

ALI TOUBACHE [\*]

## **Ressources humaines et stratégie : approche globale et identification des contraintes [1]**

Le passage à l'économie de marché impose à nos entreprises une transformation de leurs conditions de gestion pour assurer leur survie. Le tableau est sombre puisque la quasi totalité d'entre elles réalise de faibles performances et sont caractérisées par le gaspillage des ressources dont elles disposent.

Rompre avec cette spirale de l'échec met au premier plan l'élément humain et la participation de cet élément au redressement de l'entreprise. La théorie comme la pratique du management accordent maintenant à ce dernier un rôle stratégique dans les entreprises des pays industrialisés dépassant le cadre classique de la gestion du personnel. En ce domaine, le management est centré sur les relations de travail et la distribution des salaires, pour aller vers une gestion des ressources humaines qui vise la mobilisation de l'intelligence de l'entreprise.

C'est pourquoi cet article tente de construire une approche en matière de développement des compétences de l'entreprise.

Le rôle stratégique des ressources humaines (identifié aux points 1 et 2) résulte de cette approche globale et met au premier plan le lien entre gestion de la connaissance et gestion des compétences. Sa construction passe par l'utilisation du concept d'apprentissage organisationnel. Quant aux contraintes (présentées au point 3), elles traduisent l'existence de rigidités qui ne permettent pas l'établissement de ce lien.

### **1. CONNAISSANCE ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

#### **1.1. Entreprise et connaissance**

La réussite d'une entreprise est la traduction d'un ensemble de compétences qui lui permettent de faire face à la concurrence et assurent sa survie. Ces compétences révèlent que l'entreprise est un lieu d'utilisation et de valorisation de la connaissance en mettant en jeu des processus cognitifs par lesquels elle acquiert et utilise des informations qui ne sont pas de même nature. Ainsi on distingue traditionnellement les savoirs théoriques (ensemble d'informations générales, pas forcément opérationnelles), les savoir-faire (ensemble d'informations permettant de rendre opérationnels des savoirs), les savoir être (ensemble d'informations comportementales).

Dans cette optique, on sort de la conception néo-classique de la firme au bénéfice d'approches hétérodoxes où la boîte noire que constitue son organisation devient objet d'analyse et moyen de compréhension de son efficacité, de sa rentabilité. A ce propos, Le Bas (1993, p. 11) indique que "la démarche standard repose sur une logique d'allocation, de répartition à travers le mécanisme des prix et donc reste fondée sur le primat des marchés. La démarche non standard repose, au contraire, sur le primat de la production (vue à travers l'esprit entrepreneurial, la création technique, la dynamique de l'investissement, l'entreprise conçue comme devant s'émanciper par rapport à l'instabilité du marché dans la vision de Kaldor...). De plus, une divergence irréductible est également perceptible quant à la représentation que se font les deux approches du comportement des agents (en premier lieu des firmes) en terme de rationalité d'action... rationalité substantielle d'un côté, rationalité procédurale de l'autre".

## 1.2. L'apprentissage organisationnel

Koenig (1994, p. 78) le définit comme "un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences, qui plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations elles mêmes".

En intégrant la définition de la compétence dans celle de l'apprentissage organisationnel, il apparaît qu'il est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de la connaissance utile à l'entreprise en vue d'atteindre ses résultats. Il est certain que la connaissance que met en oeuvre l'entreprise doit lui permettre d'atteindre un niveau de performance compatible avec les exigences de la concurrence. Cette recherche de compétitivité intervient dans l'identification des voies et moyens pour utiliser avec efficacité les ressources humaines, technologiques de l'entreprise. Elle exprime également une capacité d'adaptation aux modifications de l'environnement.

La recherche de l'efficacité nécessite une méthodologie de l'action pour amorcer ce que Doz (1994, p. 94) appelle la pompe de l'apprentissage. Elle doit conduire à une résolution quotidienne des problèmes rencontrés à partir du repérage des dysfonctions. L'adaptation aux modifications de l'environnement inclut tous les moyens par lesquels les organisations maintiennent une cohérence entre leurs pratiques et leurs environnements, elle repose sur "leur capacité à acquérir et à utiliser le savoir" (Marck, 1994, pp. 22-23).

