

Développement des compétences et innovation : Essai d'analyse de l'expérience des entreprises du secteur de l'industrie -Algérie- »

Dr MADAGH Mohamed Chérif

Maitre de conférences à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciale
EHEC-Koléa- Algérie.

Consultant en management et communication.

Mme CHEDRI MAAMAR Sara.

Doctorante en Management des Organisations à l'Ecole Nationale
Supérieure de Management ENSM -Koléa- Algérie.

ملخص:

لقد أصبحت المؤسسة اليوم فضاءا لإحداث التغيير في شتى مجالات التدبير وبالأخص مجال الاستثمار في الموارد البشرية. إن ما يميز نجاعة تنظيم هذه المؤسسة كونها تعتمد بشكل مستمر على عملية التعلم.

ويتجسد هذا الفضاء باستقطاب تطوير وتدعيم الكفاءات البشرية بكل أبعادها الفردية، الجماعية والتنظيمية باعتبارها المحرك القاعدي لتنمية المشروع المؤسسي والوصول به إلى مستوى الإبداع البشري.

إن كون الكفاءات البشرية السلوكية منها والجماعية تشكل الأساس القاعدي لتنمية و تطوير الموارد البشرية و كذا الوصول بها إلى مستوى أعلى من الابتكار.

كلمات البحث: الكفاءة، الابتكار، التدبير، المسير، التدريب

Résumé :

L'entreprise de la nouvelle génération devient désormais un espace et une terre de changement investissant le capital humain en permanence. Ce qui caractérise l'organisation de cette entreprise est le processus d'apprentissage individuel, collectif et organisationnel. Ce dernier permet la production du sens et le développement des compétences à tous les niveaux de l'entreprise.

Le développement des compétences renforce le lien avec la recherche de l'innovation. Cette dernière nécessite de la part des acteurs et managers de l'entreprise des efforts intenses notamment dans le domaine de la formation, de l'accompagnement, du coaching et d'autres espaces comme la communication et les entretiens d'évaluation du potentiel des collaborateurs. L'ensemble de ces voies managériales demeure indispensable et ce pour pouvoir promouvoir cet état d'esprit et une culture allant dans le sens de l'innovation sans cesse.

La révolution managériale et technologique auxquelles font face les entreprises dans le monde et en particulier en Algérie se caractérise par une économie de savoir et d'innovation, impose aux acteurs de repenser leur management en mobilisant davantage l'intelligence des collaborateurs afin de faciliter l'accès à l'innovation dans tous ses états.

Mots clés : Compétence, innovation, manager, management, formation.

Abstract:

The new generation company becomes lately a space of land of change which invests permanently human capitals. And what characterizes the organization of this company is the individual, collective and organizational apprenticeship. The latter generates sense and interest as well as competence developing on all levels of the company.

The development of competence strengthens the link with innovation research. The latter necessitates intense efforts from the part of the actors and managers of the company; especially, in the fields of training, supporting, coaching and other skills such as communication and the evaluation off collaborators potential.

All these means are essential for promoting the spirit and culture towards innovation sense without cissing.

Nowadays, the second revolution imposes managerial practices which lead to innovation and mobilization of the human intelligence.

Key words : Competence, innovation, manage, management, formation

Introduction:

L'entreprise de la nouvelle génération devient désormais un espace de communication, d'animation et d'innovation sans cesse. L'innovation constitue ainsi un moyen d'écoute et de réponse aux impératifs du nouvel environnement en général et du marché en particulier. Ce dernier ne cesse de s'internationaliser et de se rendre complexe et impose des efforts intenses en innovation dans tous les sens ; humain, managérial, organisationnel, marketing,...

La problématique du lien entre recherche et développement des compétences et innovation ; constitue pour nous, un domaine d'intérêt capital sur les différents plans scientifique, académique et pratique.

Le développement des compétences devient aujourd'hui un acte de management d'envergure capitale car l'entreprise de nos jours ne peut répondre aux nouveaux impératifs du marché sans effort investi dans l'ensemble des domaines liés à la formation, l'accompagnement, le développement et le renouvellement des compétences des ressources humaines.

Dans le cadre de cette étude, nous tenterons de situer la part de contribution des compétences dans la recherche et la mise en valeur de l'innovation dans l'entreprise moderne à travers une esquisse de réflexion sur la réalité de l'entreprise algérienne.

Afin d'élaborer cet article scientifique, nous tenterons de faire appel à un corps du plan de recherche adapté à la nature du besoin de notre article.

1. De l'entreprise fermée à l'entreprise ouverte, compétente et innovante.

2. Élément de définition et d'analyse du concept de compétence, ses fondements de base et son lien avec le développement de l'entreprise moderne.

3. L'apport de l'organisation sur les nouveaux modes de développement des compétences individuelles, collectives et managériales : Approche entreprise apprenante.

4. Les différentes voies managériales permettant le développement des compétences dans l'entreprise moderne.

5. Les nouveaux rôles des managers dans la recherche des compétences et l'encouragement à la culture de l'innovation.

6. L'étude pratique.

1. De l'entreprise fermée à l'entreprise ouverte, compétente et innovante:

Ce qui caractérise la montée en puissance de la nouvelle génération d'entreprise apprenante dans le sens d'apprentissage continu et sous ses différentes formes, sont les avancées qu'a connu ce nouveau monde en matière de révolution des technologies de l'information et de la communication, les progrès consentis dans le savoir et la recherche des compétences ainsi que le développement d'une nouvelle économie allant dans le sens de l'innovation sans cesse.

Par conséquent, le passage de la ressource humaine au travailleur du savoir et de réseau devient ainsi déterminant car la nouvelle économie est désormais dominée par la logique de recherche de l'innovation.

1.1. L'organisation apprenante :

Une organisation structurante doit donc obligatoirement se transformer en organisation apprenante pour favoriser le changement positif. Cette organisation apprenante est donc la conséquence logique et inéluctable de l'évolution des exigences du client, de technologies de plus en plus sophistiquées et d'une concurrence de plus en plus accrue et réactive. La flexibilité organisationnelle pour faire face à la flexibilité technique devient ainsi un atout majeur des entreprises performantes.

