

Mr. Rabah KECHAD
Faculté des langues et sciences sociales
Université de Blida (Algérie)

**« Comment diagnostiquer le capital intellectuel d'une entreprise :
Essai de simulation à partir du cas de l'entreprise algérienne »**

Résumé

Notre communication tente de développer une approche personnelle permettant de diagnostiquer les connaissances organisationnelles afin de les évaluer et les valoriser. Notre souci est surtout d'aider toute organisation à valoriser son capital intellectuel pour l'intégrer dans ses inputs immatériels durables. Aujourd'hui l'abondante littérature dans ce domaine s'oriente plus vers une approche normative sans pour autant fournir les outils adéquats permettant de « mobiliser l'intelligence de l'entreprise ».

A la lumière des développements théoriques, on tentera de procéder à un essai de simulation à partir d'un cas d'une entreprise algérienne qui a besoin, plus que jamais, d'instaurer une culture orientée plus vers l'idée et la connaissance dans un nouveau monde, celui de la matière grise.

Introduction
L'ère de la technologie immatérielle

L'entreprise d'aujourd'hui est à la recherche des idées. C'est la conclusion des analyses et des développements théoriques des différents spécialistes du management moderne. Certainement : « *Il se peut que vous ne vous en rendiez pas compte, mais si vous regardez autour de vous, là où vous travaillez, dans un vaste bureau, à une chaîne de montage, au gouvernement, dans un secteur de vente, dans une petite boutique, dans un laboratoire, dans le magasin d'expédition, ou le bureau de direction, vous verrez la différence que peut créer une idée nouvelle.* » (C.Clark, 1988,p.9).

L'innovation est considérée aujourd'hui comme un passage incontournable avant d'atteindre la performance et l'efficacité. Certains auteurs ont même préféré être plus tranchant en affirmant que « Innover c'est gagner¹ » (P.Battini, 1991).

Même si les auteurs du Knowledge management s'efforcent pour nous présenter le savoir et la connaissance comme un nouveau champ d'action du management de ce début du XXI siècle, il demeure utile de rappeler que toutes les innovations qui ont pu exister depuis les premières découvertes ont été, au début, de simples idées. C'est l'imagination intelligente des hommes qui était à l'origine des plus importantes inventions dans les différents domaines : technologie, sciences fondamentales, sciences sociales, philosophie, etc. C'est pourquoi il serait très prudent de présenter le savoir et la connaissance comme une nouvelle découverte semblable à celle de l'or.

A cet effet, il suffit de citer quelques cas d'innovation qui, à l'origine, n'étaient que de simples idées imaginées par des ses auteurs : les différentes théories en physiques, mathématiques, etc. ; l'ordinateur, l'avion, la voiture, le téléphone, l'électricité, etc.

Aujourd'hui on a l'impression que l'entreprise redécouvre de nouveau l'être humain et compte extraire de son imagination le maximum d'idées pour réaliser la différence concurrentielle ou, selon le terme de M. Porter, l'avantage concurrentielle.

Cette première rencontre en Algérie consacrée à cet important sujet est venue pour nous rappeler, encore une fois, que notre sous-développement réside, en grande partie, dans la sous-utilisation de nos richesses humaines.

En dépit de l'originalité du sujet pour notre entreprise nous proposons un ensemble d'idées sur le Knowledge management. Notre exposé est destiné plus à enrichir les débats que de prétendre fournir des recettes toutes faites.

L'intérêt pour ce sujet nous a amené à développer une réflexion sur les moyens qui pourraient être utilisés pour le diagnostic du système de développement du savoir et de la connaissance dans l'entreprise.

Si nous avons choisi de consacrer la présente réflexion au volet opérationnel de la question, ceci est dû à plusieurs raisons car : « *la plupart des écrits sur les organisations intelligentes finissent sur ces sujets. L'accent y est mis sur la haute philosophie et les thèmes ambitieux, sur des métaphores généralisantes plutôt que sur les détails terre à terre de la pratique.* » (D.A Garvin, 2000, p.69).

En fin de compte, ce colloque est venu nous rappeler que nous disposons de richesses qui échapperaient à la loi de l'offre et de la demande et qui garderaient leur valeur, ce seront la somme d'imagination des individus dans des différents domaines ce qui pourrait déjà être considéré comme une réussite anticipée de cette rencontre.

A- Vers une nouvelle économie : la production de l'intelligence

En effet, depuis les deux dernières décennies le management s'oriente de plus en plus vers l'homme comme une source importante et inépuisable de richesse. On doit préciser que ce retour à l'homme – comme si cet être n'a jamais existé – s'explique par plusieurs raisons :

- la réussite de l'expérience Japonaise en matière de développement qui, faute de ressources naturelles, a su bâtir son développement sur la richesse humaine²,
- la re-configuration du monde autour de trois pôles économiques : l'Asie, l'Amérique et l'Europe,³
- les difficultés rencontrées par les entreprises modernes du fait d'une concurrence internationale très serrée suite à l'ouverture des marchés mondiaux et la libéralisation, à une échelle plus large, des échanges commerciaux,
- les changements technologiques importants qui, suite au développement fulgurant de l'informatique et de l'électronique, font appel plus aux génies et à l'intelligence pour produire mieux et dans un temps très court,
- le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) qui ont modifié la vitesse des échanges commerciaux, imposant ainsi à l'entreprise actuelle un autre rythme de travail et de réaction. P. Drucker, en développant ses idées sur l'organisation du savoir, précise que : « *derrière ces changements, il y a l'informatique. les ordinateurs communiquent plus vite et mieux que les diverses strates de cadres moyens. Ils exigent également des utilisateurs qu'ils sachent transformer leurs données en informations.* » (P.Drucker, 2000, p.10).

Pour mieux illustrer le virage organisationnel et managérial amorcé depuis la fin du siècle passé, on doit rappeler les résultats du Forum de l'innovation tenu à Montréal les 4,5 et 6 avril 1993⁴ :

- l'organisation pyramidale a atteint ses limites. C'est l'ère des organisations biologiques et systémique, souple et adaptable,

² - selon l'expression chère au professeur algérien Omar Aktouf.

³ - selon la triade de Kénéchi Ohmae.