Koenig (1994, p. 77) désigne la première forme de l'apprentissage par "gestion de l'expérience" et la seconde par "l'intelligence de l'expérimentation". Pour les comparer, il propose deux tableaux qui permettent de les caractériser et de situer leurs perspectives :

Tableau 1

L'apprentissage tourné vers..	
La gestion de l'expérience	L'intelligence de l'expérimentation.
- accumulation positive	- réflexivité constructive
- diffusion de savoirs durables	- interfaçage de compétences transitoires

Tableau 2

Opérations	Projets
Caractères	
répétitif	inédit
réversible	irréversible
séparable	contextualise
Facteurs d'influences	
internes	en partie externes
contrôlables	non-maîtrisables
Résultats	
aléatoires	incertains

En fait, nous sommes confrontés à la distinction habituelle entre pilotage opérationnel et pilotage stratégique. Ces deux dimensions de l'apprentissage organisationnel sont étroitement imbriquées car l'exploitation de la capacité à saisir les signaux en provenance de l'environnement, ne peut être dissociée des réflexions que suscite l'exploitation. C'est la connaissance des limites de l'action de l'entreprise qui permet de positionner ce qui change et d'en apprécier l'intérêt. Une réflexion sur la capacité d'apprentissage n'évite pas la considération de l'état où se trouve l'organisation, car n'oublions pas que "ce que l'organisation peut faire demain est conditionné par ce qu'elle sait faire aujourd'hui, qui est ce qu'elle a appris hier" (Doz, 1994, p. 94).

C'est pourquoi nous partons de l'hypothèse qu'il n'y a pas de séparation entre l'opérationnel et le stratégique, le premier renforçant et rendant possible le second. C'est parce que l'entreprise tire le maximum de ses potentialités, parce qu'elle engage un processus permanent de questionnement et de remise en cause, qu'elle peut cerner ses limites. Quelle pertinence à quêter si l'entreprise ne se préoccupe pas de ses compétences, ne cherche pas à les approfondir ? Néanmoins, il convient de prendre en considération le dilemme signalé par Doz. Cet auteur affirme : "D'un côté, les compétences ont besoin d'être développées et continuellement aiguës. Elles risquent de ne pas se développer à moins d'être systématiquement cultivées, c'est à dire à moins que l'apprentissage par l'action ne soit systématiquement mis en oeuvre dans l'entreprise... De l'autre, l'approfondissement continu et cohérent des compétences, leur diffusion et leur exploitation renforcent les risques d'inertie auxquels l'entreprise est confrontée. Cette dernière peut être piégée par ses propres compétences et trouver difficile toute adaptation à des circonstances nouvelles" (Doz, 1994, p. P5).

En définitive, la réflexion stratégique articule la connaissance interne et la connaissance externe nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. La connaissance interne permet d'inventorier les forces et faiblesses et configure la capacité d'apprentissage ; la connaissance externe indique les cheminements possibles. Toute évolution dans le métier suppose donc une progression dans les composantes de la connaissance à partir de laquelle s'articulerait une gestion des compétences.

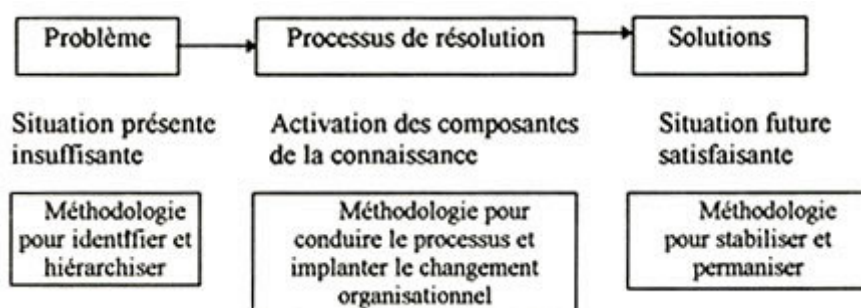
## 2. DE LA GESTION DE LA CONNAISSANCE A LA GESTION DES COMPETENCES

### 2.1. La gestion de la connaissance

Elle concerne l'information qui se dégage de la résolution des situations problèmes. Ensuite, elle se préoccupe de comparer la connaissance disponible à la connaissance utile pour élaborer le portefeuille des connaissances et la matrice type d'objectifs/composantes de la connaissance.