Dans ce sens, **ANCIAUX J-P** met en exergue le lien étroit entre la dynamique du savoir et la recherche de l'innovation dans les organisations des entreprises de nos jours, Il écrit dans ce sens « toutefois le lien de l'innovation avec le savoir n'est pas facile à établir. I. Nonaka et H. Takeuchi, les auteurs de *The Knowledge-creating company*, proposent un point de vue original. D'après eux, les entreprises occidentales seraient axées sur une gestion des connaissances basée surtout sur le traitement des informations alors que les entreprises japonaises seraient plus orientées vers la création de connaissances. C'est celle-ci qui serait le facteur numéro un expliquant le succès de l'industrie nipponne. »⁽¹⁾

Le grand dictionnaire⁽²⁾ terminologique définit le terme d'entreprise apprenante comme une « organisation qui possède l'aptitude de créer, d'acquérir et de transférer des connaissances, ainsi que celle de modifier son comportement, afin de refléter de nouvelles connaissances et de nouvelles manières de voir les choses ».

Les travaux de **Senge P** et ses collaborateurs explicitent que « l'organisation apprenante reflète une culture organisationnelle –une façon d'être et de fonctionner dans un environnement- où les gens collaborent et réfléchissent ensemble pour que l'organisation s'améliore constamment afin de devenir une organisation saine et agile. On y favorise la synergie par le dialogue sur l'expérience et les connaissances, l'ouverture, la connaissance de soi, la collaboration avec toutes les composantes de l'organisation et la vision partagée. C'est ce qu'on appelle une « organisation saine et agile »⁽³⁾

Ce que **BAUMARD P. (1999)** montre « les entreprises performantes telles que Intel, entretiennent autour d'elles un climat innovant, cherchent en permanence à améliorer leur performance »⁽⁴⁾.

1.2. La gestion des connaissances :

De son côté, **PRUSAK L. (2002)** montre que « la gestion des connaissances est une réponse aux tendances bien réelles que sont la mondialisation, la généralisation de l'informatique et l'émergence d'une vision centrée sur la connaissance » et que « du point de vue des

pratiques, ce sont la gestion de l'information, la démarche « qualité » et l'approche « capital humain » qui lui ont le plus apporté »⁽⁵⁾

La lecture des propos des auteurs demeure significative car elle nous permet de situer les grands changements ayant marqué la fin du 20^{ème} siècle notamment dans les domaines liés à la gestion de l'information, du savoir et l'apport de ces derniers dans la recherche de l'innovation.

MEINGAN D. (2002) précise que « ni service ni réseau, la communauté de pratique est un groupe de professionnels qui partagent des savoirs, créent des pratiques communes et les enrichissent dans un domaine d'intérêt partagé. »⁽⁶⁾

Les idées que met en exergue cet auteur nous permettent de situer que la gestion de l'information et de savoir est liée étroitement à la capacité des acteurs à organiser les communautés scientifiques impliquées dans ce sens.

Parmi les conditions préalables à la mise en valeur de ces communautés, c'est d'abord l'existence chez tous les acteurs de la pratique du partage. Le partage dans ce sens devient désormais une des compétences fondamentales de tous les partenaires concernés par le projet de recherche et d'innovation.

Ce que **BRILMAN J et Herard J. (2006)** montrent « chaque personne et à fortiori chaque organisation se trouve en face d'un volume croissant de connaissances qu'elle doit absorber, et ne peut plus éviter d'accepter un processus d'apprentissage permanent. « cesser d'apprendre devient professionnellement mortel » »⁽⁷⁾

1.3. Les obstacles à l'innovation dans l'entreprise :

Notre intérêt à analyser cet élément de préoccupation majeure de l'entreprise d'aujourd'hui et qui s'articule autour de la capacité de ses acteurs à s'ouvrir et à s'y adapter aux nouveaux besoins et aux exigences de l'environnement. Ce passage d'une logique fermée à une logique ouverte et cybernétique s'impose de plus en plus. Le management devrait être repensé car la recherche de l'innovation ne peut ainsi être

bureaucratisée ou administrée. Ce que **VASSEL O. (2006)** explicite, « effritement de la valeur travail, déficit d'adhésion, fossé entre dirigeants et salariés... autant de symptômes d'une crise profonde. Les causes en sont multiples : du manque de projet de pilotage top down des organisations en passant par les difficultés à gérer des contradictions de plus en plus criantes entre prescrit et vécu.»⁽⁸⁾

Les propos de cet auteur demeurent d'un sens aussi profond car l'entreprise qui fait face à ce genre de déficit notamment dans le sens du sens caché de l'humain qui ne peut accéder à la recherche de l'innovation. La plate forme permettant la mise en valeur de l'innovation s'appuie essentiellement sur la philosophie de l'entreprise et la mise en valeur même de son système de valeur, de sa culture et de l'engagement même du top management et de l'ensemble des managers concernés par la construction d'un projet allant dans le sens du changement que lui impose l'environnement.

ANCIAUX J-P³ illustre l'expérience de Motorola dans la recherche de l'innovation à travers son encouragement à la valorisation du capital humain et le développement des compétences des ressources humaines. Pour cela, il écrit « respecter les gens, cela veut dire d'abord que chacun a le droit d'avoir un travail qui a du sens, même si les progrès technologiques et la lutte concurrentielle rendent obsolète un certain savoir-faire. La remise en question de l'entreprise par elle-même et la formation –chaque employé de Motorola fait plus de cinq jours de formation par an – sont là pour y parvenir. En contrepartie, il est demandé à chaque employé d'être productif, totalement dévoué à la satisfaction du client et d'oser se remettre en question. »

De son coté **LAFLAMME M** énumère une douzaine de problème qui découlent de pratiques administratives déficientes, qui constituent au même temps des obstacles à l'innovation : Identification déficiente des opportunités et contraintes du marché, Gestion improvisée et informelle, Politiques et objectifs incohérents entre eux et non alignés sur une stratégie de développement, Dysfonctionnalité (non-concordance moyens-fins), Bureaucratie (prolifération des règles

impersonnelles), Aménagement structurel irrationnel, Centralisation excessive, Absence généralisée de dynamisme, Conflits interdépartementaux, Abus ou abdication de l'autorité des cadres, Coûts psychologiques en termes de frustration, méfiance, apathie,... Système de contrôle oppressif et inefficace. »⁽⁹⁾

L'étude de cet auteur demeure à notre sens déterminante, car elle nous permet de situer que le déficit est davantage lié à l'absence de vision et de cadre d'orientation stratégique globale et intégrée. La pensée technicienne demeure insuffisante et ne peut répondre aux grands problèmes auxquels fait face l'entreprise, dans un environnement aussi complexe.