⁴ - Cette rencontre organisée par le groupe Innovation a essayé de débattre de la problématique de l'organisation de demain – sous-entend celle du XXI siècle – en invitant 1200 personnes de diverses horizons : professeurs de management, PDG des grandes entreprises du monde, Consultants réputés mondialement, etc. Voir : H.Serieyx et M.Crosier, Du management panique à l'entreprise du XXI siècle, textes rédigés par Jean-Marc Salvat, Paris, Maxima, 1993.

- le recours aux techniques managériales d'hier pour manager les organisations d'aujourd'hui est considéré comme faute professionnelle⁵,
- la principale clé de réussite réside dans les capacités des leaders de mettre en place des organisations intelligentes où le facteur humain occuperait une place centrale,
- l'environnement des organisations connaîtrait des changements profonds, rapides, imprévisibles et incertains. Cependant, seules les organisations souples et flexibles animées par des leaders intelligents et adaptables qui pourraient se maintenir,
- désormais les informations et les idées circuleront en toute liberté à la vitesse du son. Pour cela les systèmes d'informations devraient être simple et efficaces,
- la créativité humaine aurait une place importante dans la dynamisation de ces organisations car, selon le rapport de ce Forum : *« Cette idée réclame que les fonctionnaires puissent exprimer leur sens de l'initiative et de la responsabilité. Autant dire qu'il faut rompre une fois pour toutes avec un style de commandement, une conception de la hiérarchie directement héritée du siècle dernier. »* (Ibidem, p.69)

Pour nous, chaque modèle d'organisation et de management traduit un paradigme particulier. En effet, lorsque Taylor et ses disciples ont donné à l'entreprise l'OST pour rationaliser son fonctionnement, celui-ci était la réponse adéquate au paradigme classique du XIX – débuts XX siècle où le monde était considéré comme une horloge composé de plusieurs pièces. Le bon fonctionnement de cette petite machine supposait une juxtaposition précise de ces éléments et un réglage au plus fin. C'était l'ère du paradigme de la rationalité totale.

Après la crise économique 1929-1933 et à un stade précis du développement du capitalisme, un autre paradigme est venu progressivement se substituer à celui qui a fait du monde et de l'entreprise qu'une simple horloge. Le management participatif faisant intervenir l'homme comme une source de richesse est venu, lui aussi, dans le cadre d'un paradigme naissant qui ne considère pas le monde comme une montre mais comme un système interdépendant et interactif où la stabilité de l'environnement est considéré comme une exception et le changement comme une règle. L'entreprise est passée donc d'une organisation fermée, au même titre qu'une l'horloge, à une organisation ouverte à un environnement instable, turbulent et surtout plein de « trous d'air ».

Aujourd'hui nous assistons à l'émergence d'un autre paradigme : la mondialisation⁶. Cette nouvelle façon de voir le monde est en train de façonner autrement l'entreprise et le management : l'entreprise mondialisée, le management international, le Knowledge management, etc. Néanmoins et comme fut bien précisé par L. Lussato (1992) on ne peut parler de développement linéaire des organisations mais d'un enveloppement. Autrement dit, les paradigmes et les modèles d'organisation et de management coexistent sans qu'un modèle exclue l'autre.

Ceci dit : *« de Frederik Taylor à Herbert Simon, la conception de l'entreprise en tant que machine « à traiter l'information » est profondément ancrée dans les traditions de management occidentales. Selon cette vision des choses, seul le savoir formel et systématique est utile : des données « dures », quantifiables, des procédures codifiées, des principes universels. Et les mesures pour évaluer la nouvelle connaissances sont également dures et*

⁵ - H.Sérieyx a rappelé en disant : *« Quand on affronte les problèmes de demain avec les organisations d'hier, on récolte les drames d'aujourd'hui »* (H.Srieeyx, M.Crosier, Ibidem, P35)

⁶ - Martine A. précise à ce sujet : « On passerait de l'Etat-Nation à l'Etat réseau (Guigou, 2000-01). Edgar Morin (2001), dans une « deuxième mondialisation », qualifie la mondialisation de processus complexe dans une situation de crise. L'objet de cette mutation est l'implosion de la culture occidentale sur les autres, l'acculturation. » A.Martine, « A la recherche d'une méthodologie de la mondialisation.... », in Espritcritique, ISSN 1705 –1045, numéro thématique sur la sociologie à l'épreuve de la mondialisation (sous la direction de R.Kechad), Vol.N°10 – octobre 2002, Site : www.espritcritique.org

quantifiables : efficacité accrue, coûts réduits, meilleur retour sur investissement. » (I.Nonaka, 2000).

Or comme cela fut bien confirmé par beaucoup d'études, la formalisation du travail humain s'est toujours heurtée à la volonté de l'employé de laisser s'exprimer son potentiel et sa créativité. Nous pouvons faire l'analogie, aussi paradoxal que cela puisse paraître, entre la «cocotte minute » et l'employé. En effet, ce dernier tente, dans la majorité des cas, de trouver des zones d'incertitudes (M.Crosier, 1977) lui permettant d'être un acteur actif, ou, dans le cadre de son poste de travail, il passe outre les tâches formalisées dans les manuels de procédures pour agir par une créativité bouillante.

J.S.Brown directeur du Palo Research Center (PARC) de Xerox, nous cite l'étude de Lucy Suchman, anthropologue du PARC qui, à partir de ses observations sur le façon de travailler du personnel de la comptabilité, a pu relever un phénomène paradoxale et contradictoire : le personnel décrivait à la lettre les procédures exposées dans le manuel de l'entreprise. En revanche, lorsqu'il sont à l'œuvre : *« ils faisaient, au contraire, usage d'une large gamme de pratiques « informelles » qui ne figuraient dans aucun manuel mais qui s'avéraient indispensables à la bonne marche du service. »* (J.S.Brown, 2000).

B- Histoire de concepts : Knowledge management ou Kaizen ?

Les concepts et les notions naissent et meurent dans un mouvement perpétuel induit par la cogitation des savants et des théoriciens et, certes, par les changements locaux et internationaux.

Aujourd'hui l'émergence du Knowledge management est présentée comme un autre virage dans la pensée organisationnelle.

Or, l'organisation scientifique du savoir et des connaissances avait déjà pris forme depuis l'arrivée de l'OST. Taylor et les classiques ont tous attiré l'attention sur l'importance des connaissances dans le développement des entreprises. Seulement l'approche défendue par ces théoriciens réside dans la séparation opérée entre ceux qui avaient la responsabilité de réfléchir et de trouver les réponses aux différentes situations, et les autres qui étaient chargés d'exécuter et de mettre en pratique ces connaissances.

