI) Khelloudja
Facul té de droit et des Sciences Economiques
Université A MIRA de BEJAIA

« Economie fondée sur le savoir et compétitivité des entreprises : enjeux et modalités du management des compétences ».

Résumé

Nous organiserons notre étude autour des axes suivants :

- Dans un premier axe nous essayerons de revenir sur l'économie du savoir et ses implications en matière de management des connaissances et des compétences.
- Nous traiterons dans le deuxième axe, en nous inspirant des conceptions évolutionnistes des changements technologiques, de la contribution des processus d'apprentissage à la construction des compétences.
- Le 3ème axe sera réservé, à l'étude du rôle des NTIC dans la construction des compétences.

Introduction

L'entreprise du troisième millénaire ne peut être réfléchie en dehors du contexte de la globalisation des économies, de la mondialisation des échanges et l'accélération du développement technologique, conduisant au changement même du paradigme concurrentiel. La compétitivité se fonde aujourd'hui sur la capacité des entreprises à innover et à introduire les nouvelles technologiques à moindres coûts et plus vite que les autres.

La technologie ne pouvant être assimilée à une information codifiée et appropriable, par simple opération d'acquisition comme le préconisait l'analyse standard du changement technologique, la diffusion et l'adoption de nouvelles technologies sont conditionnés par l'existence de compétence et d'un stocks de savoir faire permettant l'appropriation et l'assimilation, par apprentissage, des connaissances tacites de la technologie.

Dans l'économie fondée sur le savoir, le management des compétences correspondant au management des connaissances et des savoirs de l'entreprise (knowledge management) devient un facteur déterminant des dynamiques d'innovation et de la compétitivité des entreprises.

La compétence peut être considérée comme étant l'ensemble des connaissances (savoir) détenues par une personne ainsi que sa contribution, par l'application de ces connaissances, à la compétitivité de l'entreprise.

Les processus d'apprentissage qu'ils soient : technologique, organisationnel ou institutionnel se trouvent au cœur des dynamiques d'innovation que ce soit au niveau interne (entreprise) ou externe (national). C'est à travers et grâce à ces derniers que se font la construction, la valorisation et le partage des compétences à tous les niveaux.

Ayant pour point de départ l'acquisition et l'enrichissement des connaissances et des savoirs, la construction des compétences est fortement déterminée par l'existence d'un système d'information permettant à la fois l'acquisition et le transfert des informations. C'est dans ce sens que les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) doivent être associées, entant qu'outils et instrument favorisant et accélérateur des processus de construction des compétences.

A la lumière des développements précédents, nous organiserons notre communication autour des axes suivants :

- Dans un premier axe nous essayerons de revenir sur l'économie du savoir et ses implications en matière de management des connaissances et des compétences.

- Nous traiterons dans le deuxième axe, en nous inspirant des conceptions évolutionnistes des changements technologiques, de la contribution des processus d'apprentissage à la construction des compétences.

- Le 3ème axe sera réservé, à l'étude du rôle des NTIC dans la construction des compétences.

A- Economie du savoir, management des connaissances et management des compétences.

Le développement et le diffusion des technologies de l'information jouent un rôle essentiel dans l'évolution de l'économie fondée sur le savoir. Les connaissances peuvent de plus en plus être transformées en informations, codifiées et transmises par l'intermédiaire des réseaux informatique et des communications.

Le coût d'acquisition des connaissances baisse, les barrières à l'entrée sont en voie de démantèlement, les monopoles naturels se volatilisent et de nouveaux biens et services sont crées à un rythme élevé. En conséquence de quoi, le cycle de vie des produits se raccourcit, les compétences deviennent vite obsolètes et la mondialisation s'intensifie.

L'apparition d'une économie fondée sur le savoir met en évidence cette capacité d'analyse, les connaissances étant désormais un facteur déterminant de la croissance économique[1]. Tous les secteurs de l'économie étant de plus en plus tributaires des connaissances, il devient de plus en plus primordial, pour l'entreprise de procéder au renforcement de ses compétences.

La compétitivité est déterminée par les capacités de l'entreprise en matière de capitalisation des connaissances et de redéploiement des compétences. Dans ce cas , on peut presque dire que la compétitivité de l'entreprise est au moins proportionnelle à ses compétences (compétences de ses hommes).

En économie fondée sur le savoir, management des connaissances (et des savoir) et management des compétences sont étroitement liés. En effet, il existe un lien indéfectible entre la gestion des compétences et la gestion des connaissances.

En ce sens que la gestion des compétences a pour point de départ la gestion des connaissances et à leur tour les pratiques de gestion des compétences favorisent l'amélioration ou l'accroissement du stocks de initial de connaissances et de savoir.