#### 2.1.1. Les situations problèmes

L'amélioration du fonctionnement interne de l'entreprise passe par l'identification des situations problèmes auxquelles elle est confrontée pour arriver, par une activité de résolution, à une situation future satisfaisante. On peut schématiser de la façon suivante.



L'évaluation de la gestion d'un service, d'une structure, d'un processus, nécessite l'utilisation de méthodes d'évaluation pour identifier les points forts et les points faibles. En effet, la connaissance d'une situation n'est effective qu'à partir du moment où un certain nombre d'informations est disponible. Informations qu'il faut apprendre à générer et pour lesquelles un apprentissage peut être nécessaire. Le processus de résolution nécessite l'activation des composantes de la connaissance. Dans sa conduite, il convient de ne pas freiner l'acquisition des connaissances. Pour cela, il faut mettre en oeuvre une méthodologie de conduite du changement en ayant recours à la dynamique des groupes.

Ainsi, par exemple pour la maintenance, l'évaluation se réalise avec l'utilisation d'une table de criticité, d'un diagramme de criticité. Elle permet d'identifier les équipements pour lesquels il convient de prévoir le renouvellement, le remplacement. L'activation des composantes peut intervenir dans l'appréciation des compétences requises pour l'opération de renouvellement, surtout si le nouvel équipement intègre des évolutions technologiques. Une anticipation est alors possible aussi bien en terme de formation qu'au niveau de la préparation des conditions d'accueil du nouvel équipement.

#### 2.1.2. La gestion prévisionnelle de la connaissance

La recherche de l'excellence, la préoccupation de l'avenir implique en permanence la capacité pour l'entreprise à reculer les frontières de sa connaissance. Elle nécessite l'identification de la connaissance disponible et sa comparaison avec la connaissance nécessaire à

l'élaboration de la stratégie et, ensuite, à sa mise en oeuvre. Ainsi, à partir d'un découpage de l'activité de l'entreprise (fonctionnel, structurel), il convient de recenser les décalages qui peuvent exister. En cas d'excès, il est nécessaire qu'un redéploiement intervienne. S'il y a un déficit, l'entreprise doit définir un cheminement pour le combler.

Les arbitrages à faire dépendent de la manière dont l'entreprise compte faire évoluer son portefeuille d'activité, c'est-à-dire les métiers sur lesquels elle compte maintenir, renforcer sa présence, ceux dont elle compte se désengager. C'est pourquoi il est nécessaire que la comparaison parte d'une appréciation du portefeuille des connaissances de l'entreprise par métier pour ensuite, à partir d'une réflexion stratégique, définir la connaissance que doit viser l'entreprise sur un horizon de temps déterminé. Les choix étant multiples, celle-ci à travers le processus qui la conduira à fixer ses objectifs internes et externes, va configurer la connaissance qu'elle se propose de mobiliser pour y faire face.

Les connaissances sont distinguées selon leur capacité à procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel. De ce point de vue, le portefeuille de technologies de l'entreprise constitue un palier à l'élaboration du portefeuille des connaissances. La distinction technologies de base, technologies clés, technologies émergentes, sert à l'identification des connaissances selon la même logique.

La matrice type d'objectifs/composantes de la connaissance proposée par Bruneau et Pujos (1990) répond à deux types de problèmes que rencontre la mise en oeuvre du management de la connaissance, à savoir :

- "les problèmes de coordination" pour assurer la "cohérence des actions" et "l'optimisation des ressources" ;
- "la permanence des incertitudes.

**Tableau 3**  
Le portefeuille des connaissances de l'entreprise

Importance / Origine	Connaissances de base (non décisives)	Connaissances clés (décisives)	Connaissances nouvelles qui préparent l'avenir
Connaissances orientées vers l'intérieur			
Connaissances orientées vers l'extérieur			

**Tableau 4**  
Matrice rive d'objectifs/composantes de la connaissance

Composantes →	Savoir théorique	Savoir faire	Savoir être
Objectifs			
Objectifs externes			
Objectifs internes			