Cette façon d'organiser et de conduire l'entreprise a duré trois décennies environ (1900-1930). L'arrivée de l'école des relations humaines avec les célèbres expériences d'Hawthorn menées sous la direction d'Elton Mayo est considérée comme une deuxième révolution managériale.

Après la 2^{ème} guerre mondiale l'entreprise a continué de susciter l'intérêt des spécialistes en management, des économistes, des sociologues et des consultants. Dans ce décor, l'environnement mondial était caractérisé par une bipolarité économique et politique. Le bloc Est autour de l'ex-URSS, et le bloc ouest autour des U.S.A. ce dernier bloc avait « son bras armé ⁷ » qui n'est que le management.

En dehors de cette dualité entre l'ex-URSS-USA, un 3^{ème} pôle se constituait autour du Japon. Ce pays ne disposant que de sa richesse humaine avait déjà choisi la voie du développement, celle d'investir dans la matière grise.

Certains assimilent le concept de savoir à Fritz Machlup qui avait mis au point l'expression d'industries de matière grise (C.Kennedy, 1994, p. 79). Ensuite, P.Drucker avait

⁷ - terme emprunté à Omar Aktouf.

donné à cette expression toute sa portée stratégique⁸. Depuis, ce « pape du management moderne », surnom médiatisant, a consacré une grande partie de sa réflexion à cette nouvelle économie, celle du savoir et de la connaissance.

Philippe Sadler, dans son ouvrage *managing talent* (1993) a examiné le cas de 50 entreprises pour conclure que : « *pour les entreprises à fort coefficient de talent, cela n'a aucun sens d'essayer de fonctionner à moindres frais. Si l'on cherche à s'attirer des talents, ce n'est pas dans l'optique de réduire les coûts, mais par souci de différenciation comme source d'une importante valeur ajoutée (...). 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 ainsi que du service après-vente. Or l'excellence dans ces domaines exige que l'entreprise puisse s'attirer, retenir, former, et motiver les meilleurs talents existants sur le marché.* » (P.Sadler, 1993).

Or tous ces développements théoriques autour du concept du savoir s'inspirent, en grande partie, de la réussite de l'expérience japonaise et particulièrement du KAIZEN que nous considérons comme le début du véritable management du savoir et de la connaissance. A ce sujet, Imai (M) précise que : « *plus élevé est le cadre dans la hiérarchie, plus il est concerné par l'amélioration. au niveau le plus bas, un travailleur non qualifié travaillant sur une machine peut passer l'intégralité de son temps à se conformer à des instructions. Toutefois, plus il devient compétent dans son travail, plus il se met à réfléchir à des améliorations possibles ; par ses suggestions, individuelles ou collectives, il est en mesure de contribuer à celles qui concernent la façon de faire.* » (M. Imai, 1989, p.6).

Aujourd'hui le concept de Knowledge management (traduit en management de la connaissance) est en vogue sans pour autant attiré un consensus sur sa signification. Les uns l'assimilent aux américains d'autres pensent que ses origines sont enracinées dans les civilisations les plus lointaines. Nous de notre côté, nous sommes convaincus que le concept de savoir (El-mâarif) est très ancien. Aussi, le modèle de développement du pays Nippon a été, dès ses débuts, orienté vers la recherche de l'intelligence et de la créativité dans l'homme. Le **Knowledge management** n'est-il pas donc une reformulation subtile du management Nippon né après la 2ème guerre mondiale ?

A ce sujet : « *le Knowledge management, de quoi s'agit-il ? le récent ouvrage de Jean-Yves Prax⁹ nous le rappelle : dorénavant, dans une compétition marquée par la double victoire, à l'échelle du monde, du marché et des NTIC, les entreprises qui l'emporteront seront celles qui sauront fonder durablement leur avantage concurrentiel sur la meilleure conjonction des intelligences, des savoirs, et des compétences qu'elles agrègent, pour créer sans cesse une valeur ajoutée qui fasse la différence. Autour de cette idée simple se sont inventés, à juste titre, un grand nombre d'outils de management nouveaux et sont apparues de nouvelles fonctions dont font état les annonces de recrutement : chief Knowledge officer (conducteur du changement), Knowledge manager (animateur des connaissances), cluster manager (mobilisateur d'un domaine de savoir), data broker (intermédiaire entre producteur et consommateur d'informations), etc.* » (H.Sérieyx, 2000, pp. 8-9).

Sans s'engager dans la présentation d'une longue liste de définitions, il est tout à fait clair que le Knowledge management est une création Japonaise et une imitation Américano-Européenne. Nous, sociétés qualifiées d'émergentes ou de sous-développées, nous assistons à

⁸ - Dans son célèbre ouvrage : la grande mutation, vers une nouvelle société, Ed. d'Organisation, Paris, 1970.

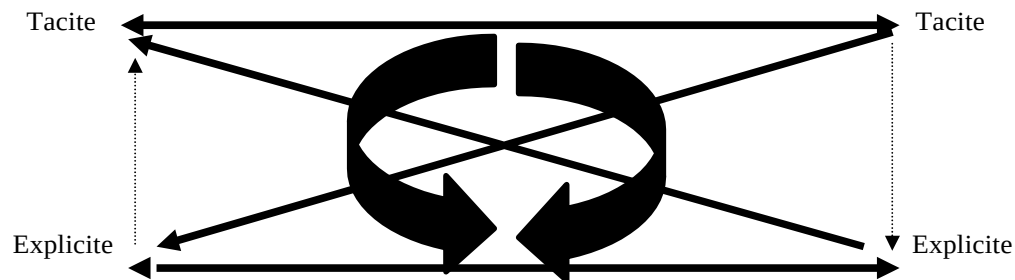
⁹ - il s'agit de : Jean-Yves, le guide du Knowledge management, Dunod, 2000.

un changement profond de paradigmes et des pratiques managériales. Devant ce dilemme, avons-nous la liberté de choisir une autre voie ?

Pour mieux cerner les contours du concept de savoir, pierre angulaire du Knowledge management, nous avons préféré reprendre et adapter les explications utiles de Nonaka.