2. Eléments de définition et d'analyse du concept des compétences, ses fondements de base et son lien avec le développement de l'entreprise moderne:

2.1. Le concept de compétence et ses exigences :

Après avoir défini et analysé l'entreprise compétente et innovante, nous tenterons de définir le concept de compétences dans ses multiples dimensions et approches managériales.

Jolie N met en avant la définition de la compétence professionnelle suivante : « une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable »⁽¹⁰⁾.

LABRUFFE A explique que « le taylorisme a réprimé les besoins fondamentaux de l'homme au travail en parcellisant les tâches à l'extrême, en réprimant l'expression, en traitant chacun comme numéro qui apparaissait et disparaissait, en niant les qualités personnelles en freinant toute progression »⁽¹¹⁾.

S'agissant des compétences collectives, celles qui constituent aujourd'hui le noyau dur de la dynamique des organisations et des entreprises modernes sont devenues désormais des espaces de production du sens, de construction de l'esprit du corps, du partage de

la culture , de la collaboration et de la participation à la réalisation des objectifs des entreprises.

2.2. Le développement des compétences :

Après avoir mis l'accent sur le sens profond de la compétence dans le fonctionnement de l'entreprise d'aujourd'hui, nous tenterons dans ce cadre de mettre en relief le concept de développement des compétences. Ce que **SIMONET J. (2008)** met en exergue « le «capital compétence » d'un individu, d'une unité de travail ou d'une organisation est donc un ensemble de savoirs et de savoir-faire utiles. Développer ces compétences, c'est aujourd'hui augmenter ce capital»⁽¹²⁾

De leurs coté **LORINO P, DEMEESTERE R et GENESTET V (septembre 2003)** montrent qu'il faut « approcher la compétence par les systèmes d'action : la compétence est une aptitude à faire ; ce qui est observable et analysable, c'est précisément le faire.. Et aussi centrer l'analyse sur les compétences collectives : partir des objectifs stratégiques et du système d'action conduit à mettre en avant la nature collective de la compétence, qui commande l'approche individuelle : l'exigence est posée avant tout sur des compétences collectives »⁽¹³⁾.

De leurs coté, les auteurs **MASCARENHAS B** et autres montrent que le champ de compétence de l'entreprise découle de 3 grandes dimensions à savoir « savoir faire technologique, fiabilité des processus et solidité des relations contractuelles.»⁽¹⁴⁾

Certains auteurs comme **GILBERT P et PIGEYRE F. (2002)** éclairent cette problématique « Si l'on évoque aujourd'hui fréquemment le management des compétences, c'est que l'expression renvoie à la conduite d'organisation très diverses, à tout niveau : du management de proximité au management de l'ensemble de l'entreprise. Mais saisir le sens du management des compétences est moins affaire de précision terminologique que de compréhension des enjeux auxquels les organisations productives sont confrontées.

3. L'apport de l'organisation sur les nouveaux modes de développement des compétences individuelles, collectives et managériales : Approche entreprise apprenante :

3.1. L'organisation, l'innovation et le développement des compétences :

Pour répondre aux besoins de notre article de recherche sur les logiques modernes en matière d'organisation et leur effet sur l'implantation et la mise en valeur de l'esprit collaboratif et le travail en équipe.

Dans ce sens **LOWELL B** montre le nouveau modèle d'organisation, caractérisé par « l'entreprise veut renforcer la productivité de ses travailleurs et donc, doit transformer radicalement la structure de son organisation et ne conserver que le meilleur de sa hiérarchie traditionnelle. Elle doit reconnaître les mérites de ceux qui trouvent des idées, qui innovent, qui collaborent avec leurs pairs pour générer des revenus et créer de la valeur à partir d'actifs incorporels tels que, les marques et les réseaux.»⁽¹⁵⁾

Dans ce sens l'auteur David GARVIN, dans son article intitulé « construire une organisation intelligente » in Harvard l'expansion Automne 1993, page 53 « Au fur et à mesure que les entreprises cherchent à acquérir des avantages compétitifs pour se frayer un chemin au sein d'un paysage concurrentiel de plus en plus encombré, on assiste à un formidable essor des méthodes d'amélioration du fonctionnement des organisations. Malheureusement, les échecs dominent de beaucoup par rapport aux expériences réussies en ce domaine. La raison en est que la plupart des entreprises n'ont pas encore compris cette vérité fondamentale : pour s'améliorer de façon continue, une organisation doit être engagée à fond dans un processus d'apprentissage. »

Dans ce même cadre l'auteur **DRUCKER P** dans un article intitulé « le savoir, nouveau défi pour l'entreprise » « d'ici vingt ans, la grande entreprise type, comportera moins de la moitié des niveaux hiérarchiques de son homologue d'aujourd'hui et pas plus du tiers de

l'encadrement dans sa structure comme dans ses préoccupations managériales, elle n'aura que peu de points communs avec le groupe industriel typique des années cinquante que nos manuels considèrent encore aujourd'hui comme la norme, il est probable en revanche qu'elle ressemblera à des organisations auxquelles ni les praticiens ni les penseurs de la gestion et de l'économie ne s'intéressent beaucoup : l'hôpital, l'université, l'orchestre symphonique. Comme dans ces entités, le savoir sera en effet au cœur de l'entreprise. ».../...

« Hiérarchie aplatie, importance du savoir et des experts, les technologies de l'information bouleversent les entreprises. L'organisation nouvelle qui en découlera demain requiert la définition d'objectifs communs et approches pertinentes de l'information. »⁽¹⁶⁾.

De son côté **BELET D. (2000)** explicite davantage le sens profond de l'organisation allant dans le sens apprentissage individuel et collectif. Il précise donc que : « Le développement des ressources humaines apparaît comme une des réponses aux défis stratégiques et économiques auxquels sont confrontés les grands groupes ».../...

« Parmi les stratégies qui s'imposeront dans les années à venir les grandes entreprises privilégient la gestion et le partage des connaissances (« knowledge management »)

- Apprentissage professionnel des individus à tous les niveaux
- Le développement d'une « culture d'apprentissage » au sein de l'organisation
- La gestion des compétences individuelles et collectives. ».../...

« La plupart des grandes entreprises européennes ne se caractérisent pas aujourd'hui par des pratiques très innovantes en matière de développement des ressources humaines »⁽¹⁷⁾.

