

PARADOXE DES SAVOIR-FAIRE NON-ECRITS : DES PERSPECTIVES POUR LES DEMARCHES "QUALITÉ"

Caroline FAURE

Docteur en Sciences de Gestion

Attachée Temporaire de Recherche à l'Université Toulon-Var - Centre QEOPS
53, rue Sainte - 13001 Marseille - Tel : (33) 4 91.55.69.93 - Fax : (33) 4 91 62.76.46

Déjà ancienne la notion de qualité demeure controversée en même temps qu'elle bénéficie d'un intérêt encore très vivace pour les praticiens et les chercheurs. La controverse la plus vive porte notamment sur la stratégie à adopter pour atteindre un niveau de qualité satisfaisant les attentes clients.

La notion de qualité est encore peu abordée **dans les entreprises** sous l'angle des **stratégies s'intéressant aux déploiements des "savoir-faire non-écrits"**. Les démarches qualité les plus répandues restent largement **focalisées sur les savoir-faire formalisés** que l'on peut qualifier de **"savoir-faire écrits"**.

Pourtant, dans des environnements perturbés et perturbants, la compétitivité des entreprises se révèle en fonction de leur capacité à produire des savoir-faire spécifiques, adaptés à un contexte, difficilement formalisables "a priori" (Hall (1992)).

Or, aujourd'hui, **si les savoir-faire écrits ont fait leurs preuves dans la pratique, le champ des savoir-faire non-écrits reste encore peu exploré.**

La distinction entre savoir-faire écrits et non-écrits peut paraître incongrue. Néanmoins, elle va permettre d'éclairer les limites et/ou les opportunités des démarches qualité. En outre, elle rejoint la typologie de Le Boterf (1994) lorsqu'il propose 6 catégories de savoir : les savoir théoriques et procéduraux pouvant être écrits, les savoir-faire expérimentiels, sociaux et cognitifs difficilement transcriposables.

La thématique abordée s'inscrit dans les courants de recherche qui s'intéressent à l'apprentissage organisationnel comme cadre théorique explicatif des processus permettant une amélioration permanente du fonctionnement des organisations (Argyris, Schön (1978), Huber (1991), Midler, Charrue (1991)). Elle s'inscrit aussi dans les courants s'orientant vers une approche de l'entreprise à partir de ses composantes immatérielles (Berry (1979), Caspar et Afriat (1982), Hall (1992)). Enfin, elle rejoint les courants stratégiques proposant de se mobiliser sur l'adéquation des ressources internes d'une organisation à ses environnements plutôt que sur leurs environnements externes ("Resources based").

Dans cette communication, **l'objectif est de présenter des propriétés singulières des savoir-faire non-écrits et de montrer l'opportunité de leur prise en compte dans les démarches qualité.**

Dans un premier temps, un éclairage de la notion de savoir-faire permettra de présenter les fondements de leur rôle dans les stratégies qualité ; dans un second temps, une approche des limites des démarches centrées sur des savoir-faire écrits et une étude des propriétés singulières des savoir-faire non-écrits permettra d'ouvrir le débat sur les perspectives qu'offrent les savoir-faire non-écrits aux stratégies qualité.

1 - SAVOIR-FAIRE ET STRATEGIES QUALITE : FONDEMENTS D'UNE RELATION

La notion de savoir-faire est polysémique et les termes de savoir-faire écrits et non-écrits sont rarement utilisés. Un éclairage sémantique suivi d'une présentation des fondements de la relation entre ces termes et les démarches qualité permettront de positionner l'approche proposée.

11 - Savoir-faire écrits et non-écrits

La notion de savoir-faire et ses attributs (connaissances, compétences, savoir-être, etc.) a donné lieu à une littérature abondante. La diversité des approches et des résultats¹ est telle que l'intérêt d'une synthèse des recherches est fortement limité voire périlleux. Néanmoins, il est possible de proposer une définition et d'en examiner les implications.

Les savoir-faire peuvent être appréhendés comme la traduction en actes d'un ensemble indéfini de connaissances².

111 - Les savoir-faire : une articulation de connaissances

La définition proposée s'appuie sur un concept flou et large : la connaissance. Une approche plus fine permettra de présenter la notion de savoir-faire telle qu'elle est définie ici et les fondements de la distinction entre savoir-faire non-écrits et écrits.