Cet auteur fait une distinction nette entre savoir « tacite » et savoir « explicite ». Le savoir (ou la connaissance) « explicite » est l'ensemble des connaissances formelles et systématique contenues dans des manuels, des procédures, des cahiers de charges, etc. Par contre, le savoir « tacite » est personnel. C'est un savoir accumulé par un employé au fil des années d'expérience sans pouvoir, dès le premier coup, l'identifier.

De cette distinction fort intéressante, on propose ce schéma inspiré des idées de Nonaka.



Source : idées de I. Nonaka, (schéma conçu par nos soins)

- 1- *le croisement tacite/tacite* : ce sont les différentes connaissances que chaque employé dispose à titre personnel. C'est un savoir acquis par l'observation et l'expérience dans le travail. L'échange de ce savoir se fait en général entre employés dans un circuit réduit et informel.
- 2- *Le croisement explicite/explicite* : ce sont les différentes connaissances élaborées dans des documents officiels et communiquées aux responsables hiérarchiques. Cet échange ne permet pas aussi à l'entreprise de développer ses activités.
- 3- *Le croisement tacite/explicite* : c'est la transformation des connaissances implicites en savoir explicite qui serait partagé avec les autres membres de l'équipe. Le savoir tacite pourrait être une source d'innovation et de créativité.
- 4- *Le croisement explicite/tacite* : c'est l'apprentissage par la confrontation entre le savoir tacite et le savoir explicite. Lorsque l'employé utilise un savoir explicite ceci pourrait conduire au développement de son savoir implicite.

Cette roue fonctionne par l'interaction de ces quatre croisements. Nonaka préfère le qualifier de spirale du savoir.

C- Comment diagnostiquer et valoriser le capital intellectuel de l'employé et de l'entreprise ?

1- Employé/ Poste de travail

la relation entre un employé et son poste de travail dépasse le niveau technique ou professionnel. C'est une relation de connaissance et de savoir. Le poste de travail est un référentiel important permettant de définir l'ensemble du savoir et des connaissances nécessaires à l'accomplissement des tâches qui lui sont rattachées.

Pour cela le diagnostic doit inévitablement concerner cette relation entre l'employé et le poste de travail occupé afin de pouvoir situer le niveau d'utilisation et de valorisation des connaissances implicites du titulaire du poste ou, le cas contraire, l'employé est confiné dans un cadre restreint ne lui permettant pas d'exprimer son potentiel et ses compétences explicites et implicites.

Dans un poste de travail, deux types de connaissances sont exigés :

- connaissances explicites : ensemble des connaissances exigées et formalisées pour l'accomplissement des tâches affectées à un poste de travail : fiche de poste, exigences en matière de comportements, etc.
 - connaissances implicites : ensemble des connaissances implicites ne figurant pas sur la fiche de poste mais leur valorisation dépend, en grande partie, du modèle managérial de l'entreprise, de l'environnement du travail, des styles de direction des managers, etc.
- En revanche, au niveau de l'employé, titulaire du poste, on trouve :
- les connaissances explicites : (diplôme, savoir institutionnalisé accumulé par les différentes formes de formation, etc.)
 - les connaissances implicites : le potentiel de l'employé et surtout les connaissances accumulées par l'exercice professionnel.

Le diagnostic de la relation entre l'employé et son poste de travail vise la recherche de l'écart entre ces deux paramètres qui pourrait être résumé de la façon suivante :

**Connaissances explicites et implicites exigées par le poste de travail
(-) connaissances explicites et implicites du titulaire du poste
= déficit en connaissances**

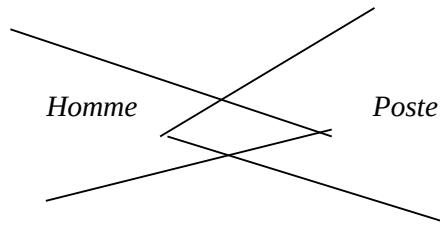
De ce qui précède on peut dégager quatre situations :

Situation1 :

Capital intellectuel¹⁰ du titulaire du poste = capital intellectuel exigé par le poste

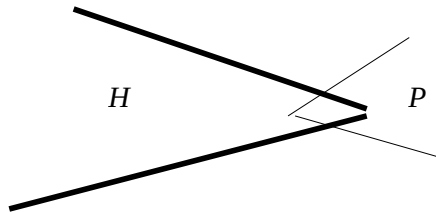
¹⁰ - le capital intellectuel englobe, à la fois, les connaissances implicites et explicites. En d'autres termes, il englobe le savoir, le savoir-faire et le savoir-être de l'individu ou de l'entreprise en plus de leur potentiel.

= adéquation (maîtrise du travail + amélioration continue.



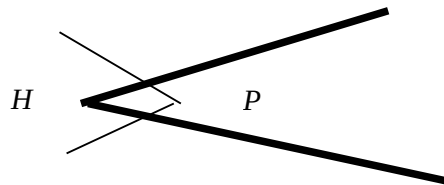
Situation 2 :

Capital intellectuel du titulaire du poste > de celui exigé par le poste de travail =
gaspillage de compétences



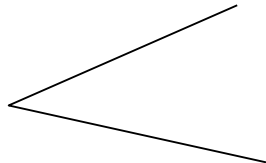
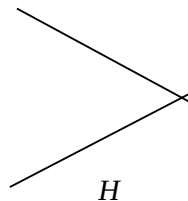
Situation 3 :

Capital intellectuel du titulaire du poste < de celui exigé par le poste de travail
= déficit en compétences



Situation 4 :

Capital intellectuel du titulaire du poste $\neq$ capital intellectuel exigé par le poste
= double coût (pour l'employé et pour l'entreprise)
P



2- Entreprise / employé

Si on reprend la typologie du savoir et des connaissances de l'individu et de l'entreprise nous pourrions proposer ce tableau :

Niveaux du savoir	L'employé	L'entreprise
-------------------------	-----------	--------------

Niv 1 Savoir	Ensembles de connaissances acquises par les différents processus de formation et d'apprentissage (école, lecture, etc.)	Ensemble de connaissances explicites qu'utilise l'entreprise pour ses différentes activités (fabrication, procédures, etc.)
Niv 2 Savoir-être	Ensemble de connaissances acquises par l'expérience de la vie et l'initiative personnelle (la personnalité de l'employé) qui déterminent ses différents comportements sociaux et professionnels	La personnalité de l'entreprise, sa culture et son identité acquise au fil des années (exemple : culture Sonatrach ou culture Sonelgaz)
Niv 3 Savoir-faire	Ensemble de connaissances acquises par l'expérience professionnelle dans un domaine précis.	Ensemble de connaissances accumulées par l'entreprise de par son expérience et ses activités.

