

Pr. Abdeslam BENDIABDELLAH & Mr. Djilali BENABOU
Université de Tlemcen & Université de Mascara

**“ Impact des NTIC sur les structures
et comportements de l’entreprise moderne”**

Résumé

Sous l’effet d’une véritable révolution technologique, l’entreprise est devenue, au cours de ces dernières années, une matrice de production et de transmission de l’information, sans commune mesure avec le passé, et ce tout au long de ses processus managériaux. Nous assistons, en effet, à des mutations qualitatives majeures, où les NTIC provoquent de véritables bouleversements dans les structures et processus de l’entreprise ainsi que sur la nature de son capital humain.

Après avoir brièvement rendu compte de quelques unes de ces mutations, nous présenterons les résultats d’une enquête réalisée en 2002 auprès du personnel d’une filiale de la compagnie pétrolière SONATRACH, l’objectif poursuivi étant d’étudier la réalité des nouvelles technologies de l’information et de communication dans une unité d’un secteur connu par sa grande ouverture sur le marché international.

Introduction

Les révolutions technologiques et informationnelles qui caractérisent le monde d’aujourd’hui, ont profondément bouleversé les pratiques économiques.

Ce phénomène est particulièrement sensible au sein de l’entreprise, où de nombreuses innovations (messagerie électronique, échange des données informatisées, workflow, etc.), ont entraîné des transformations irréversibles aux divers niveaux structurelles et organisationnelles de cette dernière, ainsi que sur la caractérisation de ses compétences individuelles et collectives.

Concrètement, les diverses applications des NTIC (portées pour l’essentiel par l’important développement des outils Internet, Intranet,...) ont amené les entreprises et les individus à considérer l’informatique dans une nouvelle perspective, caractérisé par une nouvelle culture de partage d’informations, de communication et de coordination des activités.

1- L’irréversibilité de cette tendance s’inscrit dans l’importante place occupée aujourd’hui par l’informatique dans les divers systèmes de gestion.

Cette tendance est effectivement irréversible, car le monde vit actuellement le passage « d’une société industrielle à une société d’information, d’une technologie rigide à une technologie interactive, d’une économie nationale à une économie mondiale, des structures hiérarchiques aux structures en réseaux, de la centralisation à la décentralisation, de l’assistanat à l’autonomie individuelle, du pouvoir d’être représenté, au pouvoir de participer » (S. Bradley et R. Norlan, 1999).

Comme l’affirme Michel GODET devant ces changements, les différentielles de compétitivité entre les entreprises se feront de plus en plus sur la maîtrise des NTIC (M. Godet, 1997).

Les systèmes d’information et les technologies qui les sous-tendent sont donc, , au coeur de l’entreprise. De même que se trouvent aujourd’hui sous l’impact direct des NTIC, ses divers processus d’organisation, d’animation et de contrôle. Enfin, last but not least, c’est l’ensemble des relations traditionnellement antagonistes (ou à tout le moins divergentes) nouées avec les divers partenaires (les clients, les fournisseurs, le système financier et autres institutions..) qui se trouve redéfinit dans une vision et une culture de partage et de solidarités, grâce aux perspectives nouvelles dessinées par les NTIC (Kalika et *al*, 2001).

2- Les NTIC sont également devenues un facteur déterminant dans tout processus de structuration organisationnelle.

2.1 L'émergence de l'organisation en réseau

Comme le font remarquer A. Fabio et G. Christian (1997), la baisse majeure entraînée dans les coûts de transactions par le recours massif aux NTIC a provoqué un large engouement pour l'externalisation des activités, avec comme conséquence directe l'émergence d'un nouveau mode d'organisation : l'organisation en réseau (voir Yves Pigneur, 1999) .

Comme le rappelle ce dernier auteur, cette forme d'organisation nouvelle bénéficie des coûts réduits de production (marché) et de coordination (hiérarchie) , et rend aisé l'implantation de la logique (client / fournisseur). En clair, pour reprendre les termes de Frédéric Fréry (1997) ce nouveau mode « est à la fois organique et mécaniste, adaptable et adapté, efficace et efficient, différencié et intégré, adhocratique et rentable ».

L'organisation en réseau, comme l'indique Fréry, est en fait le résultat, d'une part, de la réduction de l'espace-monde (ou village planétaire) conséquence de l'introduction des NTIC ; d'autre part, d'une tendance à l'externalisation des activités en dehors des frontières habituelles des entreprises.

Toutefois l'impact de l'émergence des NTIC s'étend aussi au mode de distribution du pouvoir dans l'entreprise, grâce, comme le note Michel KALIKA (2000), à une décentralisation plus grande de l'autorité et à une transversalité généralisée.

Dans une structure en réseau le rôle des NTIC est en effet déterminant car c'est de ces derniers que dépend la cohérence d'un réseau et la bonne coordination entre ses différents pôles.