Les propos des auteurs demeurent plein de sens, car le fonctionnement de l'organisation de l'entreprise d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier. Le passage d'une organisation dominée par une logique administrative et bureaucratique vers une organisation

ouverte, humaine et plate, c'est-à-dire, décloisonnée devient de plus en plus le moyen d'écoute et de réponse des entreprises aux besoins et aux exigences du nouvel environnement.

3.2. Les freins et les contraintes liés au développement des compétences dans les organisations :

Comme nous l'avons analysé précédemment, l'esprit d'équipe est davantage un état d'esprit, savoir collaborer et travailler ensemble est avant tout un état d'esprit qui favorise progressivement la mise en valeur du partage dans l'entreprise.

L'innovation comme besoin et nécessité de l'heure ne peut se concrétiser sur le terrain de l'entreprise dans un climat défavorable se caractérisant par des déchirures interhumaines. S'ajoute à cela la dominance d'une logique administrative sur la logique d'écoute collective.

L'innovation en tant que concept fondamental de l'entreprise d'aujourd'hui, nécessite la présence d'un état d'esprit et d'un espace encourageant la réactivité, la valorisation de l'humain, l'encouragement du capital humain collectif, c'est-à-dire, savoir mobiliser l'intelligence dans tous les sens collectifs et aussi émotionnels, ce que **DORTIER J F. (2006)** en analyse la problématique de l'intelligence collective dans les organisations. « L'intelligence collective (IC) repose sur un principe simple, la coopération d'entités multiples fait émerger, sans chef ni centre de décision une intelligence supérieure. »⁽¹⁸⁾

De son côté **MIDLER C** répond à cette problématique cruciale qui consiste en un nouveau défi qu'impose aujourd'hui l'environnement de plus en plus incertain et mondialisé. Cet auteur souligne que le véritable enjeu, c'est de faire travailler ensemble des professionnels issus de disciplines différentes « Ce qui fait la réussite d'un projet, ce n'est pas tant les talents individuels de son chef que la capacité d'apprentissage des équipes et de l'organisation. »⁽¹⁹⁾

De leur côté, les auteurs Timoty BAREFIELD et Bertrand MOINGEON montrent dans leur article intitulé « Tirer le meilleur du travail d'équipe » in l'expansion management Review été 1994, page 89, soulignant « L'efficacité du travail d'équipe dépend de trois facteurs : L'effort fourni par ses membres, les compétences dont ils disposent et les stratégies d'action qu'ils adoptent. » .../...

« Le dirigeant doit trouver un juste milieu entre l'abandon de sa responsabilité managériale et l'adoption d'un comportement autoritaire. »

Des exemples et illustrations pratiques comme celui de l'entreprise Toyota. Les auteurs **LIKER J** et **MEIR D** montrent à travers leur étude sur l'entreprise japonaise Toyota « Les compétences sont, bien entendu, indispensables pour bien travailler, outre la formation initiale, les employés de Toyota doivent aussi participer à des activités complémentaires, comme l'amélioration des capacités de communication et de leadership, la planification, le développement de nouvelles méthodes ou procédures, la conception de nouveaux produits ou la correction de problèmes dans leur secteur de travail. Fondamentalement, le développement consiste à apprendre, puis à instruire les autres. C'est aussi la base de l'acquisition de compétences ». ⁽²⁰⁾

4. Les voies managériales permettant le développement des compétences de l'entreprise moderne :

Comme nous le savons, le développement des compétences n'est pas un acte isolé de l'ensemble du processus managérial global de l'entreprise ; il s'agit d'un acte déterminant et stratégique même. La recherche de compétence voire son développement est liée directement à la capacité des acteurs et des managers de l'entreprise à assurer avec efficacité l'acquisition, le développement et le renouvellement des compétences des collaborateurs. Parmi ces voies, on retient tout d'abord la formation en tant qu'acte managérial de grande envergure.

4.1. La formation en tant que source d'écoute des besoins réels de l'entreprise : approche managériale moderne :

La formation constitue ainsi dans ce sens le moyen d'écoute de l'entreprise lui permettant la connaissance pertinente de la réalité du terrain. Elle constitue aussi la source de définition des besoins en matière de recherche de compétence de tous types.

BOLT F.J (2008) précise que des études sur le terrain montrent que les objectifs doivent être clairement énoncés « Tandis que dans les anciens programmes de formation les objectifs étaient souvent mal définis ou mal conçus, dans les quatre sociétés que j'ai étudiées les dirigeants s'étaient perdus dans les détails pour expliquer au moins trois à cinq objectifs.

- Savoir de manière plus précise les résultats que leur service ou leur filiale peut atteindre.
- Savoir quels sont les changements nécessaires en fonction de l'évolution de l'environnement, pour que leur unité produise de meilleurs résultats.
- Connaître (à travers les réactions de ses subordonnées) sa propre influence en tant que directeur d'une unité.
- Savoir quelles stratégies et quelles opportunités sont nécessaires pour consolider la position de chaque unité.
- Reconnaître les attitudes personnelles qui renforcent et récompensent les comportements nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'unité et de la société dans son ensemble ».../...
- Transposer dans une formulation claire la nouvelle mission en actes réels.
- Reconnaître et communiquer les paramètres de risque acceptable de façon que les cadres soient plus créatifs et continuent d'agir dans les limites fixées par l'entreprise.

- Développer un comportement personnel chez les dirigeants qui renforce et récompense les résultats. »⁽²¹⁾

Le concept de formation a pris de l'ampleur durant ces dernières décennies et devient même le moyen d'écoute de l'entreprise aux besoins et aux exigences de la conduite de son changement dans toutes ses formes. La formation n'est pas simplement une fonction linéaire, mais un processus managérial complexe qui nécessite des conditions pour sa réussite dans toutes les phases ; d'amont, en aval.

En amont du projet de formation, il est nécessaire pour les acteurs de l'entreprise à définir la portée stratégique de la formation et prendre connaissance ainsi des besoins réels du terrain et les transformer ensuite en objectifs clairs et précis.

En aval, il est nécessaire d'assurer le suivi et l'évaluation dans toutes ses facettes, car former est davantage, préparer la culture de l'entreprise de demain.