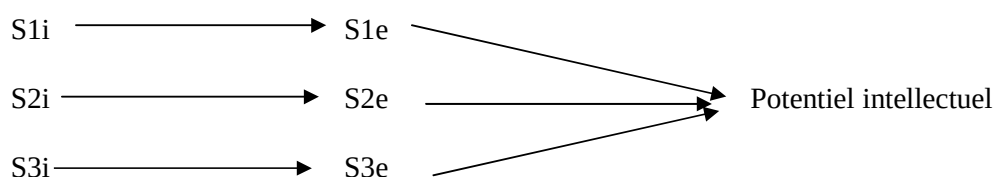
De cette classification on peut retenir deux types de capital intellectuel :

- 1- le capital intellectuel (ou de connaissance) de l'individu qui est la combinaison des 3 S (**S1XS2XS3**),
- 2- le capital intellectuel de l'entreprise qui est aussi le résultat de la combinaison des 3S.

Quelle utilité pourra-t-on faire ressortir de cette démonstration ?

La rencontre entre le capital intellectuel de l'entreprise et celui de son employé selon les 3S pourrait aider à situer le degré d'utilisation des connaissances et du savoir des ressources humaines. Dès lors, quel est le degré d'utilisation du capital humain au niveau individuel ou collective ? L'organisation de l'entreprise permet-elle l'expression de la créativité de ses ressources humaines ?

Avant de développer ce volet on doit proposer la formule suivante :



Si – le savoir de l'individu

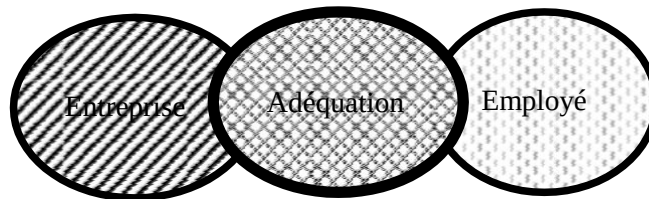
Se – le savoir de l'entreprise P - Le potentiel

Ceci dit les différentes combinaisons à établir entre le capital intellectuel de l'employé et celui de l'entreprise vise un objectif central, celui de faire rencontrer le potentiel de

l'employé (Pi) et le potentiel recherché par l'entreprise (Pe). Ce potentiel intellectuel n'est que l'ensemble des connaissances tacites de l'employé et de l'entreprise.

Quelles sont donc les différentes situations qui pourraient se présenter en mettant en corrélation l'entreprise avec son employé ?

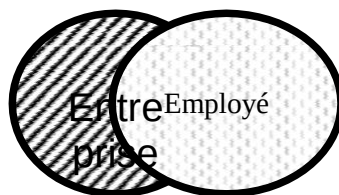
1^{ère} situation : adéquation



Cette situation suppose que l'organisation de l'entreprise est façonnée de telle sorte à permettre aux employés de mettre en valeur leur capital intellectuel et leur connaissances implicites (potentiel intellectuel) tel que recherché et souhaité par l'entreprise.

Autrement dit : capital intellectuel de l'employé + potentiel en connaissances = connaissances exigées par l'entreprise + potentiel en connaissances = adéquation et utilisation efficace des ressources humaines

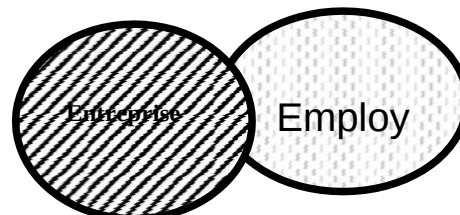
2^{ème} situation : sous-utilisation (gaspillage)



Cette situation est caractérisée par une sous-utilisation du capital intellectuel de l'employé. L'employé dispose d'un savoir et des connaissances plus étendus que ceux utilisés ou recherchés par l'entreprise.

Autrement dit : capital intellectuel de l'employé + potentiel en connaissances > connaissances exigées par l'entreprise + potentiel en connaissances = sous-utilisation et gaspillage des ressources humaines

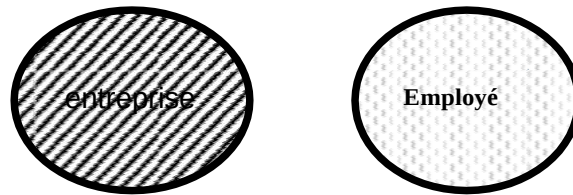
3^{ème} situation : « sous-dotation » de ressources humaines



Ces entreprises, pour diverses raisons, ne disposent pas de ressources humaines de qualité leur permettant de transformer les connaissances implicites de ses employés en connaissances explicites.

Autrement dit : capital intellectuel de l'employé + potentiel en connaissances < connaissances exigées par l'entreprise + potentiel en connaissances = déficit en connaissances nouvelles et en compétences.

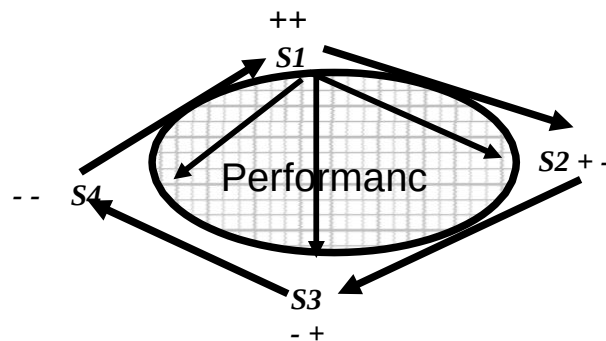
4^{ème} situation : inadéquation



C'est la situation extrême où les connaissances et le savoir de l'employé ne concorde pas avec ceux exigés par l'entreprise.

Autrement dit : capital intellectuel de l'employé + potentiel en connaissances $\neq$ connaissances exigées par l'entreprise + potentiel en connaissances = coût pour l'employé et pour l'entreprise.