Toutefois, plusieurs conditions doivent être réunies pour consacrer la réussite d'une structure en réseau :

- tout d'abord, une circulation simplifiée et sans contrainte de l'information (fluidité et transparence) ;
- ensuite une véritable décentralisation du pouvoir de décision (autonomie et responsabilité), combinée à une transversalité des relations.
- enfin une culture de partage et de confiance, caractérisée par l'acceptation des différences (E. Josserand et F. Grima, 2002).

2.2 Une décentralisation accrue conséquence d'un besoin croissant de réactivité

Ce besoin de réactivité, voire de proactivité, est encouragée par les NTIC qui, permettent une ouverture plus grande et une accessibilité aux données en temps réel. Comme le note H. Issac (2000), « il s'agit d'une pyramide inversée où l'acteur le plus proche du client est le plus habile à réagir » ; cette nouvelle vision a comme incidence, une modification des liens hiérarchiques au sein des entreprises.

Mais cette décentralisation a certaines conséquences (Pierre Romelaer, 1999) :

- le raccourcissement des lignes hiérarchiques avec le développement de dispositifs de coordination et d'information (emails par exemple).
- un besoin de formation plus grand, sous forme de séminaires et d'échanges entre les différentes fonctions, services et niveaux (cas des visioconférences).
- un besoin de normalisation (adoption de standards, de normes relatives à la circulation de l'information, exemple des pratiques de workflow).

Une structure en réseau couplée d'une décentralisation implique une transversalité généralisée, qui débouche comme nous l'indique Michel Crozier (1999) sur une réalité nouvelle, à savoir que« la société connaît une véritable "révolution" qui se caractérise principalement par la disparition des activités d'exécution». C'est précisément ce que nous allons mettre en lumière à présent.

3- Grâce aux NTIC et donc à la mise en réseau de l'entreprise et à un accès rapide et convivial à l'information, on assiste à des transformations profondes au niveau des logiques professionnelles, des nouvelles formes de travail et des possibilités d'apprentissage en ligne.

3.1 Les mutations générées par les nouvelles formes de travail¹

On peut pour simplifier, énumérer trois grandes formes de travail :

- *Les salariés travaillant sur place*, c'est-à-dire qui réalisent leurs activités au sein de l'entreprise, et qui donc risquent davantage que leurs collègues travaillant à domicile de s'occuper de travaux désagréables.
- *Les télétravailleurs* : cette catégorie bénéficie de la liberté de travailler à domicile ou dans un bureau isolé, et donc d'organiser avec plus de liberté leur temps et modalités de travail.
- *Les voyageurs* : ce sont des cadres moyens, voire des dirigeants qui ont renoncé à la fois à occuper un bureau dans l'entreprise et à travailler chez eux. Munis de téléphones et d'ordinateurs portables, ils sont en déplacement de façon permanente.

3.2 L'émergence de nouvelles professions

Il a été constaté que « plus de 50% des emplois NTIC sont fournis par des personnes disposant d'une autre qualification à la base en dehors de l'informatique ». Ainsi de nouvelles professions sont apparues dans des types d'entreprises caractérisées par « l'explosion des frontières des entreprises, les externalisations, le travail en réseau et à distance », professions où l'on retrouve deux grands types de compétences : « les compétences NTIC et les compétences non NTIC ».

Ces nouvelles professions ont pour spécificités de permettre à leur détenteurs d'« autogérer leurs parcours professionnels selon une logique nomade », grâce à « la mobilité inter-organisationnelle, l'apprentissage et la mise à jour des connaissances en matières de NTIC ».

On peut classer ces nouvelles professions comme suit (M. Zune, B. Rorive et E. Pichault, 2002).

- *Des professions existantes mais renforcées par les NTIC* : c'est-à-dire des professions exercées différemment ou en automatisant un certain nombre de tâches.
- *Des professions existantes impactées par le développement des NTIC* : c'est-à-dire que là les NTIC sont ajoutées mais elles ne modifient pas les caractéristiques de bases des professions existantes.
- *Des professions nouvelles à un stade d'émergence* : Ces professions sont caractérisées par des difficultés de référence précise à un champ professionnel particulier, ce qui rend encore plus complexe la possibilité de s'intégrer dans les catégories existant sur le marché du travail.
- *Des professions nouvelles en développement* : se trouvant à un stade plus avancé par rapport aux professions en émergence, ces professions correspondent à un mélange de compétences appartenant à des champs professionnels considérés comme distincts.
- *Des professions nouvelles en maturation* : Ce type de professions est considéré comme étant en maturation, du fait de l'existence de filières de formation reconnues (cas des bio-informaticiens).

3.3 L'apprentissage et le e-learning

A l'heure de la flexibilité et du chômage structurel, les travailleurs se doivent de mettre à niveau de façon périodique leur employabilité et attractivité sur le marché du travail. Aujourd'hui de grandes possibilités d'apprentissage leur sont offertes grâce à l'Internet, l'Intranet et le groupware.

¹ (L. Edvinsson et M. Malone, 1999).

Grâce à ses outils l'apprentissage permet de développer les compétences relationnelles, ainsi que les compétences techniques et les compétences intellectuelles l'ensemble permettant d' « intégrer pratiquement en temps réel les évolutions concernant la tâche, le rôle, environnement... » (Josserand et Grima, 2002).