MINTZBERG H. (2005) en s'intéressant à cette problématique cruciale dans ses travaux de recherche « comme le montre l'échec des MBA, on ne fabrique pas des managers sur les bancs de l'école ; il faut réserver la formation à des gens en activité et l'enrichir de l'expérience de chacun. Mais la pratique ne suffit pas : il faut aussi offrir aux managers un cadre propice à la réflexion approfondie, individuelle et collective, s'appuyer sur des théories pertinentes et sur le partage de compétences. Au total, mettre en plan un processus de « réflexion expérientielle », centré sur les apprenants, selon un cycle récurrent : compréhension, apprentissage, application ; ce qui demande une conception très flexible de la formation et des enseignants-animateurs très engagés »⁽²²⁾

La présente thèse de cet auteur demeure significative, car elle nous permet d'analyser la profondeur du concept de la formation dans son sens pragmatique et pratique même.

Selon cet auteur la formation doit réussir la complémentarité entre les aspects théoriques enseignés à l'école et la réalité même du terrain

des entreprises. La formation doit dans ce sens permettre à l'encadrement d'améliorer et de dynamiser même leur effort, pratique et expérience sur le terrain.

Le même auteur analyse la réalité de l'enseignement du management dans les écoles de commerce et les business school en soulignant « -l'enseignement du management souffre déjà d'un excès de structure. Le point de départ logique, se sont les besoins des dirigeants et de leurs entreprises, qu'il est impossible de bien connaître avant d'avoir rencontré ceux qui se préparent à travailler avec nous ; de même, la nature du processus d'enseignement ne saurait être déterminée à l'avance, elle doit s'adapter à chaque groupe. La « la transmission » n'est qu'une partie de ce processus- et certainement pas la plus importante : le savoir ne se transmet pas comme l'électricité. Et les étudiants ne doivent plus être assimilés à des « destinataires » que les enseignants à des « expéditeurs ». Chacun doit être perçu comme participant au processus de formation »⁽²³⁾

Les travaux de **Savoyant A**⁽²⁴⁾, nous serviront de fil conducteur. Pour comprendre ce qui se joue dans le phénomène de l'alternance,

En synthèse préliminaire à cet élément se rapportant à l'effort de formation et ses exigences multiples, nous pouvons dire que ce dernier doit s'appuyer davantage sur une approche stratégique globale et intégrée.

Le projet de formation doit s'éloigner de la logique administrative et bureaucratique car former signifie d'abord produire du sens chez le collaborateur en lui permettant de vivre en harmonie avec le projet de l'entreprise, d'être partenaire et de développer ses compétences à tous les niveaux : certains auteurs comme **JOLIVET F. (2005)** soulignent « Voici les principaux « savoirs » réellement nécessaires à des élèves arrivant en entreprise :

- savoir utiliser les « sciences molles », qui sont celle qu'on ne leur enseigne pas ou peu,
- savoir manager les paradoxes,

- savoir manager l'invisible et le non-mesurable »⁽²⁵⁾

Les propos de ces auteurs demeurent significatifs car ils mettent en valeur un intérêt capital dans la mise en œuvre et en valeur du projet de formation.

4.2. Les autres voies managériales d'accompagnement des collaborateurs :

S'ajoute à la formation l'accompagnement, le coaching et le renforcement du lien identitaire entre le collaborateur et le projet de l'entreprise. L'accompagnement consiste à s'assurer que le collaborateur utilise à bon escient les compétences acquises dans le domaine de l'activité de son entreprise. Ces outils d'accompagnement sont nécessaires car ils permettent de renforcer le lien d'apprentissage entre le formé et le projet de l'entreprise. Ces outils nécessitent aussi d'autres exigences comme la clarté des besoins en accompagnement, la volonté des deux acteurs concernés et l'autonomie qui constitue aussi une autre exigence de réussite du dit projet.

D'autres voies comme l'entretien d'évaluation des compétences et de performance qui constituent aussi des sources d'écoute permettant au collaborateur de vivre en harmonie avec l'entreprise, d'actualiser ses connaissances. Ces entretiens demeurent des espaces de communication très significatifs car ils permettent de décrypter les vrais besoins en matière de recherche de compétence, de performance et d'excellence.

L'approche la plus adaptée à notre avis permettant d'acquérir et de développer les compétences des collaborateurs, c'est de tenir compte surtout de l'expérience de ces derniers.

5. Les nouveaux rôles des managers dans la recherche des compétences et l'encouragement à la culture de l'innovation :

Comme nous l'avons analysé précédemment la recherche de compétences dans ses multiples dimensions et notamment celles liées au management favorisent l'esprit de l'innovation et la culture de créativité. Dans ce sens, le manager doit être en mesure de favoriser

cet état d'esprit et la culture d'innovation grâce à sa capacité à animer, faciliter les messages, communiquer en intense, symboliser l'existence de ses collaborateurs en produisant du sens et de l'intérêt accordé à l'innovation. Le manager doit aussi créer les conditions favorables à l'épanouissement, à la motivation et à la dynamique même du processus d'innovation de l'entreprise. Dans un article, **Hout T et Garter J. (1996)** précisent que « le PDG lui-même voit sa fonction évoluée. Il doit surtout encourager les interactions entre les membres de l'équipe de direction »⁽²⁶⁾. Ces mêmes auteurs ajoutent dans ce même sens que « les gens travaillent mieux ensemble lorsqu'ils sont sûrs de leurs forces et conscients de leurs faiblesses ».⁽²⁷⁾

5.1. Les managers, le climat de travail et la recherche de l'innovation :

Le climat du travail ou l'environnement même de l'entreprise peut être favorable, épanouissant, enthousiaste ou par contre défavorable, démotivant et inerte même.

Le climat de travail a un apport considérable dans la recherche de l'innovation. Cette dernière constitue le fruit des efforts des acteurs dans le processus de créativité au sein de l'entreprise.

Les auteurs **Berlot J-C et Bustamante J** précisent que « notre rôle de managers (et, en l'occurrence, de consultants) est là : faire grandir nos collègues, nos amis, les aider à grandir dans leur vie de tous les jours, leurs environnements, leurs difficultés, leurs espoirs, suffisamment pour assumer leur vie et être eux même source de vie. »⁽²⁸⁾

Il est à souligner dans ce cadre que les efforts qu'investissent les managers dans l'orientation en permanence de leur collaborateur constituent le renforcement des politiques menées dans le sens de la recherche de performance, de développement des compétences et de l'accélération de l'innovation dans tous les sens.

Labruffe A et Desqué S. (2008) montrent « l'élaboration d'un dossier, la réalisation d'une pièce, la négociation avec un fournisseur,

l'accueil d'un client, l'écoute d'un candidat ou d'un stagiaire, la mobilisation de l'énergie d'un collègue qui renâcle à une coopération nécessaire, la conviction d'un patron débordé, l'évaluation d'un collaborateur, la prise de décision concertée, la réactivation du capital des compétences des seniors, ou la bonne entente d'un groupe de travail.