Afin de pouvoir disposer d'un schéma synthétisant ces quatre situations on propose ce qui suit :



Ceci dit la performance du système humain de l'entreprise dépendrait, en grande partie, de l'une des quatre situations sus-exposées. Il demeure évident que la situation (S1) favoriserait mieux le développement du système humain et, dans une large mesure, le développement de l'entreprise dans sa totalité.

Si on reprend les quatre situations selon le présent schéma nous aurons les déductions suivantes :

- **S1 (++)** : la situation optimale qui nécessiterait de l'entreprise un effort en matière de maintenance des compétences et une politique de développement durable des ressources humaines
- **S2 (+-)** : la situation positive dans son volet humain et négative dans son volet organisationnel. Cette situation est plus favorable pour l'entreprise car il suffirait de développer une autre politique de développement des ressources humaines par un changement important à opérer. L'entreprise dans cette situation dispose de connaissances importantes (une richesse humaine) non encore valorisées.
- **S3 (-+)** : c'est la situation presque chaotique car le déficit en richesse humaine expose l'entreprise aux différentes difficultés. Pour redresser cette situation l'entreprise part d'une situation de déficit pour acquérir les connaissances nécessaires pour son développement.
- **S4 (--)** : c'est la situation où l'entreprise n'a pas favorisé le développement des ressources humaines car ceci pourrait être le résultat d'une conception et d'une attitude négative à l'égard de l'importance du facteur humain. C'est le cas de beaucoup d'entreprises hyper-bureaucratiques qui ont fonctionné pour d'autres finalités que pour celles du marché et du consommateur.

Ce qu'il faut retenir donc est que cette roue tourne en permanence au sein d'une organisation. La recherche de la performance du système humain devrait s'orienter toujours

vers le S1. Comme on doit le souligner la position du S1 pourrait à tout moment glisser vers les autres situations si l'entreprise ne mettrait pas en place un système de veille et d'observation permettant de garder ce système en efficacité durable.

Quels sont les outils du diagnostic ?

Pour situer le niveau de valorisation des connaissances implicites et explicites l'entreprise pourrait mettre en corrélation, à partir de certaines questions, les trois niveaux du savoir (savoir, savoir-faire et savoir être) de l'employé et de l'organisation.

Se ----- Sse

- l'entreprise a-t-elle bien identifié le savoir (connaissances élaborées) nécessaires à ses activités ?
- l'entreprise dispose-t-elle d'une typologie de ce savoir (par fonction) ?
- a-t-elle développé une réflexion stratégique en matière de savoir et de connaissance nécessaires pour son avantage concurrentiel ?
- son savoir actuel est-il actualisé ? ce savoir permet-il actuellement d'assurer un avantage concurrentiel ?
- l'entreprise dispose-t-elle d'un système de veille et d'observation pour suivre l'évolution des besoins en savoir ?
- l'entreprise dispose-t-elle d'un système de maintenance et de développement (par la formation) du savoir stratégique et opérationnel ?

Sfe ----- Sfse

- de quel savoir-faire dispose l'entreprise ?
- quel est le degré de valorisation et d'utilisation de ce savoir-faire ?
- le savoir-faire des employés (connaissances empiriques implicites) est-il valorisé par l'entreprise ?
- existe-t-il une adéquation entre le savoir-faire recherché par l'entreprise et celui de ses employés ?

See ----- Sfse

- quelles sont les caractéristiques de l'identité, de la personnalité et de la culture de l'entreprise ?
- l'entreprise dispose-t-elle d'une politique de développement du savoir-être de ses employés conformément à sa vision stratégique ?
- le savoir-être des employés répond-il aux exigences de l'entreprise ?

*Pour répondre aux différentes questions concernant ces trois aspects, nous avons jugé utile de proposer trois systèmes qui pourraient constituer, ensemble, un **Système de Détection et de Valorisation des Connaissances de l'Entreprise** par abréviation : **SDVC**.*

Ces trois systèmes sont :

- système de détection des connaissances (SDC)

Ce système concerne l'ensemble des outils et techniques permettant d'identifier et de détecter les connaissances implicites et explicites des ressources humaines exploitées et non-utilisées qui pourraient être mobilisées, etc.

Ce système vise aussi à analyser les pratiques de l'entreprise qui pourraient être à l'origine d'une sous-utilisation des différentes connaissances, comme :

- ✓ le mode de management

- ✓ le système d'information et de communication
- ✓ la culture d'entreprise
- ✓ la GRH
- ✓ le système de formation
- ✓ le système d'appréciation des performances
- ✓ les styles de commandement
- ✓ le système de motivation et de reconnaissance
- ✓ le système de rémunération par la stimulation, etc.

- le système d'appréciation des connaissances (SAC)

Ce système est composé de l'ensemble des outils et des techniques visant l'appréciation des différentes connaissances exprimées par les employés. Autrement dit ce sont les différents outils de motivation permettant de stimuler la production de nouvelles idées et des solutions originales aux différentes situations.

Ce système vise donc le diagnostic de certaines pratiques :

- ✓ le stimulation des connaissances,
- ✓ la motivation et l'encouragement à l'innovation et à la créativité,
- ✓ l'environnement interne de l'entreprise (la culture interne),
- ✓ le potentiel des employés,
- ✓ les aptitudes et les attitudes de créativité et d'innovation, etc.

- système de capitalisation des connaissances (SCC)

C'est le système permettant d'évaluer le degré de capitalisation des connaissances des employés. Autrement dit, ce sont les différents outils permettant de voir dans quelle mesure l'entreprise pourrait mobiliser les idées créatrices et innovantes de ses employés ?

Ce système est destiné plus à diagnostiquer les pratiques suivantes :

- ✓ le « brevetage » interne des idées innovantes
- ✓ les formes de capitalisation des connaissances des employés
- ✓ les formes de capitalisation des connaissances
- ✓ le recensement des idées et innovations mobilisées
- ✓ le bilan des connaissances (existantes et mobilisables), etc.

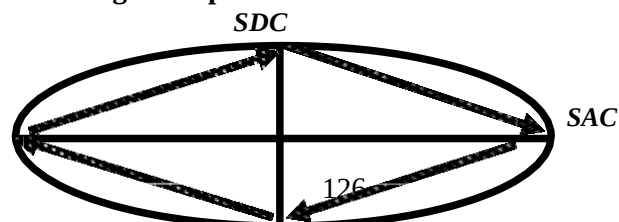
- système de valorisation des connaissances (SVC)

Ce système concerne surtout le passage de la phase de mobilisation des connaissances à la phase opérationnelle. En d'autres termes c'est l'ensemble des techniques que l'entreprise pourrait mettre en œuvre pour évaluer le degré de matérialisation des différentes connaissances exprimées (les connaissances implicites transformées en connaissances explicites).