Ce lien trouve ses origines dans la définition, même, du concept de compétence. Pour Le Boterf[2] , « relevant de la raison pratique, la compétence est cette capacité d'intégrer des savoirs divers et hétérogènes pour les finaliser sur la réalisation d'activité. » cette intégration ne se fait pas au hasard, elle suppose une logique (des connaissances).

L'auteur complète sa définition en insistant sur le fait que la compétence est un agencement et non pas un geste élémentaire. « Etre compétent, c'est savoir enchaîner et même savoir improviser des enchaînement ».

Le Boterf(1997)[3] propose une nouvelle définition de la compétence fondée sur l'idée de la combinaison , dans le sens où chaque compétence est le résultat de la combinaison de ressources.

La compétence consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources et la maîtrise de compétence à un niveau d'exigence élevé est la marque du professionnel. Lequel, selon cet auteur, dispose d'un double équipement :

---

[1] : ce sont les industries manufacturières , qui utilisent des technologies de pointe, comme celle des équipements informatique et l'aérospatial, et les services fondés sur le savoir, pa exemple les services financiers et les communications, qui connaissent le rythme de croissance le plus rapide.

[2] Cité dans WEISS D. : les ressources humaines, édition d'organisation , paris, 2001, Page 447

[3] : idem

- L'équipement en ressources personnelles c'est à dire tout un ensemble de savoirs : savoirs théoriques, savoirs d'environnement, savoirs procéduraux, savoir faire professionnel , savoir faire expérientiels , savoir faire sociaux ou relationnels, savoir faire cognitif (capacités).

- L'équipement en ressources de son environnement, c'est à dire des ressources objectivées, extérieures à lui même : les installations, les machines, les moyens de travail, les documentations, les informations, les réseaux relationnels.

Partant des définition du concept de compétences, il apparaît clairement que l'entreprise doit intégrer désormais de nouveaux outils et instruments de management qui tiennent compte des caractéristiques et des constituants à la fois personnels et organisationnels de la compétence.

Alors que l'entreprise s'est bornée pendant longtemps à la gestion de ses actifs matériels, elle se trouve, aujourd'hui et dans le cadre de l'économie du savoir, confrontée à une autre logique de fonctionnement qui est celle du management des actifs immatériels.

Ce qui correspond au knowledge management ou le management des connaissances et qui a pour objet le développement de la chaîne de connaissances de l'entreprise. L'entreprise doit, donc, revoir son management en mettant un accent particulier sur le management des connaissances et de son savoir. Un savoir qui est détenu par l'employé sous forme de connaissances (tacites ou explicites) et qui doit être capitalisé, partagé et géré.

Un des principaux fondements du KM est de favoriser la communication et le partage des connaissances dans l'entreprise. L'un des aspects positifs du partage de la connaissance, est son aboutissement aux communautés d'intérêt et de pratique.

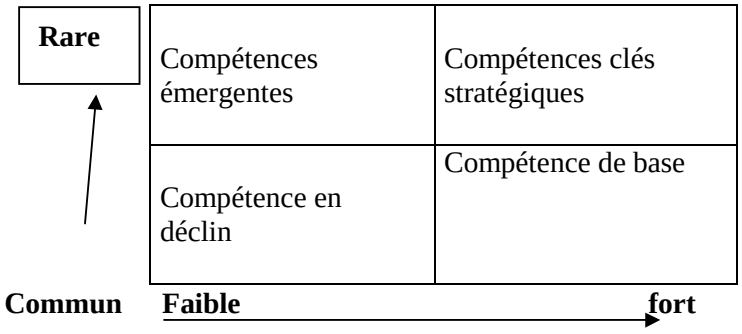
Le management des compétences a pour objet la transformation des compétences individuelles en compétences de l'entreprise ainsi que la valorisation des ces compétences. Pour cela, il est nécessaire que soit mise en place une organisation adéquate et que soient intégrées les compétences dans la réflexion stratégique de l'entreprise.

En effet, l'entreprise doit apprendre à repérer les compétences existantes , rechercher celles qui manquent ou former pour leur acquisition. Il s'agit pour l'entreprise de renouveler sans cesse sans portefeuille de compétences et le faire progresser afin qu'il soit toujours en parfaite adéquation avec les besoins du marché.

Les compétences sont distinguées selon leur capacité à procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel. Nous distinguons ainsi, quatre types de compétences : les compétences émergentes, les compétences clé et stratégiques, les compétences en déclin et les compétences de base.

L'évaluation du potentiel de compétences dont dispose l'entreprise à un temps t peut se faire à travers la lecture de la matrice à deux axes qui sont : la rareté de compétence maîtrisée (en abscisse) et l'impact concurrentiel (en ordonnée).