## 2.2. La gestion des compétences

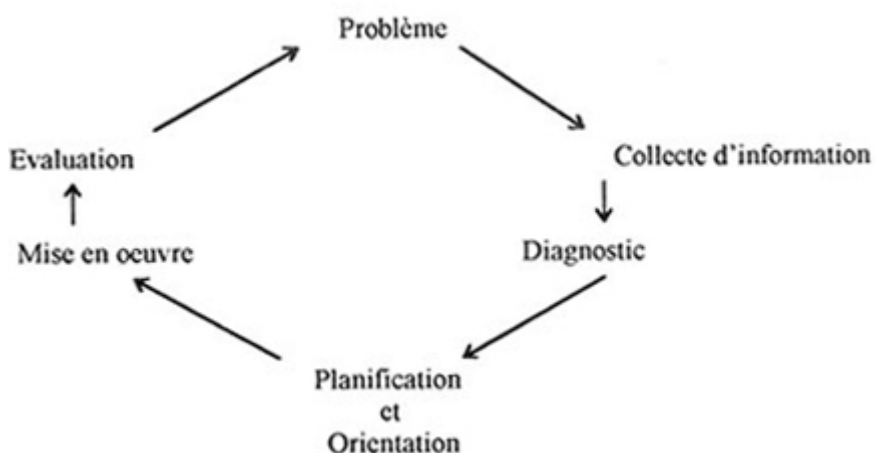
La comparaison entre les connaissances utiles et disponibles peut être effectué par rapport à l'existant, mais également, en fonction des évolutions envisagées par l'entreprise.

Dans le premier cas, nous sommes en présence d'un processus d'ajustement des connaissances (logique de continuité allant dans le sens de l'approfondissement) alors que dans le second cas nous sommes en présence d'un processus d'adaptation des compétences (logique de discontinuité allant dans le sens du renouvellement). C'est à partir de la construction d'une compétence collective que l'on désigne les compétences individuelles sur lesquelles il convient d'agir. L'adéquation habituelle homme/poste de travail n'intervient pas de prime abord. L'évolution de la compétence collective de l'entreprise, son apprentissage organisationnel peut d'ailleurs redessiner les postes de travail, en redéfinir les contours.

La formation initiale ne sera pas générale mais contextuée, c'est-à-dire destinée à apporter des réponses à des contraintes rencontrées dans l'entreprise. Il convient de définir les apprentissages pertinents à même de répondre à des familles de situations rencontrées dans l'exercice du métier et pour lesquelles la pratique est inadéquate, sub-optimale.

La formation doit avoir pour objectif de permettre au personnel de disposer "d'un système de connaissances, conceptuelles et procédurales, organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intérieur d'une famille de situations, l'identification d'une tâche problème et sa résolution par une action efficace" (CEPEC, 1992).

Les principes de "l'Organisation Développement" peuvent être utilisés. En effet, par rapport à certains processus de "Management Développement" qui ont pour objectifs le développement personnel des individus, un programme d'OD est centré sur les groupes et les systèmes de relations inter services. L'optique est celle de l'action Recherche : recueil des données, feed back aux groupes concernés, formulation d'alternatives, choix, mise en oeuvre, évaluation autocorrective de l'action (Amblard, 1990). Pour expliciter cette méthode, l'auteur fournit le schéma suivant.



Différentes techniques sont proposées pour accompagner cette méthode : processus de consultation et de feed back, définition

d'objectifs nouveaux, résolution de problèmes entre groupes, réunions de confrontation, etc...

Les objectifs recherchés visent autant, en fin de parcours, une amélioration des compétences individuelles (en termes de polyvalence mais aussi de méthodologie organisationnelle) que l'efficacité des groupes et des fonctions (aussi bien au niveau interne que dans la gestion des interfaces).

### **3. LES CONTRAINTES**

Pour donner un rôle stratégique aux ressources humaines, l'entreprise se heurte à un certain nombre de contraintes auxquelles elle fait face.

#### **3.1. Le poids de l'histoire**

L'insertion d'une entreprise dans une économie de marché signifie que son devenir sera connecté à ses performances, pas n'importe lesquelles, mais celles compatibles avec les exigences de la compétitivité. A partir de ce moment, il s'agit de savoir si la compétence collective est à la hauteur de ces exigences, et pourquoi.

Or, l'entreprise a une histoire ; elle a évolué dans un environnement, un contexte qui ne faisaient pas de la recherche de compétitivité l'élément discriminant quant à la dynamique des carrières. Le problème n'est pas technico-économique, mais découle de la distribution des pouvoirs, de la déconnexion entre l'accès à la responsabilité et la compétence.