Ce système pourrait concerner les pratiques suivantes :

- ✓ les outils de valorisation des connaissances des employés
- ✓ le recensement des idées adoptées et brevetées par l'entreprise
- ✓ le bilan des connaissances implicites transformées en connaissances explicites
- ✓ la valeur ajoutée induite par ce processus de transformation des connaissances à des produits commercialisables (produits tangibles ou les services).

Ces 4 systèmes de diagnostic pourraient être schématisés de la façon suivante :



SVC

SCC

Schéma : la roue SDVC (conception : R.Kechad)

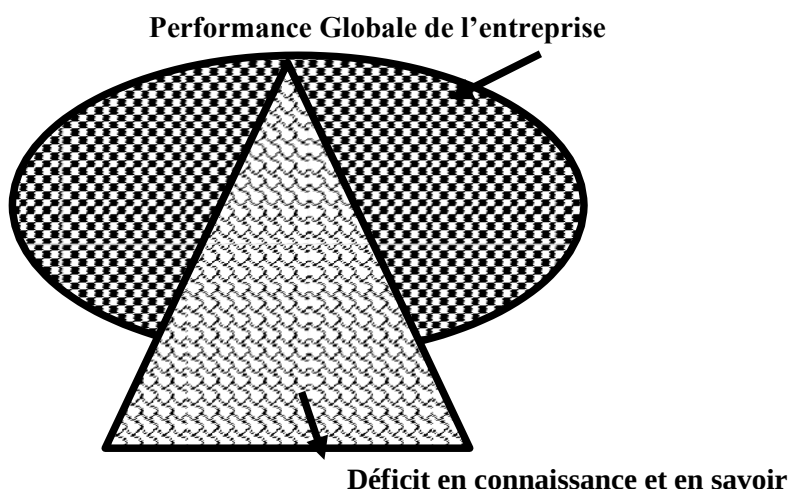
Comme on peut le remarquer cette roue tourne en permanence afin que le système de management par la connaissance soit toujours éveillé afin d'éviter toutes menaces de sclérose et d'appauvrissement de l'organisation.

**3- conclusion générale du diagnostic
(Entreprise /ressources humaines)**

Le diagnostic triptyque (entreprise/ employé/poste de travail) donnerait une évaluation générale (bilan des connaissances explicites et implicites) de l'entreprise dans une période donnée.

La relation entre la performance globale d'une entreprise dépend, dans une large mesure, de l'utilisation à bon escient des connaissances explicites et implicites des ressources humaines via une approche managériale adéquate encourageant la capitalisation de ces connaissances.

La relation entre la performance globale d'une entreprise et le déficit en connaissances- toutes sommes égales par ailleurs – pourrait être schématisée ainsi :



Comme on peut le remarquer le déficit en connaissances et en savoir, en plus des autres facteurs, influe directement sur la performance globale de l'entreprise.

D- Essai de simulation :
Cas d'une entreprise algérienne¹¹

- caractéristiques : entreprise de grande taille
- nombre d'employé : + de 20.000 employés
- secteur : économique

¹¹ - pour des raisons d'ordre déontologique on préserve l'anonymat de l'entreprise en question. L'enquête réalisée en 2000 pour le compte d'un centre d'étude a touché un échantillon de 820 employés réparties selon plusieurs variables : sexe, C.S.P, région, etc.

- modèle managérial : pyramidal – classique
- culture organisationnelle très bureaucratisée

1- caractéristiques des employés

âges

- 30 ans : 5%
- 30 –39 ans : 39.75%
- 40-49 ans : 36.95%
- 50-59 ans : 17.43%
- + 60 ans : 0.85%

• niveau scolaire

- primaire : 9.39%
- second – moyen : 57.07%
- supérieur : 29.75%
- aucun niveau : 3.78%

• information

- 57.32% ne connaissent pas la date de création de leur entreprise dont 61.47% d'agents d'exécution, 47.46% maîtrise et 21.32% cadres
- 63.17% ignorent les objectifs de l'entreprise en matière de production
- 50.98% ignorent les recettes réalisées par leur entreprise
- 78% ne savent pas pour quel objectif ils travaillent

• informations descendantes

- ordres et instructions : 58.97%
- orientations : 37.58%
- autres : 3.27%

• informations ascendantes

- 52.56% des employés sont motivés pour communiquer leurs idées et leurs suggestions
- 45.73% ont confirmé l'inverse

*** Ceux qui étaient démotivés ont justifié leurs attitudes par différentes raisons :**

- 32.5% pour indifférence à l'égard de leurs idées
- 37.81% pour le peu d'importance accordée à leurs idées
- 17.25% pour absence de canaux de communication de transmission ascendante des informations
- 5.97% pour manque de motivation
- autres raisons : 3.61%

*** Ceux ayant communiqué leurs idées**

- sur les conditions de travail : 31.70%
- sur la gestion : 25.67%
- sur la technique : 27.64%
- sur la qualité de vie au travail : 12.25%
- autres sujets : 2.69%

Notant que 97.07% des employés ont jugé utile la montée de l'information.

Ces données permettent de retenir que :

- l'entreprise dispose de gisements de compétence très riches. Les catégories d'âge des employés nous renseignent davantage sur un cumul d'expérience très appréciable. En effet 75.70% des employés sont âgés de 30-49 ans.
- Les employés – toutes catégories confondues – sont très motivés pour laisser exprimer leur créativité.
- En revanche, la démotivation résulte de l'environnement interne de l'entreprise ne favorisant pas la montée de ces idées. En plus des styles de direction des gestionnaires de type directif et autocrate.
- Le système d'information, de type descendant, reflète les caractéristiques de l'organisation pyramidale. Ce sont les différentes informations opérationnelles descendantes qui sont dominantes.