L'apprentissage en temps réel (ou E-learning) renvoie à l'idée que le travailleur pourra, à partir de son poste de travail, trouvera sur le web ou l'Intranet les domaines d'informations appropriés à son champ de compétence.

Désormais la coordination et l'échange d'informations par les NTIC, valorisent de plus en plus le capital humain des entreprises et participe à l'opérationnalisation du management des connaissances (R. Jacob et L. Partiat, 2000, pp30-38).

Toutefois, mettre en place une formation en ligne nécessite le respect de certaines règles : insister sur l'implication personnelle des salariés en matière de formation, intégrer la culture d'entreprise, définir avec précision les fonctions qui peuvent s'y inscrire, disposer d'un système d'auto évaluation.

ILLUSTRATION

Nous allons à présent rendre compte des résultats d'une enquête réalisée au mois de mai 2002 auprès d'un échantillon d'utilisateurs des NTIC dans une filiale GNL/2Z de la compagnie pétrolière SONATRACH.²

Champ de l'étude

GNL/2Z, située dans la zone industrielle d'Arzew (450 Km à l'ouest d'Alger) est spécialisée dans la liquéfaction du Gaz naturel. Le complexe GNL/2Z produit 623 tonnes/j de propane, 448 tonnes/j de butane et 168 tonnes/j de gazoline.

Le questionnaire comporte 69 items portant sur l'utilisation des technologies de l'information dans les pratiques de management. L'étude a été effectuée au cours du mois de mars 2003. Sur les 129 questionnaires distribués nous avons pu récupérer 67.

Caractéristiques de l'échantillon

La majorité des acteurs de cette entreprise ont un diplôme d'étude supérieure et environ 40% d'entre eux ont une expérience de plus de 20 ans d'activité. Effectivement 61% du personnel a entre 36 et 50 ans. Il faut cependant remarquer la dominance, dans l'effectif, du sexe masculin, la présence féminine ne dépassant pas les 25% de cet effectif.

Objectifs de l'étude

Nous nous étions fixés comme objectif d'étudier l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur cette filiale.

A cet effet, le questionnaire a été structuré autour de trois thèmes principaux, afin de pouvoir répondre aux objectifs suivants.

- l'équipement en matériel spécifique aux technologies d'information et de communication (hard et soft), afin de déterminer la place qu'occupent les NTIC dans cette entreprise.

- Le mode de traitement de l'information, à partir des équipements disponibles. Cela pour avoir une idée sur les changements dans les rapports hiérarchiques et fonctionnels entre les acteurs de cette entreprise.

² Dans le cadre de notre enquête, nous nous sommes librement inspirés (après accord du Pr. Michel KALIKA) d'un questionnaire réalisé par l'Observatoire Cegos-Paris Dauphine de e-Management que nous avons adapté à notre contexte particulier.

- Enfin, l'impact de ces changements sur les compétences, et les rapports entre collaborateurs.

Présentation des principaux résultats :

I. L'équipement en matériel spécifique aux NTIC

Un trait caractéristique au niveau de cette entreprise concerne la possession par pratiquement tous ses membres, d'un micro-ordinateur. D'ailleurs, le complexe dispose de son propre réseau Intranet. Notons également que 25,4% du personnel possèdent des mémoires électroniques. Cela donne une idée de l'intérêt que les responsables du complexe semblent accorder aux technologies nouvelles.

D'ailleurs, à l'une des questions qui visait de savoir « *si la direction générale de l'entreprise considère les NTIC comme solution stratégique* », 76 % des réponses ont été positives.

Notons toutefois dès à présent, qu'au moment d'interviews réalisées auprès de certains responsables de l'entreprise, bon nombre de ces derniers nous ont fait part de leur crainte de voir ces nouvelles technologies constituer un simple phénomène de mode, une sorte de gadget dont leur personnel risquerait de se lasser à brève échéance. C'est d'ailleurs pour cela qu'ils misent, pour le succès de l'opération, sur la mise en place à brève échéance, de stimulus divers en direction de ce personnel, de même qu'ils disent vouloir investir leurs efforts sur des applications liées à l'Intranet.

II . Les changements induits par les NTIC sur l'organisation

1. Changement dans les flux d'information

52,2% des sondés considèrent que les nouvelles technologies leur donnent des informations plus souples, 58,2%, apprécient la rapidité d'accès à cette information, et 59,6% affirment que l'information utile qui leur a été fournie provient pour l'essentiel de l'intranet. 61% des sondés ont vivement apprécié la capacité de rétroaction immédiate permise par l'Intranet.

L'enquête a également permis de constater que la circulation dans les couloirs et entre les bureaux a largement diminué (affirmation de 58% des sondés). De même 54,3% de ces derniers font remarquer que la fréquence des réunions a sensiblement baissé, ce qui, selon eux, est le résultat direct du recours aux médias associés aux NTIC (recours à l'Intranet, pour la prise de décision).