Placer la compétence individuelle dans ce qu'elle apporte à la compétence collective est une déstabilisation de l'ordre organisationnel dans lequel se trouve l'entreprise. En d'autres termes, l'apport dans la compétence collective n'étant pas discriminant pour définir la structure hiérarchique, établir le lien entre compétence et hiérarchie se heurtera nécessairement à des résistances car remettant en cause des situations acquises. Ces rigidités ne doivent pas être sous estimées, mais être perçues comme des contraintes à une transformation des conditions de gestion. Leur dépassement met au coeur de la gestion des ressources humaines la capacité à conduire les conflits et à les faire déboucher sur un plan positif pour l'entreprise.

Différents cas peuvent intervenir et même se conjuguer :

- le refus de la direction d'initier un changement réel, soit par incapacité à le conduire, soit par crainte de ses conséquences ;
- le refus de la ligne hiérarchique de s'impliquer. En effet, nombre de fonctions de responsabilité ont été acquises par ancienneté, voire par complaisance. Les routines utilisées par l'entreprise sécurisent cette catégorie de cadres qui s'oppose à tout changement. Elle refuse que les routines soient modifiées par crainte de ne pouvoir suivre, s'adapter ;
- enfin, au niveau de la base, le changement est perçu par les réductions d'effectifs qui en résultent. Quel intérêt à s'impliquer si, ensuite, on risque de perdre son emploi ? En effet, il est difficile de mobiliser des personnes qui se sentent menacées.

### 3.2. L'absence d'un projet fédérateur

Face à la contrainte de rentabilité qu'elles rencontrent, les pertes de ressources qu'elles subissent, les entreprises, pour assurer leur survie, sont conduites à identifier les voies et moyens à même de consolider leur recherche d'efficacité. L'élaboration d'un projet à même de fédérer les énergies peut constituer, dans ce cadre, le déclic et permettre de sortir de la spirale des déficits.

Les plans de redressement centrés sur les moyens financiers nécessaires à l'entreprise et les contrats de performance qui reprennent, en règle générale, les principes de la direction par objectif ne peuvent prétendre servir de base à l'action des entreprises sur le plan interne. Ils ne répondent pas, en règle générale, aux quatre préoccupations suivantes :

- Comment mobiliser les potentialités pour améliorer le profil de compétence ?
- Comment entraîner l'acceptation du changement ?
- Comment impliquer le personnel et responsabiliser les différents niveaux intervenant dans le processus décisionnel ?
- Comment concilier les motivations individuelles des salariés et les objectifs économiques et financiers de l'entreprise ?

D'ailleurs, le projet de modernisation de SONATRACH (1992), qui exprime la volonté de cette entreprise de définir ses principales orientations stratégiques, montre la difficulté à définir une méthodologie de l'action à même de permettre à ce que s'enclenche une dynamique de croissance. Il en est ainsi de l'objectif d'atteindre l'excellence dans les activités de base correspondant aux missions traditionnelles de cette entreprise [2]. Cet objectif qui devait, à l'heure actuelle, être atteint est loin d'être effectif et reste au stade des intentions car ne faisant pas l'unanimité au sein du staff de l'entreprise compte tenu du mode d'élaboration du document. Il n'est également pas le résultat d'une remontée de la base vers le staff, sa déclinaison n'ayant pas été prise en charge par les différents niveaux de la hiérarchie.

Or, l'analyse des dysfonctionnements montre que l'écart de performance avec les concurrents ne peut s'apprécier qu'au niveau des lieux où se déroule l'activité ; c'est parce qu'on a explicité le référentiel dans une activité, informé sur la manière dont les concurrents travaillent que l'on peut amener les personnes directement impliquées à se définir. La pertinence d'un objectif dépend de son mode d'élaboration, ne pas s'en préoccuper risque de placer l'entreprise dans une perspective en porte à faux avec ses possibilités. L'adhésion de la ligne hiérarchique est un élément essentiel de la réussite d'un projet, car celui-ci ne peut être vécu comme quelque chose d'extérieur mais ce vers quoi chacun de ses membres a le désir de tendre.

### 3.3. Une synergie insuffisante

Pour gérer leur survie, les entreprises recherchent en permanence des informations pertinentes pour organiser et non pas subir le changement.