L'éclairage des travaux sur la cognition que l'on peut étendre des apports des courants philosophiques (Platon (374-372 av.), E. Morin (1986), Serres (1991)) aux travaux sur

¹ LE BOTERF G, "De la compétence : essai sur un attracteur étrange", Paris, éd. Organisation, 1994, p. 175 et GILBERT P., PARLIER M. "La compétence : du "mot valise" au concept opératoire", Actualités de la formation permanente, n°116, 1993, in Revue Sciences Humaines, n°35, janvier 1994.

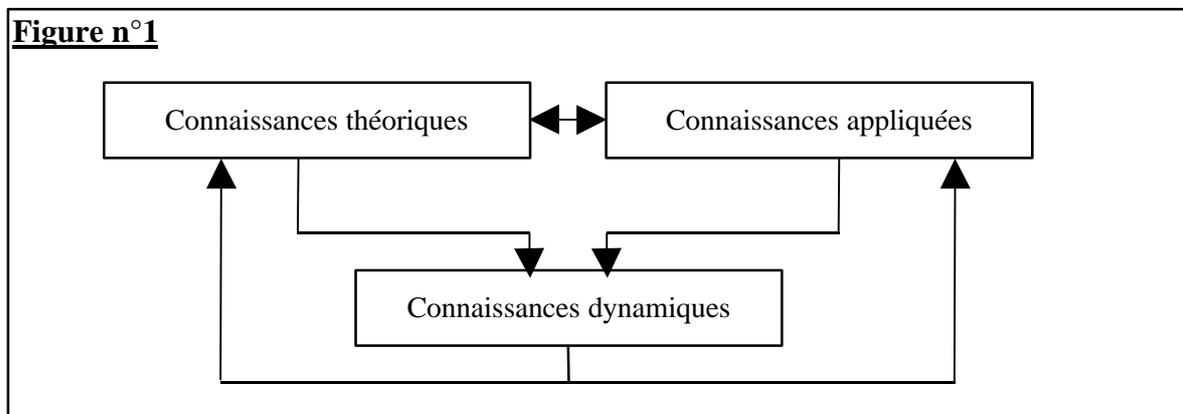
² Cette définition synthétique a été construite à partir d'une revue de la littérature. Cf. pour l'approche développée FAURE C, "Le transfert de savoir-faire d'ingénierie en management des cabinets conseil aux entreprises. L'apprentissage organisationnel dans les entreprises. Cas d'expérimentations.", Thèse de doctorat, mai 1996, 492p. + annexes.

l'intelligence artificielle (Wiener (1948)), en passant par les recherches sur les modèles mentaux (Piaget (1976), Erlich, Tardieu, Cavazza (1993)) **permet de distinguer trois sens du concept de connaissance.**

Tout d'abord, les connaissances sont **des représentations abstraites** (images, concepts, modèles mentaux). Un exemple est la connaissance que la terre est ronde. Ce sens rejoint une connaissance acquise **par la théorie**. Ensuite, les connaissances sont **des représentations concrètes d'un vécu**. La connaissance de la façon de conduire une voiture illustre cette facette. C'est une connaissance développée **par la pratique**. Enfin, les connaissances sont **créées dans et pour l'action** par des processus d'articulation et de confrontation des connaissances théoriques et pratiques entre elles et/ou avec un environnement spécifique. La connaissance créée par un conducteur de voiture française lorsqu'il conduit une voiture anglaise en Angleterre permet d'appréhender ce dernier sens. L'individu fera appel à sa connaissance théorique et pratique de la conduite et à ce qu'il perçoit en temps réel. Cette connaissance est développée **en temps réel par l'action dans un environnement singulier**.

L'approche proposée permet de présenter les connaissances selon trois niveaux étroitement imbriqués et qui s'alimentent les uns des autres (Cf. Figure 1) :

- 1) **Les connaissances théoriques** : elles recouvrent des techniques et méthodes, des principes, des concepts, des modèles acquis selon un mode livresque ;
- 2) **Les connaissances appliquées** : elles rassemblent des expériences et applications **passées** réalisées dans un contexte particulier ;
- 3) **Les connaissances dynamiques** : elles résultent de l'articulation d'un ensemble de connaissances théoriques et appliquées à un contexte.