Toutes ces missions réclament effectivement une assistance individualisée, une interaction de face à face et la mise en œuvre de procédures qui s'apprennent et se développent par un entraînement adapté. Celui-ci devient alors l'objectif premier du manager pour savoir se remettre en cause, augmenter sa compétence du management relationnel et développer son leadership. »⁽²⁹⁾

La finalité de l'accompagnement des managers sur le terrain aide l'entreprise à gérer efficacement le transfert intergénérationnel des savoirs et compétences et à la mise en valeur d'une culture harmonieuse allant dans le sens de l'encouragement à la création, au développement des compétences dans toutes ses familles et à l'encouragement à une culture d'innovation sans cesse.

6. Etude pratique :

6.1. Méthodologie et approche de recherche :

Notre contribution scientifique à l'étude de la problématique relative à l'apport des compétences sur la recherche d'innovation dans les entreprises algériennes notamment celles du secteur industriel a été basée sur notre observation sur le terrain à notre qualité de consultant et ce à travers les différentes actions de formation au sein de certaines entreprises du secteur de l'industrie.

Nos efforts d'observation participante sur le terrain ont été renforcés de focus groupe avec les participants : cadres et cadres supérieurs d'entreprises et ce durant les différentes sessions de formations pendant plus de deux décennies.

S'ajoute à cela le guide d'entretien qui nous a permis de décrypter le discours des acteurs, la réalité perçue du terrain de recherche.

Nos efforts de recherches et d'observations nous ont permis de situer la problématique à laquelle font face certaines entreprises du secteur industriel où on a été formateur et animateur de plusieurs actions.

L'enquête nous révèle dans ce sens que la totalité des participants témoigne de l'absence d'un système d'évaluation des actions de formation dans le sens universel du terrain.

6.2. Quelques éléments d'observation relatifs au terrain des Entreprises Algériennes du secteur de l'industrie :

Il est à noter dans ce sens que la problématique cruciale à laquelle font face les entreprises observées par nos soins se caractérise par le déficit de projet de formation.

La formation dans ces entreprises n'est pas investie par un réel processus d'ingénierie en matière de formation, et de développement des compétences. Les efforts investis par ces entreprises ne sont que des réponses à un besoin technique. Le contenu des compétences dans son sens manageriel global et systémique demeure quasiment absent dans la logique des acteurs.

Il ressort ainsi de nos travaux de recherche et d'observation que :

- Le concept d'innovation dans son sens transversal et pluridisciplinaire n'occupe pas une place prépondérante dans la culture de ces entreprises.
- Déficit dans la mise en place d'une stratégie globale et intégrée.
- La stratégie constitue le guide d'orientation du projet de l'entreprise.
- L'organisation doit suivre la stratégie.
- Des politiques et des objectifs incohérents et inadaptés au contexte de la réalité.
- La gestion au jour le jour et très peu d'étude projectives.

- L'organisation et la structure adoptées par ses entreprises demeurent lourdes et dominées par une logique de centralisation
- La fonction ressources humaines ne s'appuie pas sur le partage et la participation de tous les acteurs.
- La rigidité en matière de procédure régissant l'organisation de l'entreprise.
- La présence d'une logique de territoire ne favorisant pas la recherche de l'harmonie, de la production du sens, de la culture commune et la recherche de l'innovation.

De plus l'innovation n'est pas qu'une simple variable technique, les managers doivent anticiper à accompagner le changement par des efforts multiples et dans tous les sens. Ce que **MIGEON H**, déjà à la fin des années 50, a mis en exergue la pensée du technicien qui demeure très limitée car le monde est perçu comme une technique. Il explicite donc que « ce qui est important, en effet, c'est la mentalité du technicien, sa manière de penser. Or, le technicien travaille sur des choses sans épaisseur, sans intimité. Il réalise des schémas. Pour lui, l'humanité est un schéma. Là où apparaît la technique, disparaît la valeur »⁽³⁰⁾

Il y a lieu aussi de relever le grand décalage entre l'enseignement dispensé et la réalité perçue sur le terrain des entreprises étudiées. Ce décalage nous permet d'avancer d'autres problématiques, étudier des recherches liées essentiellement au grand déficit en matière de communication interne et l'absence totale d'une approche d'audit stratégique émanant du top management. Ce qui nous amène à conclure à l'absence de l'esprit du management du risque dans la conduite du changement.

Pour permettre à l'entreprise de réussir la conduite de son changement **O. GELINIER** de la **CEGOS**, France, montre que la présence d'une direction générale forte en inspiration et vision est impérative. **A. LEBOYER** et **G. GOZELIN** soulignent qu'une

culture d'entreprise ne se décrète pas. « Elle est construite par un groupe d'individus sur des valeurs communes et des expériences »⁽³¹⁾.

Nous notons dans ce cadre, en l'absence d'une approche managériale de formation, d'accompagnement et de développement des compétences dans toutes ses dimensions et plus particulièrement dans le cas où les managers perçoivent le concept de compétence comme linéaire et technique.

Dans ce même sens l'auteur **D. LOUBET** explique les dangers de l'entreprise et ce, à travers soit une approche myope, soit une sous utilisation des composantes régissant la compétence. Il précise « - seul le savoir faire immédiatement mis en pratique peut être capté quand un salarié quitte définitivement son entreprise ;

- Les personnes et les compétences sont gérées à titre individuel « verticalement »

- L'expérience et le vécu sont rarement capitalisés au fil du temps,

- Si le management « voit » son personnel meilleur, il le devient, s'il le « voit » mauvais, il le devient aussi,

- Etc »⁽³²⁾

L'entreprise algérienne du secteur industriel quel que soient les efforts qu'elle déploie, demeure à notre sens encore fatigué car la myopie qui caractérise ses acteurs et gestionnaire ne facilite guère la dynamique du changement.

Les auteurs **P. LORINO, R. DEMEESTERE** et **V. GENESTET**. (2003) montrent que «En l'absence d'anticipation des besoins en compétences, l'entreprise s'expose au risque de se retrouver dans des situations de « rattrapage à posteriori ! »⁽³³⁾.