Rareté de la compétence maîtrisée



Impact concurrentiel

Des stratégies de valorisation sont préconisées pour chaque type de compétences :
- compétences émergente : il s'agit pour l'entreprise d'assurer la veille, de trouver les débouchés et de gérer les carrières.
- Les compétences en déclin : dans ce cas l'entreprise doit gérer la séparation et ce en diversifiant ses activités et en formant ses ressources humaines sur les technologies émergentes.
- Compétence de base : Face au risque de perte de savoir faire, l'entreprise doit procéder au recyclage de ses compétences, afin de faire le mieux possible.
- Compétences clés et stratégiques : l'entreprise doit garder ses compétences et fidéliser au maximum ses ressources humaines.

La mise en place d'un véritable knowledge management et le management des compétence ne peuvent assurer à eux seuls la capitalisation et la transmission des connaissances et des savoir faire : véritables enjeux stratégiques pour une meilleure compétitivité et une innovation rapide.

En effet l'entreprise doit accompagner ses processus de management par l'adoption d'une structure organisationnelle favorable à la construction et au développement des compétences.

B- Processus d'apprentissage et développement des compétences

L'entreprise va passer peu à peu à un raisonnement en terme de production, de développement et de maintenance des compétences. Il s'agit donc de s'intéresser aux modalités à la fois formelles et informelles d'acquisition et de développement des compétences.

Le développement des compétences est un processus à long terme qui s'effectue dans une variété de registre. Et il convient désormais de réfléchir en terme d'ingénierie d'apprentissage et de développement des compétences.

La formation occupe, bien évidemment, une position centrale mais elle s'intègre dans un ensemble large et diversifié : le travail, au travers des pratiques d'organisation qualifiante[4] ; le management, au travers des pratiques d'entreprise apprenante[5], des réalités variées d'acquisition de compétence qu'il convient de prendre en compte.

Selon Merle (1996)[6], la notion même de construction et non plus d'acquisition traditionnelles des compétences traduit un glissement de conception d'un individu consommateur de formation pré- construites vers un individu acteur de sa formation et de son propre parcours professionnel.

L'idée de progressivité de cette construction contrairement aux conceptions traditionnelles et , paradoxalement, à l'âge de l'avènement de la société cognitive , postule pour un rôle déterminant de l'expérience dans la consolidation des savoirs.

Le développement des compétences recouvre quatre enjeux :

[4] : cette notion met en évidence la nécessaire articulation entre des objectifs économiques et des objectif sociaux. Cette organisation vise à proposer aux salariés tous à la fois des occasions d'apprentissage et des raisons d'apprentissage. il s'agit d'entamer la réflexion suivante :la configuration actuelle de l'organisation est elle productrice de compétences ?

[5] : elle situe les enjeux au niveau le plus fondamental de l'entreprise, celui de la stratégie. Elle met l'accent sur les compétences de l'entreprise qui fournissent un avantage concurrentiel. Elle définit le processus d'acquisition , de création , de traitement et d'appropriation de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences par l'ensemble de l'entreprise. l'entreprise apprenante est une entreprise compétitive.

[6] : cité dans WEISS D. : les ressources humaines, édition d'organisation , paris, 2001, page 448.

- l'articulation entre formation et activité au travail : la compétence ne se construit efficacement que dans une confrontation entre savoir et pratique, connaissances théoriques et expérience professionnelle, réflexion et action.

- La connaissance des processus existant : il s'agit d'analyser la manière dont les salariés construisent, échangent, consolident et transmettent leurs connaissances et leurs compétences. L'analyse des processus d'apprentissage et les conditions de leurs déroulements, constituent pour l'entreprise, le moyen d'identification des variables qui structurent l'expérience professionnelle et donc la construction des compétences.

- La formalisation et la capitalisation des savoirs et des compétences : afin de limiter le caractère informel des connaissances et des compétences, ce qui est inhérent à l'activité de travail elle même, l'entreprise doit procéder au diagnostic des situations de travail afin de pouvoir repérer et capitaliser ces savoirs et ces compétences non formalisés.

- L'organisation du travail et les conditions de valorisation du savoir et de la compétence : le cadre structurel dans lequel s'inscrivent les situations de travail définit les possibilités, les limites et donc les conditions de mise en œuvre des processus d'apprentissage. Les conditions socio-organisationnelles qui contribuent au développement et à la reconnaissance des savoirs et des compétences sont également un élément de réflexion..

Aucune compétence individuelle n'a, généralement en effet, de valeur opérationnelle si elle n'est pas combinée avec certaines autres. Aucune compétence ne peut se développer utilement, sans impliquer ou au contraire entraîner, le développement de plusieurs autres. Ainsi, ce n'est pas l'addition des compétences de chacun qui est à la base des dynamiques d'innovation, mais plutôt leur combinaison judicieuse.