Ce constat semble être confirmé, par le fait que 77.6% des questionnés recourent à la messagerie électronique.

Toutefois, il semble que 53,8% de ceux qui possèdent une adresse électronique ne reçoivent que moins de 10 mails par jours.

Par ailleurs, 64,9% parmi eux affirment recevoir des mails qu'ils n'ont pas le temps de traiter, ce qui pose la question du *seuil psychologique* en matière de *surcharge informationnelle*.

Enfin, 65% des sondés disent recevoir trop de mails inutiles, ou ne les concernant pas du tout.

D'un autre côté, l'impact de l'introduction des NTIC sur la structure, semble assez significatif, dans la mesure où 56,7% des sondés considèrent que la circulation de l'information à travers la hiérarchie est devenue plus souple, et que le nombre des niveaux hiérarchique a diminué (59,7% des réponses). Cela est perçu (pour 65,8%) comme ayant entraîné davantage de liberté dans l'organisation du travail.

2. Concernant les relations de l'entreprise avec son environnement,

Il s'agit notamment les relations avec les clients et avec les fournisseurs. 61,3% des interrogés considèrent qu'elles se sont nettement améliorées.

Autres constats : les tâches spécifiques au traitement des informations semblent s'être multipliées. Ainsi, 58,4% considèrent qu'ils traitent un volume d'information beaucoup plus important que par le passé, alors que seul 35,8% disent passer la plupart de leur temps dans le classement de ces informations.

Malgré cela il apparaît que le partage de l'information entre les travailleurs est resté faible, car seuls 29,9% des interrogés affirment qu'un tel partage existe.

Passer beaucoup de temps dans le classement des informations est en partager si peu, peut apparaître comme un paradoxe, même si un certain nombre de travailleurs (57% de sondés) semblent le justifier par des raisons de manque de temps chez les acteurs.

3. Impact sur le travail en groupe

Dans un autre ordre d'idée, le travail en groupe semble prendre de plus en plus d'ampleur. Ainsi 46,5% des sondés considèrent qu'ils sont appelés à travailler de plus en plus en groupes et 53,3% qu'ils tendent, beaucoup plus que par le passé, à coordonner leur travail avec des groupes à distance et ce sans qu'ils soient amenés à travailler en dehors de leurs heures de travail.

53,8% des interrogés affirment avoir une vision plus claire sur le plan de travail de leurs subordonnés, par contre ils savent toujours peu de chose sur le travail de leurs supérieurs, car seuls 31,4% parmi eux disent en avoir une idée assez précise.

III. Changement dans la nature des compétences

Le fait d'introduire de nouvelles technologies au sein de l'entreprise, suppose qu'une formation appropriée a été donnée aux personnels concernées afin que ces derniers puissent bénéficier pleinement des avantages apportés par les nouvelles techniques..

Autrement dit, la maîtrise des TIC est indispensable à leur bonne utilisation dans le travail.

Sur le terrain, 55,3% des sondés considèrent qu'ils maîtrisent les TIC mises à leurs dispositions. De même, 56,8% pensent que la maîtrise des TIC devrait constituer désormais un important critère d'évaluation chez leurs supérieurs, mais seulement 26,8% affirment qu'elle est effectivement utilisée aujourd'hui à cette fin.

42,2% des questionnés pensent que les TIC les poussent vers plus de créativité et d'innovation dans le travail.

56,7% les perçoivent comme de bonnes méthodes de collecte de l'information ; et 73,1% les considèrent comme indispensables à la prise de décision.

Ainsi, les TIC ont permis l'élargissement des connaissances de 64,3% des sondés (amélioration des savoirs) et l'adaptation à de nouvelles modalités de travaux chez 50,7% (transformation des savoirs en savoir-faire).

Examinons, à présent, la manière dont les sondés ont réagi quant aux nouvelles exigences qu'ils ressentent face aux NTIC . En fait, pour un grand nombre, les NTIC sont vécues comme une source d'exigence plus forte, comme la nécessité d'être plus compétent, de réagir rapidement.... Cela s'est traduit par le fait que 50,7% ont répondu positivement à la question « *j'ai dû modifier la façon d'exercer mon travail au quotidien* ». D'autres questions du même type ont également suscité une majorité de réponses positives. Voici quelques réponses :

- ✓ « je dois davantage prendre des décisions à partir d'informations fournies par le système d'information » (73,1%)
- ✓ « je dois davantage contrôler la fiabilité de l'information » (65,7%)
- ✓ « j'ai eu à approfondir mes connaissances techniques dans mon travail » (64,3%)
- ✓ « je dois davantage prendre en compte les données à court terme » (63,6%)
- ✓ « je dois davantage savoir où trouver l'information » (56,7%)
- ✓ « je dois davantage prendre en compte des données issues d'autres services dans mon travail » (53,7%)
- ✓ « je dois être plus à l'écoute de mon environnement » (56,2%)
- ✓ « je dois prendre des décisions plus rapidement » (51,2%)
- ✓ « je dois faire preuve de plus d'initiatives » (56,8%)
- ✓ « je dois être davantage capable d'appliquer des procédures » (46,3%)
- ✓ « je dois davantage prendre en compte des données issues des fournisseurs dans mon travail » (52,1%)

En conclusion

Un certain nombre de transformations a donc été rendu possible par les TIC et qui est perceptible aussi bien dans les processus de gestion, dans le développement des compétences, que dans les modes d'apprentissage individuel et collectif.