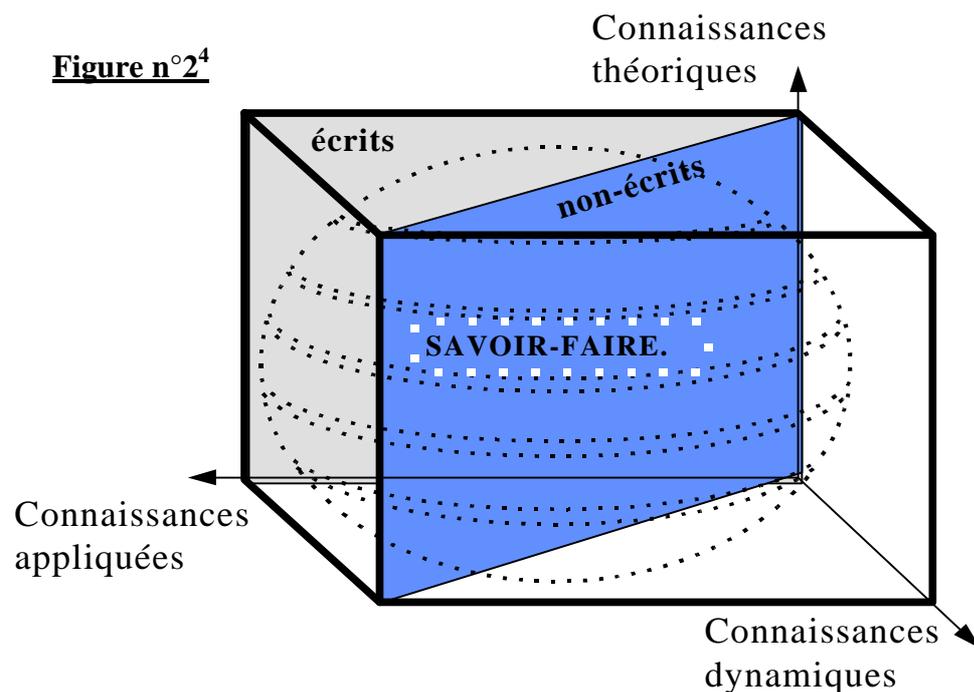
112 - Les savoir-faire écrits versus les savoir-faire non-écrits

Selon cet éclairage, **les savoir-faire sont la traduction en actes d'un ensemble de connaissances théoriques, appliquées et dynamiques articulées** (cf. Figure 2).

La notion de savoir-faire écrit peut dès lors être précisée. Elle couvre des **connaissances essentiellement théoriques et appliquées** (cf. Figure 2). Les connaissances dynamiques nécessaires à la réalisation de l'action dans de bonnes conditions sont considérées ici **comme négligeables**. La part d'évènements aléatoires pouvant gêner le bon déroulement de l'opération étant faible, ces savoir-faire peuvent être formalisés. Cela recouvre **le champ des connaissances mises en oeuvre dans des activités routinières, procédurales et/ou des connaissances conceptuelles usuelles reconnues**³.

Par opposition, **les savoir-faire non-écrits font appel pour une grande part à la traduction en actes de connaissances dynamiques fortement contingentes** (cf. figure 2). La partie de connaissances théoriques et appliquées étant faible, la formalisation de ces savoir-faire est délicate "a priori". Ces savoir-faire couvrent le champ des connaissances mises en oeuvre dans **une opération de résolution de problèmes dont le déroulement est méconnu**³.

³ Cette approche rejoint celle proposée par Gilbert, Parlier (1994).



Il convient de préciser que la limite entre les deux formes de savoir-faire présentées est floue. Ce ne sont pas deux ensembles distincts mais deux tendances. Leur frontière est variable. **Des savoir-faire dits "non-écrits" à un moment donné peuvent grâce à des avancées organisationnelles, techniques ou comportementales devenir "écrits". La réduction de la partie aléatoire de l'exercice d'un savoir-faire permet ainsi de transformer des savoir-faire non-écrits en savoir-faire partiellement écrits.** En revanche, une partie des savoir-faire reste non transcribable et ce de façon **incompressible** : celle qui permet de répondre à des événements spécifiques inattendus. Cette restriction rejoint l'approche des auteurs qui soutiennent la thèse selon laquelle l'incertitude n'est pas réductible, mais que des moyens peuvent être mis en oeuvre pour y répondre (notamment, Le Moigne (1977)).

Un exemple va permettre d'éclairer la portée pratique d'une telle approche. Pour qu'une entreprise de restauration de luxe assure à ses clients des pâtisseries d'un niveau régulier de qualité, les préparateurs suivent pas à pas une recette. Cette recette détaillée précise l'ordonnancement des opérations, les techniques à utiliser, les ingrédients à incorporer, etc. Si le "tour de main" du préparateur reste de l'ordre du savoir-faire non-écrit, l'élaboration de la préparation à partir d'une recette précise **suppose principalement la traduction en actes de savoir-faire écrits.** En réduisant la partie heuristique dans la réalisation d'une opération, les procédures, manuels, règles, normes permettent ainsi de proposer un niveau de qualité stable.