Ainsi, Le processus de construction des compétences est essentiellement déterminé par les processus d'apprentissage technique (la pratique), mais également par les processus d'apprentissage organisationnel (les conditions organisationnelles) et institutionnel (les normes de travail, les valeur et la culture d'entreprise) .

En effet, Il ne suffit pas d'apprendre et d'accumuler des compétences, il faut mettre en interaction ces compétences avec l'ensemble de l'entreprise : d'où la nécessité de mettre en œuvre des mécanismes de partage et de mise en commun des compétences et des savoir faire.

L'apprentissage organisationnel permet le transfert des compétences individuelles en compétences collectives. Les compétences évoluent collectivement avec les apprentissages et les capacités des agents à partager cet apprentissage les uns avec les autres.

C- les NTIC et la gestion des compétences.

Pour être compétent, les employés ont besoin de connaissances et d'informations. En effet, les employés nécessitent l'accès aux données et les moyens nécessaires pour les transformer en compétences. C'est ainsi que l'entreprise se tourne, dans l'économie fondée sur le savoir, où la création de valeur est étroitement liée à son savoir collectif, vers l'usage intensif des nouvelles technologies de l'information et des communications.

Une meilleure circulation de l'information permet de réduire les délais entre les étapes du processus de construction des compétences et d'ajuster, en connaissance de cause, les compétences de l'entreprise aux besoins du marché.

L'information est présente par toutes ses fonctions : alerter, anticiper, diffuser, transférer et réguler , ce qui induit des actions au niveau de l'entreprise pour ajuster , s'adapter , codifier et formaliser de nouveaux comportements et se préparer à de nouveaux savoir faire.

Les progrès de la mémorisation et de la compression des informations sur Cd-rom, disques optiques numériques, ou dans des mémoires holographiques sont impressionnants. Mais le stockage de l'information, qui est sans aucun doute le commencement du processus

de construction des compétences, par exploitation du stock de connaissances de l'entreprise, devient un problème secondaire.

A accéder à l'information et l'utiliser à distance devient une priorité. Il s'agit pour l'entreprise de maîtriser l'acquisition et les échanges des connaissances et des savoirs grâce aux NTIC.

Le développement des activités de téléformation, des systèmes experts associés aux applications de téléconsulting, ont abouti à la multiplication des occasions de travailler en groupe via les NTIC.[7]

Ce qui renforce fortement les interactions ainsi que les processus de transfert de savoir et d'apprentissage au niveau de l'entreprise. Les NTIC, à l'exemple de la TCAO[8], téléconférence assistée par ordinateur, favorisent la communication interactive et facilitent le travail à distance.

Les NTIC constituent un environnement privilégié de communication et offre des possibilités d'être plus efficace mais surtout de mieux partager l'intelligence collective comme source majeure de l'innovation et de l'adaptation aux changements.

Conclusion :

Il est aujourd'hui primordial pour les entreprises et les pouvoirs publics d'accroître leur investissement immatériel, dans l'amélioration des qualification et des compétences de la main d'œuvre.

Dans l'économie fondée sur le savoir, l'efficacité dépend, donc, dans une large mesure des possibilités à transmettre les connaissances et les technologies à un large éventail d'acteurs économiques. De ce point de vue, il est nécessaire d'élargir les capacités d'absorption des entreprises et ce en améliorant les compétences de leurs employés.

Les pouvoirs publics abandonne, de plus en plus, l'intervention directe au profit des industrie, pour orienter leurs efforts vers la création des conditions susceptibles de favoriser l'économie du savoir. Il s'agit notamment des mesures de soutien telles que création de l'infrastructure de l'information et des télécommunications, les programmes de formation, l'investissement dans le capital humain, etc.

Références bibliographiques

GILBERT P. et SCHMIDT G. , évaluation des compétences et situations de gestion, édition Economica, Paris, 1999.

Khelfaoui H. nouveaux modes d'acquisition de savoirs : l'entreprise face au défis de la science, CREAD, n49, 1999.

TOUBACHE A. ressources humaines et stratégie : approche globale et identification des contraintes, CREAD, n°39, 1997.

WEISS D. : les ressources humaines, édition d'organisation , paris, 2001.

Actes du colloque international « l'entreprise à l'heure de la GRH » Oran , 11,12,13 mai, 2002.

Les cahiers du CREAD, Med CAMPUS, la gestion des ressources humaines dans les PME/PMI au Maghreb, coordonné par le Professeur Rezig.

[7] : l'industrie des NTIC se penche avec sollicitations sur ces nouveaux consommateurs de ressources techniques avancées et de téléservices sans cesses plus sophistiqués.

[8] : télétravail coopératif assisté par ordinateur. (TCAO).