Or, la mise en place d'une organisation "apte à" représenter un saut qualitatif ne peut être conduite que de façon "processuelle", c'est-à-dire qu'il convient dans le temps de la complexifier. Pour cela, deux obstacles se présentent.

### 3.3.1. Un management insuffisant des groupes

Si l'on veut faire avancer l'organisation, permettre un apprentissage, le groupe en sera nécessairement le lieu d'inscription. Le rôle du groupe est contesté car remettant en cause la ligne hiérarchique, les places et les fonctions. La structure hiérarchique s'étant constituée, en règle générale, en dehors d'une logique de compétence, on comprend la peur de toute dynamique de groupe dans ce qu'elle peut révéler, sans oublier que celle-ci réclame des capacités d'animation auxquelles une préparation est nécessaire.

Cette place faite au groupe remet en cause les organisations centralisées, car elle est connectée à une conception participative du management. Cette décentralisation, il ne faut pas se tromper, ne s'explique pas par le simple désir d'associer, il convient de comprendre que sa mise en oeuvre est porteuse de plus d'implication, d'efficacité. Identifier et engager des processus de résolution à des situations-problèmes nécessite des coopérations, une coordination verticale et horizontale incompatibles avec une structure de commandement rigide.

### 3.3.2. Le cloisonnement entre les structures

Deux types de relations sont insuffisantes et entraînent une perte d'efficacité des entreprises :

- les groupes transversaux qui doublent les structures hiérarchiques et permettent l'échange entre les structures sont rarement utilisés ;
- la communication verticale est biaisée à cause de la multiplication des postes d'encadrement, de l'information limitée au personnel sur le contexte de l'entreprise (la rumeur structure les comportements), de la nature des relations entre dirigeants et subordonnés (soit copinage, soit formalisme excessif producteur d'immobilisme).

## CONCLUSION

Cet article se proposait de montrer que l'efficacité des ressources humaines nécessite qu'un certain nombre d'orientations soient prises pour mettre l'activité dans une perspective allant dans le sens des intérêts de l'entreprise. A ce propos, l'introspection sur ce que l'entreprise sait faire, sur la manière dont est utilisé l'encadrement et sur l'implication de toutes les compétences est incontournable.

Le redressement de nos entreprises ne se résume pas à une bonne solution financière mais dépend de la façon dont les ressources dont elles disposent généreront des bénéfices, ou, au contraire, si on n'y prend pas garde, des déficits additionnels.

## Références

AMBLARD H, 1990. "Les groupes de travail au coeur du changement organisationnel". In *Management des ressources humaines*, Eyrolles (ouvrage collectif).

BRUNEAU S1, PUJOS SF, 1992. *Le management des connaissances dans l'entreprise*. Les Editions d'Organisation, Paris. 10- In CEPEC, construire la formation, ESF, 1992.

CENTRE DE PERFECTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE, 1994. *Actes du forum "Métiers et carrières dans l'entreprise, une expérience et des perspectives"*. Volumes 1 et 2, Aïn El Bya, 1994.

DOZ Y, 1994. "Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés". In *Revue française de gestion*, n°97, 1994.

KOENIG G, 1994. "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux". In *Revue française de Gestion*, n° 97, 1994.

LE BAS J & LE BAS C, 1993. "la firme et la nature de l'apprentissage". In *Economies et société, Série Dynamique technologique et organisation*, W, n° 1, 5/1993 .

LE BAS C, 1993. "La firme et la nature de l'apprentissage". In *Economies et sociétés, série Dynamique technologique et organisation W*, n°1, Mai 1993.

LE BAS C & ZUSCOVITCH E, 1993. "Apprentissage et organisation". in *Economies et sociétés, série Dynamique technologique et organisation W*, n°1, Mai 1993.

MARCH G, 1994. "L'avenir de la gestion". In "*Gérer les organisations après l'an 2000*", *Revue française de gestion*, n°100, 1994.

SONATRACH, 1992. Processus de modernisation. Mémoire. SONATRACH, Alger.

## Notes

---

[\*] Institut des Sciences Commerciales d'Oran.

[1] Une première version de ce travail a été présentée au symposium sur "les métiers et carrières dans l'entreprise : une expérience et ses perspectives".

[2] A savoir pour le gaz naturel et le pétrole : exploration, production, transport par canalisation, liquéfaction et transformation du gaz naturel, commercialisation.