En revanche, lorsque le chef pâtissier de cette même entreprise **crée une nouvelle recette**, la qualité de sa préparation dépendra surtout de sa capacité à intégrer les informations gustatives qu'il percevra en temps réel. En d'autres termes, elle dépendra de sa connaissance dynamique. Cette approche permet de préciser les notions comme le "tour de main" traditionnellement abordées comme des facultés cognitives ou expérientielles intrinsèques à un individu (Le Boterf (1994)) **sur lesquelles il semble difficile d'agir**. Elle permet de passer à une notion de "**connaissances développées dans l'action**" (Argyris (1993)) qui propose un **levier opératoire : l'action**. Elle valorise ainsi les travaux sur les méthodes et techniques de valorisation des savoir-faire par l'action.

L'affinement de la notion de savoir-faire non-écrits, créés dans et pour l'action, permet de mieux appréhender les principales contraintes de ces savoir-faire :

- les savoir-faire non-écrits peuvent partiellement être transformés en savoir-faire écrits, **une partie de ces savoir-faire reste incompressible** car étroitement liés à des facteurs incertains et variables ;

- l'implantation, la sauvegarde et le développement des savoir-faire non-écrits ne peuvent **pas être dissociés de l'action** ;

Dans ces conditions, quels rôles les savoir-faire notamment non-écrits peuvent-ils jouer dans une démarche qualité qui a l'ambition de dérouler des mécanismes fiables assurant la qualité ? Une approche de la relation entre démarches qualité et savoir-faire va permettre d'apporter des éléments de réponse à cette question.

12 - Savoir-faire, certification et qualité totale

L'évolution de la notion de qualité se traduit aujourd'hui par différentes approches. Certaines - les plus répandues - privilégient la **formalisation des savoir-faire comme le moteur de l'assurance qualité**. D'autres, privilégient la valorisation de toutes les ressources de l'entreprise dont les savoir-faire écrits et non-écrits.

121 - Deux grandes avancées historiques

Dès le début du siècle, les entreprises ont connu des progrès de fonctionnement majeurs avec l'établissement de normes et de procédures écrites. L'objectif dominant se cantonne à l'époque à l'accroissement de la productivité et la baisse des coûts. Les années 50 ont vu la notion de qualité progresser. La cible devenait alors la maîtrise d'un cycle d'amélioration continue de toutes les activités de l'entreprise pour assurer la qualité. Ce n'est que dans les années 70 avec

⁴ Schéma extrait de "Le transfert de savoir-faire d'ingénierie en management ...", FAURE C, Thèse, mai 1996, Op. Cit., p.67.

la prise de conscience progressive des entreprises de l'enjeu économique et social de la qualité, que les mises en oeuvre structurées de politiques qualité se sont multipliées dans les entreprises. "Quand la concurrence se fait plus âpre, la qualité permet de faire la différence"⁵. La notion de qualité se détache alors du produit pour s'étendre à l'organisation tout entière. Les stratégies qualité des années 80-90 s'orientent par extension vers la mise en oeuvre de systèmes de management permettant de valoriser les ressources de l'organisation. Le projet est d'aider l'entreprise à se tourner vers le client, comprendre son besoin, concevoir des produits et services afin d'accroître sa satisfaction.

Les stratégies qualité menées dans les entreprises aujourd'hui sont **l'héritage de cette progressive évolution de la notion de qualité depuis le début du siècle**. Elles vont de la mise en oeuvre et du contrôle de normes ("standards de performance" hérités du début du siècle) **assurant la fiabilité des processus par une action sur la forme**, jusqu'au développement de systèmes cohérents de principes et de méthodes de management **facilitant la réalisation et le déploiement des ressources d'une organisation**.

Ainsi, les démarches qualité relèvent désormais de deux références : la Qualité Totale⁶ et la Certification⁷. Ces deux références n'abordent pas la qualité sous le même angle. La première **est une stratégie qui tend à privilégier les savoir-faire écrits et non-écrits comme une des ressources pour atteindre ses objectifs ; la seconde est une politique qui privilégie avant tout les savoir-faire écrits pour assurer la qualité**.