***L'application du système de diagnostic proposé a donné lieu
aux résultats suivants :***

	<i>Existence</i>		<i>Obs.</i>
	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	
1- Système de Détection des Connaissances (SDC)		X	
2- Système d'Appréciation des Connaissances (SAC)		X	
3- Système de Capitalisation des Connaissances (SCC)		X	
4- Système de Valorisation des Connaissances (SVC)		X	

Au regard de la rigidité de l'organisation, les employés sont prisonniers de leur poste de travail sans pouvoir participer par leurs connaissances implicites. Les potentiels des personnels, faute d'un système moderne d'appréciation de la performance, ne sont pas valorisés. C'est la logique du poste de travail qui prime sur la logique de l'innovation et de la créativité.

En guise de conclusion

Notre présente communication n'est qu'une contribution modeste pour l'enrichissement des débats portant sur le Knowledge management. Cette « nouvelle vision » managériale est venue nous rappeler encore une fois que l'homme est une variable incontournable dans le développement des organisations.

Une simple lecture rétrospective de notre existence permet de dire que ce sont les idées qui étaient à l'origine des profondes transformations des sociétés humaines. L'imagination et la créativité ont permis de développer les moyens de transport, les moyens d'information et de communication, la technologie médicale, etc. En réalité chaque innovation était un projet imaginé.

Lorsque les spécialistes des organisations et du management préparent l'entreprise de demain aux différents défis auxquels elles seront confrontées, nous, pour notre part, nous disons que demain c'est aujourd'hui.

A la lumière de ces changements, l'entreprise algérienne - publiques ou privées- se trouvent face à un autre environnement qui lui imposera une autre façon de se comporter. Devant cette situation complexe induite par un environnement de plus en plus porteurs de risques, quels seraient les moyens qui lui permettraient de se préparer à une concurrence imposée par des entreprises aguerries et conscientes des dangers auxquels elles seraient confrontées ?

Sans prétendre fournir de recettes miraculeuses, l'entreprise algérienne est appelée, plus que jamais, à compter sur le génie et l'intelligence de ses ressources humaines¹². Si les dirigeants de ces entreprises partagent avec nous cette conviction, nous pensons que le reste ne serait qu'une question de bon sens et une autre façon de percevoir et conduire l'entreprise car le changement est une affaire d'hommes... (R.Kechad, 2002, p.13).

Références bibliographiques

1. Aktouf (O) – « Introduction aux contextes de l'économie et du management pour le XXIème siècle », séminaire organisé par Woork School, Alger, 2000, document à usage pédagogique
2. Archier G. et Sérieyx H. - *L'entreprise du 3ème type*. Paris, Editions du Seuil, 1984
3. Argyris C. – « Apprendre à apprendre aux plus doués ». *Harvard Business Review*, le Knowledge management. Paris, Edition d'Organisation, 2000
4. Battini P. – *Innover c'est gagner*. Paris, Dunod, 1991
5. Brown J.S. – « Quand la recherche réinvente l'entreprise ». *Harvard Business Review*, le Knowledge management. Paris, 3ème édition, Edit. d'Organisation, 2000 (1ère édition 1999), pp. 197 - 229
6. Clark C. – *Comment être créatif dans le travail ?* Paris, Dunod, 1988
7. Crozier M. et Sérieyx H. – *Du management panique à l'entreprise du XXI siècle*, textes rédigés par Jean-Marc Salvat, Paris, Maxima, 1993
8. Crozier M. – *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective*. Paris, Ed. du Seuil, 1977
9. Drucker P.F. – *La grande mutation, vers une nouvelle société*. Paris, Edit. d'Organisation, 1970
10. Drucker P.F. – *la société post-business – Je vous donne rendez-vous demain*. Paris, Maxima, 1992
11. Drucker P.F. – « L'émergence de la nouvelle organisation ». *Harvard Business Review*, le Knowledge management. Paris, 3ème édition, Edit. d'Organisation, 2000 (1ère édition 1999), pp. 11– 33
12. Garvin D.A. – « Créer une organisation intelligente », *Harvard Review Management*, le Knowledge management. Paris, Edition d'Organisation, 2000, pp. 65-106
13. Imai M. – *KAIZEN, la clé de la compétitivité Japonaise*, traduit par René Piétri. Paris, 3ème édition, Eyrolles, 1994
14. Kechad R. – (Sous la direction), « la sociologie à l'épreuve de la mondialisation », numéro thématique, revue *Espritcritique*, ISSN 1705–1045, vol. 04 N°10, octobre, 2002, vol. 156 pages
15. Kechad R. - *Accompagner le changement d'organisations bureaucratiques*. La revue *Savoir-faire /Hommes/ Equipements*, N°7, Paris, Muta –Consultants, mars 2002, pp.12-13
16. Kechad R. – « L'art de gérer la compétence ». *Revue Ressources Magazine*, *Revue de Naftogz*, N°3, mai 2002, pp. 67-69
17. Kennedy C. – *Toutes les réponses aux grandes questions du management*. Paris, Maxima, 1994
18. Landier H. – *L'entreprise polycellulaire, pour penser l'entreprise de demain*. Paris, 2ème éd. EME, 1989
19. Lenord D. et Straus S. – « Comment tirer parti de toute la matière grise », *Harvard Review Management*, le Knowledge management, Paris, 3ème éd. Editions d'Organisation, 2000, pp. 143-176
20. Lussato L. – *Introduction critique aux théories des organisations*. Paris, Ed. d'Organisation, 1992
21. Nonaka I. – « L'entreprise créatrice de savoir », *Harvard Review Management*, Le Knowledge management. Paris, 3ème édition, Edition d'Organisation, 2000, PP. 35 –64
22. Sadler P. – *Managing Talent*. Londres, The Economist Books, 1993
23. Salmon R. et Linares Y. de . – *l'intelligence compétitive, une combinaison subtile pour gagner ensemble*. Paris, Economica, 1997
24. Sérieyx H. – *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise, cercles de qualité et cercles de pilotage*. Paris, EME, 1985
25. Sérieyx H. – *Le zéro mépris, le mépris coûte plus cher aujourd'hui qu'hier*. Paris, Dunod, 1999
26. Sérieyx H. – *La nouvelle excellence, réussir dans l'économie nouvelle*. Paris, Maxima, 2000

¹² - Nous disons dans un article récent que « l'expérience algérienne en matière de développement a démontré que la richesse du sous-sol ne pourra guère remplacer celle qui est sur-sol. » (R.kechad, mai 2002, p. 68)