Toutefois, malgré les grands progrès réalisés au niveau de la filiale d'ARZEW, il n'en reste pas moins que l'opérationnalisation des pratiques, rendue possible par les NTIC, est encore assez faible. Ainsi par exemple, 13,6% seulement des sondés considèrent que les discussions des réunions auxquelles ils participent se prolongent dans des forums en ligne.

Cela n'empêche pas de constater que l'Intranet de l'entreprise offre déjà un certain nombre de services : des listes de diffusion interne (selon 80 % des questionnés), un accès Internet (pour 60 %), une mémoire collective (selon 46 %) et des possibilités de vidéoconférence (selon 62 %).

Par ailleurs, sans négliger bien sûr l'apport des TIC dans l'amélioration des performances économiques individuelles et collective, il est clair qu'un autre avantage essentiel à attendre de leur introduction, a trait au développement de rapports sociaux qualitativement meilleurs entre les travailleurs, puisque ces derniers trouveront plus d'intérêt à travailler en groupe, et que cela entraînera une modification conséquente dans leurs compétences relationnelles.

Il reste bien sûr à évaluer le gain réalisé en terme de réactivité et de compétitivité, en terme de climat social et en terme d'épargne en argent. Mais cela est déjà une autre « problématique »

Références bibliographiques :

- Norbert Alter, (1989), logique de l'entreprise informationnelle, revue française de gestion, Juin-Juillet- Août (1989)
- Auttissier D., Lahlou S. (1999), les limites organisationnelles des TIC : Emergence d'un phénomène de saturation cognitive, acte du 4^e colloque de l'AIH, mai 1999
- Auttissier D. (2002), l'utilisation de la messagerie électronique dans une multinational : l'émergence d'un nouveau média, acte d'un séminaire sur la communication d'entreprise, 2002. www.univ-savoie.fr

- Bradley. S, Nolan. R (1999), créer et s'approprier de la valeur à l'ère des réseaux, in Internet, Intranet, Réseaux : identifier et répondre aux besoins des clients grâce aux nouvelles technologies de l'information, Editions MAXIMA, 1999
- Philippe Breton. Le culte de l'Internet une menace pour le lien social ?. Edition La Découverte, 2000
- M. Crozier. La société, les organisations et le management à l'épreuve du temps, in management aujourd'hui, Editions Demos, 1999
- Davenport T., (1996), knowledge roles : the CKO and beyond. www.cio.com/archive
- L. Edvinsson et M. Malone. Le capital immatériel de l'entreprise. Edition Maxima, Paris, 1999
- Fabio. A, Christian. G (1997), Gestion et partage à distance de la connaissance tacite : un défi pour le multimédia, in l'entreprise et l'outil informationnel, Marie-Christine Monnoyer (1997), Editions de l'Harmattan, 1997
- Yves Pigneur, (1999), les technologies de l'information changent l'art du possible, HEC(1999)
- Fréry. F (1997), la chaîne et le réseau, in dedans, dehors, Besson. P (1997), Edition vuibert, 1997
- D'Iribane A., Gadille M., Tchoborian R. (1997), etude sur l'impact de l'e-mail dans l'organisation du travail à l'INRIA , LEST-CNRS, octobre 1997
- Jacob. R et Pariat. L (2000), gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21e siècle information, interaction, innovation, e-book
- Jesserand. E et Grima. F (2002), organisation en réseau et apprentissage : une analyse inter-individuelles, acte de séminaire : TIC & GRH, www.dauphine.fr/crepa
- Michel Kalika, (2000), le management est mort, vive le e-management ! revue française de gestion, Juin-Juillet-Août (2000)
- Kalika. M, et al, explosion des frontières de l'organisation, cahier de recherche n°50, www.dauphine.fr/crepa
- Henri Isaac, (2000), l'entreprise numérique, revue française de gestion, Juin-Juillet-Août (2000)
- Michel. Godet. La prospective stratégique. Tome1 les éditions d'organisation, 1997
- Rallet. A, (1997), l'efficacité des technologies de l'information et de communication à l'étape des réseaux, in Marie-Christine Monnoyer (1997), Editions de l'Harmattan, 1997.
- Romelaer. P (1999), les « organisation de base », lieux stratégique des révolutions managériales à venir, in management aujourd'hui, Editions Demos, 1999
- Ressourceshumaines.N°1000, Sep.2000. www.business-digest.fr www.observatoireemangement.com
- M. Zune, B. Rorive et E. Pichault. TIC et métiers en émergence : une approche compréhensive. www.dauphine.fr/crepa
- Sainsaulieu, R. (1987), Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Collection Amphithéâtre, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Dalloz, Paris