Dans ce même sens Robert TOMASKO met en évidence 12 problèmes managériaux particulièrement négatifs empoisonnant la vie de nombreuses entreprises que si elles n'y remédient pas rapidement, peuvent connaître des difficultés graves.

1. Incapacité managériale de certains supérieurs hiérarchiques incitant les acteurs à prendre le minimum de risques possibles.

2. Manque de dynamique dans les décisions à prendre.

3. Frustration des acteurs qui savent que sans position hiérarchique, ils n'ont aucun avenir.

4. Défense des avantages et des positions acquises.

5. Mauvaises anticipation de la planification long terme et prise de décision incertaine du court terme.

6. Manque de considération pour le « middle management ».

7. Structure organisationnelle sophistiquées mais floues où l'esprit d'équipe n'existe que sur le papier.

8. Fonction trop étroitement définies pouvant saper la confiance des acteurs en leurs propres capacités, donc les démotivant.

9. Clients négligés car les équipes dépensent beaucoup d'énergie à justifier leurs actes auprès des supérieurs hiérarchiques.

10. Priorités faussées, recherche d'ajouts de valeur insuffisante ce qui entraîne une diminution de l'avantage concurrentiel et une mauvaise allocation des ressources.

11. Guerre larvée entre « citadelles », influence presque tyrannique des départements fonctionnels entraînant de nombreux dysfonctionnements opérationnels.

12. Individualisation accrue, humanisme de façade, non mise en exergue des vraies compétences, mauvaise adéquation des récompenses accentuant la démotivation et démobilisation des hommes.

Enfin, en synthèse à nos éléments d'observation, l'innovation ne se décrète pas, elle constitue par contre le fruit d'un processus managérial complexe et multidimensionnel. L'innovation nécessite à notre sens des conditions préalables comme la présence d'un état d'esprit d'entreprise de l'ensemble des acteurs et managers.

Dans ce même sens Maurice IMBERT en mettant en exergue ce qui est réellement attendu des missions des vrais managers sur le terrain des entreprises d'aujourd'hui et ce, dans leur ouvrage intitulé La communication managériale, Ed Dunod, Paris, page 12 et 13.

Un grand nombre d'entreprise demandent à leurs managers de devenir des entraîneurs capables de prendre appui sur leurs ressorts internes plus que sur leur autorité extérieure. Issus d'un système éducatif où la rationalité et la technique sont les principales clés de lecture de la performance, les managers se trouvent souvent démunis devant un champ de compétences qu'ils ne maîtrisent pas ou peu. Ce nouveau statut de manager ne va pas sans engendrer de nouvelles formes de fragilité.

Traditionnellement, le manager fonde son identité par rapport à un référent éprouvé, stable, une culture métier qui le rassure tout en maintenant une distance à l'égard des autres et de lui-même. Or, les savoirs et savoir faire traditionnels sont brutalement remis en cause par l'intrusion de la nouvelle compétence relationnelle, affaiblissant les repères symboliques de l'identité du manager centrée sur ses grandes missions : organiser, déléguer, superviser, recadrer, valoriser...

Il est demandé aujourd'hui au manager d'accompagner ses équipes vers plus d'autonomie et de responsabilité afin que chaque collaborateur puisse trouver sa place, voire sa voie, dans une dynamique collective confrontée au changement permanent.

Conclusion :

L'investissement du capital humain demeure et demeurera désormais la principale source de réaction de la richesse de l'entreprise.

Investir le capital humain c'est davantage lui faire acquérir et transférer les compétences dans le sens transversal global.

Le développement et le renouvellement des compétences des collaborateurs permettent dans une organisation adaptée au processus

d'apprentissage, la recherche de l'innovation. Cette dernière est davantage le fruit de l'effort des acteurs et top management de l'entreprise disposant d'un état d'esprit, d'un engagement orienté vers cette culture de compétences et d'encouragement à la recherche de l'innovation sans cesse.

L'entreprise pour faire face aux nouveaux impératifs et enjeux de ce siècle dominé par une seconde révolution en marche en termes de technologie de l'information et de communication, et d'économie du savoir et d'innovation doit repenser son management en investissant le chemin de la compétence et de l'innovation :

L'entreprise algérienne du secteur industriel observée par nos soins connaît un déficit dans le domaine régissant le développement des compétences et la recherche de l'innovation

Ce déficit est à notre sens le produit de l'absence d'une stratégie globale et systématique. le management du savoir exige de repenser la logique d'orientation sur les différents plans humain et organisationnel.

La recherche de l'innovation est liée étroitement à la valorisation du capital humain, le développement de ses compétences et l'encouragement à la créativité.

Bibliographie :

Ouvrages :

Anciaux J-P, « le savoir en action : des connaissances à la performance, édition d'organisation, Paris, sd.

Berlot J-C et Bustamante J, dirigeants que faites vous ? une approche éthique du management, édition village mondial, Paris, sd.

BOYER A et GOLIOS G. (2000), les dix repères essentiels pour une organisation en mouvement, éditions d'Organisation, Paris, sp

BRILMAN J et Herard J. (2006) ; « les meilleures pratiques du management », éditions d'organisation, Paris.

DAGNE J.F, Réingénierie et Reprise d'entreprise, Ed. Economica, Paris 1995.

IMBERT M « La communication managériale » Ed. Dunod, 2013, page 12 et 13.

Jolie N, la compétence au cœur du développement de votre entreprise, édition d'organisation, Paris, sd.

Labruffe A, les compétences : 100 questions pour comprendre et agir, édition AFNOR, Paris, sd.

Labruffe A et Desqué S. (2008), manager le Kit minute ; 36 outils pour progresser, édition AFNOR.

Laflamme M, diagnostic organisationnel et stratégie globale de développement, Edition MORIN, Montréal, sd.

Liker J et Meier D, « Talent Toyota » les hommes au cœur de la réussite, édition PEARSON, village Mondial, sd..

LOUBET D, le management du savoir de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, sd.

Senge P et coll. (1991), la cinquième discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent, first éditions, Paris.

SIMONET J. (2008), de la formation au management des compétences, éditions territorial.

Article :

BAUMARD P. (1999), « la guerre du savoir a commencé », l'expansion management review.

PRUSAK L. (2002), « aux origines de la guerre des connaissances », expansion management review.

MEINGAN D. (2002), « les communautés de pratique ou la partage des savoirs », l'expansion management review.

VASSEL O. (juin 2006), « crise de sens ; défis du management », l'expansion management review, sp.

LORINO P, DEMEESTERE R et GENESTET V (septembre 2003), « penser la gestion des compétences », l'expansion management review.

MASCARENHAS B, BAVEJA A et Mamnoon J. (mars 1999), « comment naissent les compétences », expansion management review.

GILBERT P et PIGEYRE F. (2002), « peut-on réellement manager les compétences », expansion management review.

LORINO P, DEMEESTERE R et GENESTET V. (2003), « penser la gestion des compétences », l'expansion management Review.

LOWELL BRYAN, « l'organisation de 21ème siècle », expansion management review, Décembre 2005.

DRUCKER P. (1999), « le savoir, nouveau défi pour l'entreprise », l'expansion management review.

BELET D. (2000), « construire l'entreprise apprenante ». Expansion Management Review.

DORTIER J-F, « le mythe de l'intelligence collective », Expansion Management Review , juin 2006.

Cristophe MILDOR, une affaire d'apprentissage collectif in Expansion Management Review Mars 1995.

James F.BOLT, « formation : du nouveau dans les grandes entreprises », in Harvard l'expansion, printemps 1987.

MINTZBERG H. (juin 005), « une formation flexible nourrie de l'expérience », Expansion management review.

JOLIVET F. (2005) avec la collaboration de BABOT O et de Vaysse J-L, « le grand écart entre l'enseignement et vie en entreprise », expansion management review.

Hout T et Garter J. (1996), « les habits neufs des cadres dirigeants », l'expansion management review.

Site web :

www.granddictionnaire.com

References :

-
- ⁽¹⁾ I. Nonaka et H. Takeuchi, *the Knowledge-creating company*, Oxford University Press, 1995, P59, citant: M. Planyi, *the tacit dimension*, Routledge & Kegan Paul, 1996. Cité par ANCIAUX J-P, « le savoir en action : des connaissances à la performance, édition d'organisation, Paris, sd, sp.
- ⁽²⁾ www.granddictionnaire.com
- ⁽³⁾ Senge P et coll. (1991), *la cinquième discipline, l'art et la manière des organisations qui apprennent*, first éditions, Paris.
- ⁽⁴⁾ BAUMARD P. (1999), « la guerre du savoir a commencé », *l'expansion management review*, P 60.
- ⁽⁵⁾ PRUSAK L. (2002), « aux origines de la guerre des connaissances », *expansion management review*, P39.
- ⁽⁶⁾ MEINGAN D. (2002), « les communautés de pratique ou la partage des savoirs », *l'expansion management review*, P47.
- ⁽⁷⁾ BRILMAN J et Herard J. (2006) ; « les meilleures pratiques du management », éditions d'organisation, Paris, P 506.
- ⁽⁸⁾ VASSEL O. (juin 2006), « crise de sens ; défis du management », *l'expansion management review*, sp
- ³ ANCIAUX J-P, *opcit* , sp.
- ⁽⁹⁾ LAFLAMME M, *diagnostic organisationnel et stratégie globale de développement*, ed. MORIN, Montréal, sd, P20
- ⁽¹⁰⁾ Jolie N, *la compétence au cœur du développement de votre entreprise*, édition d'organisation, Paris, sd, P 210.

-
- (11) Alain LABRUFFE, les compétences : 100 questions pour comprendre et agir, édition AFNOR, Paris, sd, P 17.
- (12) SIMONET J. (2008), de la formation au management des compétences, éditions territorial, P67.
- (13) LORINO P, DEMEESTERE R et GENESTET V (septembre 2003), « penser la gestion des compétences », l'expansion management review, , P 73
- (14) MASCARENHAS B, BAVEJA A et Mamnoon J. (mars 1999), « comment naissent les compétences », expansion management review, , P 30.
- (15) LOWELL B.(2005), « l'organisation de 21 eme siècle », expansion management Review, p 6.
- (16) DRUCKER P. (1999), « le savoir, nouveau défi pour l'entreprise », l'expansion management review, p52-53.
- (17) **BELET D. (2000)**, « construire l'entreprise apprenante ». Expansion Management Review, p, 98 p, 99-100-101.
- (18) DORTIER J-F, « le mythe de l'intelligence collective », Expansion Management Review , juin 2006, p 21
- (19) Cristophe MILDOR, une affaire d'apprentissage collectif in Expansion Management Review Mars 1995 p,71
- (20) LIKER J et Meier D, « Talent Toyota » les hommes au cœur de la réussite, édition PEARSON, village Mondial, sd p 26.
- (21) BOLT F.J, « formation : du nouveau dans les grandes entreprises », in Harvard l'expansion, printemps 1987, PP 27/29
- (22) MINTZBERG H. (juin 005), « une formation flexible nourrie de l'expérience », Expansion management review, , P 45
- (23) MINTZZBERG H, ibid.
- (24) Cité par Philippe ZARIFIAN, « objectif compétence », édition B.U ARSENAL Paris, sd, P202.

⁽²⁵⁾ JOLIVET F. (2005) avec la collaboration de BABOT O et de Vaysse J-L, « le grand écart entre l'enseignement et vie en entreprise », expansion management review, p 64.

⁽²⁶⁾ Hout T et Garter J. (1996), « les habits neufs des cadres dirigeants », l'expansion management review, P51.

⁽²⁷⁾ Hout T et Garter J, ibid, P 60.

⁽²⁸⁾ Berlot J-C et Bustamante J, dirigeants que faites vous ? une approche éthique du management, édition village mondial, Paris, sd, P 213

⁽²⁹⁾ Labruffé A et Desqué S. (2008), manager le Kit minute ; 36 outils pour progresser, édition AFNOR, p 197.

⁽³⁰⁾ MIGEON H (1958), le monde après 150 ans de technique, Editions d'organisation, paris, P 39. Cité par Marcel LAFLAMME, diagnostic organisationnel et stratégie de développement : une approche globale, éditeur gaetan Morin, sd, P158.

⁽³¹⁾ BOYER A et GOLIOS G. (2000), les dix repères essentiels pour une organisation en mouvement, éditions d'Organisation, Paris, sp.

⁽³²⁾ LOUBET D, le management du savoir de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, sd, p 56.

⁽³³⁾ LORINO P, DEMEESTERE R et GENESTET V. (2003), « penser la gestion des compétences », l'expansion management Review, p74.

R. TOMASKO expert chez Arthur D.Little, cité par Jean François DAGNE, Réingénierie et reprise d'entreprise éd. Economia Paris 1995, page 38 et suivante.