Dr. Abdelali BOUZID
BA, MSc, CEng, CPL, ATPL, MBIM, MBCS, MIEEIE,
International Consultant, Oxford (UK)

*‘ Le Management des Savoirs et l’Intranet
dans le cadre de l’Entreprise Apprenante ’*

Résumé

L'entreprise se vide chaque soir de sa substance quand ses employés rentrent chez eux! Elle en est consciente de cette substance constituant sa Chaîne de Valeurs et la base de sa Supply Chain Management (SCM). Cette présentation se concentre sur cet *acteur incontournable, qu'est l'employé, au sein de l'entreprise du 3ème millénaire, qui n'est autre que l'Entreprise Apprenante (EA)*.

Introduction

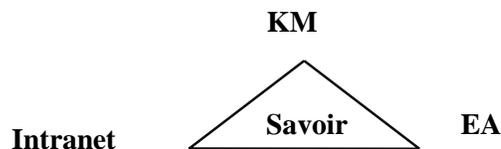
La nouvelle économie, l'économie du savoir, place le focus de la « création de valeurs de l'entreprise » sur le savoir collectif de l'entreprise. Une telle influence force cette dernière à repenser sa stratégie de business, et donc sa stratégie de management, en fonction de son savoir. Un savoir que détient l'employé sous forme de connaissances (tacites et explicites).

En effet, ce Savoir doit être capitalisé, partagé, et géré. On se penche alors sur le *Management des Savoirs, le Knowledge Management (ou KM)*.

Particulièrement, on s'intéresse de près aux pratiques qui le supportent et augmentent les performances, les compétences et par conséquent la compétitivité de l'entreprise.

A cette effet, l'entreprise trouve dans les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), en particulier dans l'Intranet, l'outil pour mener à mieux les projets KM et consolider son existence en tant qu'Entreprise Apprenante (EA). Dans cette perspective elle s'interroge sur l'apport et l'efficacité de l'intranet en tant qu'outil par rapport au KM et dans le cadre de l'EA.

Déjà une image se dégage de cette approche; elle peut être schématisée par un triangle dont les sommets sont : intranet, KM et EA, avec au centre: le Savoir. Mais qu'est ce que le Savoir ?



Définition du Savoir et Relation 'savoir - compétences'

L'on confond souvent 'Donnée', 'Information', et 'Connaissance' (savoir). Toutes trois sont distinctes et différentes, mais sont mieux cernées en les traitant dans leur ordre hiérarchique:

- De l'organisation des *Données* résulte *l'Information*
- La mise en contexte d'application de l'Information, aboutit à la 'connaissance' (une expérience humaine, incarnée): au sens large, le Savoir.

Que représente alors la Compétence dans le contexte 'Savoir' ?

- La *Compétence* : il est dit que la compétence 'c'est ce qui permet d'apporter une solution au problème. C'est la capacité à produire un bon résultat'.

Par conséquent: Les employés ont alors besoin de *connaissances* (Savoir) pour être *compétents*.

En Résumé: les employés nécessitent " l'accès" aux "données" et les "moyens" pour les transformer en "information" qui aboutirait à une vision féconde et d'outils pour partager cette vision' .

Dores et déjà, il faudrait faire une distinction de fond entre : connaissance ‘explicite’ et ‘tacite’: grosso modo, l’on peut écrire la ‘première’ mais pas la ‘deuxième’. L’on peut partager la première, ce qui n’est pas tout à fait le cas pour la deuxième ? Le management de l’une et l’autre exige la mobilisation de la gestion des ressources Humaines, Informatiques et leurs Interactions: actifs matériel et immatériel.

Gérer les *Actifs Matériels* n’inquiètent plus l’entreprise. Au fil des années, elle en a acquis de l’expérience. Se trouvant maintenant confrontée à une logique de management *des actifs (immatériels) des connaissances*, (économie du savoir oblige), elle ressent le besoin de faire appel à de nouvelles approches, techniques et outils, tel que le **Knowledge Management -KM**.

KM et Techniques Organisationnelles au sein de l’entreprise

Les techniques organisationnelles permettent à l’entreprise de fonder sa Chaîne de Valeurs : objectif satisfaction du client. Par analogie, le Management des Savoirs -ou KM- lui permet, de son côté, de développer sa Chaîne de la Connaissance: objectif satisfaction de l’acteur-employé.

Que se passerait t-il, en effet, si l’entreprise intègre d’une manière harmonieuse l’une et l’autre de ces visions (KM et Techniques...) dans sa stratégie globale ? Elle arriverait sans doute à une situation féconde répondant au mieux à son objectif fondamental : celui de satisfaire l’ensemble des acteurs: employés, clients, associés, partenaires, actionnaires.

La relation KM - Ressources Humaines n’est plus à démontrer. Ainsi, l’on ne peut parler de Ressources humaines dans une entreprise (son capital intellectuel) sans conjuguer le savoir (ensemble de connaissances) de l’individu et du groupe à ‘tous les temps de l’entreprise’. Et c’est à partir de ce qu’elle connaît; donc de ce qu’elle a appris et continue d’apprendre (concept d’Entreprise Apprenante) que l’entreprise épuise son ‘flight fuel’ (son énergie de vol). Mais quelle interprétation donner à ce concept d’Entreprise Apprenante ?

Entreprise Apprenante et KM

D’abord c’est quoi l’Entreprise Apprenante? Ensuite, quel rapport en existe-t-il avec le KM?

En réponse à la première question :

Plusieurs définitions ont été données, et pour éviter d’en ajouter encore une autre, il est préférable plutôt de se référer à la source et situer l’Entreprise Apprenante à travers ses cinq piliers (fondements) que propose l’un de ses initiateurs, Peter Senge, à savoir: ‘‘pensée systémique, maîtrise personnelle, cartes ou modèles mentaux, vision partagée et apprentissage en équipe’’.

D’où la logique que bâtir une Entreprise Apprenante; c’est la concevoir comme un *système*, qui tiendrait compte de *l’individu et du groupe*, où l’individu n’évolue (n’apprend) que par *son investissement dans le groupe et que le fruit du groupe est inhérent dans son apprentissage collectif*.

De ces fondements de l’EA se dégagent, des concepts si pertinents et chers à la GRH (mémoire collective de l’entreprise, travail collaboratif, groupware, synergie, etc). **Ainsi ressort la réponse à la deuxième question (rapport entre Entreprise Apprenante (EA) et KM à partir de cette série de concepts que les deux traitent en commun: la première (EA) offrant la plate-forme de support et la deuxième (KM) l’outil.**

On envisage au niveau de l'Entreprise Apprenante (première entité) la création de la connaissance, sa capitalisation, et sa diffusion au sein de l'entreprise, et l'on tente à travers la deuxième entité (KM) d'agir pour que cela ait effectivement lieu (manager!), et selon la stratégie de l'entreprise.

Une autre manière de concevoir cette vision est que l'EA favorise les Compétences et la Compétitivité de l'entreprise que le KM concrétise. Comment ?

Entreprise Apprenante: Compétences, Compétitivité

“ Une Entreprise Apprenante est une entreprise compétente ” : cette citation résume l'objectif de l'Entreprise Apprenante dont les fondements ont été illustrés ci-haut. Avec la relation savoir - compétences déjà établie, ne peut - on pas en conclure alors que, par la construction de son savoir collectif (et donc de sa mémoire collective), l'entreprise serait en train de construire ses compétences dans son champ d'intervention, et de développer, de fait, sa compétitivité dans son marché?

On parle alors de “ capitalisation des connaissances et redéploiement des compétences ” Et, la compétitivité de l'entreprise n'est - elle pas alors, au moins, proportionnelle à (pour ne pas dire définie par) ses compétences (compétences de ses hommes) ?

Il est indéniable que l'entreprise ait besoin de personnes compétentes pour être compétitive. Voilà que savoir, compétence et compétitivité reflètent à l'entreprise (apprenante) son image à trois dimensions.

Dans cette perspective, la GRH revient alors à gérer ces ‘compétences’: les définir, s'assurer de la mise en place de mécanismes nécessaires à leur développement (formation) et les évaluer chez les nouveaux comme chez les anciens recrutés de l'entreprise. La GRH va alors au delà du rôle de l'administration de ressources humaines vers un rôle de gestion de ces ressources, en s'appropriant les concepts de KM, de l'EA qui assurent la capitalisation et la transmission des connaissances et des savoirs faire de l'entreprise: enjeux stratégique pour une meilleure compétitivité et une innovation rapide.

Le monde réel de l'entreprise a vu plusieurs expériences mettant en oeuvre les concepts de l'EA et du KM.

Plusieurs expériences n'ont pas aboutit aux fruits souhaités. D'autres; par contre; ont abouti à des résultats positifs et considérables. Je pense, par exemple aux expériences de:

- **Air France**: Entreprise apprenante Air France - Projet transnational TIDE (Technologies de l'Information et Développement de l'Emploi) pour intégration des jeunes.

- **La Gendarmerie Royale du Canada (GRC)**: « ... engagée à devenir une organisation axée sur l'apprentissage continu..... l'intégration de l'information, du savoir et de l'expérience dans les attitudes et les pratiques de l'organisation ”

- **L'expérience de Schlumberger** : “ ... dix années d'expérience du KM..... avec plus de 80.000 personnes de plus de cent nationalités différentes, réparties dans une centaine de pays, ... le projet "In-touch" a supprimé les intermédiaires avec des gains de productivité évidents... gains financiers ... d'environ quarante millions de dollars par an. Le temps de réponse [intervention sur site] a été réduit de 95% ”.

KM et le Défi du Partage et de l'Echange de connaissances au sein de l'entreprise:

On parle de partage / déploiement / diffusion de connaissances au sein de l'entreprise: Mais quel que soit le terme utilisé; cette notion de partage de connaissances devient aussi bien importante qu'inquiétante. Un des principaux fondements du Knowledge Management est de favoriser la communication et le partage des connaissances dans l'entreprise. Le KM vise à mettre en place des processus pour encourager ces derniers et des outils favorisant cette démarche du partage de la connaissance. L'un des aspects positifs du partage de la connaissance, est son aboutissement à des *Communautés d'intérêts et de pratiques*. Le compagnonnage (apprendre en observant l'ancien collègue faire) en est aussi un bon modèle du partage des savoirs.

D'abord qu'est ce qu'on entend ou qu'on sous-entend par partager?

Partager un savoir, c'est pour l'individu mettre à la disposition des autres ce savoir qu'il a dans sa tête, (et vice versa). Mais n'est-ce pas plus avantageux pour lui de le garder là où il est et de s'en servir 'intelligemment'? Complexité humaine oblige, tant de questions se posent et doivent être posées, car **le gain pourrait être non dans la réponse mais dans la question elle-même: Pourquoi partager? Doit-on partager? Ne pas partager, n'est-ce pas aussi une manière de se protéger? Peut-on partager la connaissance explicite aussi bien que tacite?**

La nature de ces questions révèlent bien la dimension que le KM, l'EA (parmi d'autres) tentent de cerner, mais souvent cette dimension échappe aux 'technicités' (techniques et technologies) et trouve refuge dans la contexte humain de la GRH. Ce qui nous conduit au deuxième volet de cette présentation: la dimension technologique, en particulier l'Intranet.

L'intranet: contexte KM et Entreprise Apprenante (EA)

Selon ces nouvelles « règles du jeu », où la création de valeurs de l'entreprise est étroitement liée à son savoir collectif, l'entreprise se tourne vers les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), en particulier vers l'Intranet, *l'outil pour mener à mieux* les projets KM et consolider son existence en tant qu'Entreprise Apprenante (EA). Cette partie de la présentation porte un regard sur l'Intranet : un ensemble d'outils qui utilise les technologies de l'internet au niveau local de l'entreprise.

Pour apprécier la relation 'Intranet - KM - EA ' il faudrait d'abord:

A- Comprendre la fonctionnalité de l'intranet à travers la catégorisation de ses Outils

- Les outils intranet peuvent être catégorisés selon le profil suivant qui met en relief la fonctionnalité de l'intranet où l'on retrouve l'Entreprise Apprenante - voire même ses fondements (d'après Peter Senge) et les caractéristiques principales du KM.

Catégorisation des Outils Intranet :

- **Navigateur** : interface universelle (Internet Explorer, Netscape)
- **Outils de Communication** : Type Asynchrone : (pas en temps réel) : Forum, Email , Type Synchron : (temps réel) Audioconférence, Visioconférence, Chat
- **Outils de Partage d'Informations** : Gestion documentaire (GED), Bases de Données, Applications Datawarehousing, Data Mining, Agenda Partagé
- **Outils de Collaboration** : Visioconférence , Forum, Liste de Diffusion
- **Outils Workflow (Gestion des Flux), Transaction et Processus** : Datamining, Connexions avec les ERP, MRP, APS
- **Portails d'Entreprise**

Une simple observation du profil technologique présenté ci-dessus, révèle une relation étroite entre ces outils technologiques 'intranet' et les concepts et fonctionnalités mises en perspective plus haut.

B- Comprendre la fonctionnalité de l'intranet à travers ses concepts

1. En effet, l'intranet a toujours été perçu comme la plate-forme servant le mieux la GRH. Et ce parce que, non seulement il sert l'individu, mais également le groupe et de l'entreprise.

2. Aussi, de par sa conception, en tant qu'outil d'entreprise, il est conçu autour des objectifs de cette dernière et à base de sa stratégie.

3. Ainsi, il crée un rapprochement sûr, entre l'entreprise et ses acteurs (employés), tout en favorisant l'autonomie de ces derniers et leur indépendance (satisfaction individuelle, capacité de décision à tout niveau).

4. Ce qui permet de développer l'innovation et la créativité au niveau de l'individu comme au niveau du groupe.

5. Par conséquent, cette liberté, facilité de communication et d'interaction offre à tous un environnement supportant la Communication horizontale.

6. Au niveau du groupe, l'intranet offre la possibilité de travail collaboratif et favorise le groupware. Ce qui se traduit généralement par des groupes d'Intérêts et des groupes de Pratiques (pensons à un groupe travaillant sur un projet).

7. Finalement, l'intranet peut offrir, sans contraintes d'espace et de temps, un support idéal sur quoi mettre en place une plate-forme e-formation pouvant supporter la transcription de cours de l'entreprise (interne) ou permettre le suivi en ligne auprès d'un provider externe (université virtuelle).

A travers la présentation ainsi faite de ces aspects fonctionnels de l'outil intranet, l'on reconnaît facilement, d'un côté, un grand nombre de processus du domaine d'une GRH moderne et, de l'autre, plusieurs aspects KM, voire même des fondements de l'EA.