122 - La formalisation des savoir-faire : un langage rassurant largement répandu

Bien que les travaux sur la Qualité Totale se multiplient⁸, la référence à une norme reste la plus populaire. Cela se traduit par un engouement pour l'obtention de la certification notamment ISO par les entreprises. Près de 2000 entreprises ont été certifiées en 1994, tandis que 3500 entreprises demandent de l'être fin 1993 (AFAQ (1994)). Parallèlement, les stratégies (plus récentes) s'intéressent à une action globale sur le système de management de

⁵ KOLB François, "Qualité, Qualité Totale, Management, de quoi parlons-nous ?", Les cahiers qualité management n°1, IQM, 1994, p. 15.

⁶ **La Qualité Totale** (Total Quality Management), mode de management centré sur la satisfaction du client, a pour maîtres mots le zéro-défaut, l'initiative décentralisée pour détecter et éliminer les dysfonctionnements, la prévention, le progrès continu, les dimensions qualité, coûts, délais et service ;

⁷ **La certification** (notamment ISO 9000), forme d'assurance qualité faisant intervenir un certificateur externe, centrée sur la fiabilité des processus internes qui donne confiance au client, et met l'accent sur la formalisation des règles et procédures de contrôle, d'identification, de traçage et d'audit constituant le système qualité.

⁸ Cf. La création ces 10 dernières années des différentes institutions telles que l'IQM, l'EFQM et le foisonnement de la littérature sur le management par la qualité et la qualité totale.

l'entreprise pour développer la Qualité Totale ne représentent qu'une faible part des démarches qualité engagées.

Aussi, si la certification est souvent présentée comme une première étape dans une stratégie qualité avant une démarche de Qualité Totale, les chiffres montrent que les entreprises certifiées passent encore très rarement à la seconde étape plus globale. **Le chemin le plus prisé reste donc la certification.**

Cet essor s'explique, pour partie, par les résultats obtenus à partir de l'obtention d'une certification. Une enquête CEGOS (1988) montre que la majorité des entreprises certifiées estime cette opération rentable. C'est tout d'abord un **label commercial** qui aide les PME à rassurer leur clientèle sur le niveau de qualité proposé et la démarche a aussi des **effets structurant l'organisation.**

Pour une autre partie, cet essor peut se comprendre semble-t-il par la **rationalité relativement rassurante de la démarche de certification.** Le passage d'une politique qualité fondée sur des référentiels stables, formalisables, mesurables, relativement peu contestables (comme les normes ISO) à une approche globale de l'organisation reposant sur des processus heuristiques, peu formalisables, difficilement mesurables, plus largement contestables génère des hésitations. On ne peut plus parler d'"assurance qualité", au mieux on peut parler "d'une volonté qualité permanente et globale". La pluralité des stratégies Qualité Totale et l'incertitude quant aux résultats mesurables qu'elles permettent d'obtenir renforcent cette inquiétude.

L'insuffisance de méthodes et de techniques officiellement reconnues, permettant d'apprécier et d'agir de façon relativement fiable sur des données difficilement formalisables et instables comme les savoir-faire non-écrits freine, semble-t-il, le déploiement dans les entreprises des stratégies Qualité Totale. En revanche, la forme méthodique et internationalement reconnue de la certification fondée essentiellement sur des savoir-faire écrits rassure. Cette appréhension peut expliquer l'engouement des démarches qualité pour les savoir-faire-écrits aux dépens des savoir-faire non-écrits. Pourtant, l'observation montre que la focalisation sur des savoir-faire écrits présente des limites et que les savoir-faire non-écrits offrent des propriétés prometteuses.

2 - SAVOIR-FAIRE ET STRATEGIES QUALITE : PERSPECTIVES D'EVOLUTION

La focalisation des démarches sur des savoir-faire écrits engendre des effets qui ne vont pas toujours de paire avec la qualité. Or, une étude longitudinale sur les savoir-faire non-écrits fait

apparaître des propriétés intéressantes qui pourraient, si elles se confirment par des études complémentaires, offrir des perspectives d'évolution des démarches qualité.

21 - Savoir-faire écrits et certification : les limites

Le point d'accroche des démarches qualité est une recherche permanente de stabilisation des connaissances pour que les savoir-faire de l'entreprise puissent s'exercer de façon fiable. Toutefois, il semble que **cette course à la formalisation des savoir-faire a des contre-effets** qui risquent d'atrophier la notion même de qualité.

211 - L'assurance d'une qualité partielle

Certes, la formalisation des savoir-faire est une méthode qui obtient des résultats, notamment lorsqu'elle s'applique à des opérations répétitives dont le processus de mise en oeuvre est faiblement influencé par des événements. Néanmoins, lorsque l'opération est étroitement dépendante des données contextuelles, elle nécessite alors **des savoir-faire plus spécifiques créés dans et pour l'action** qui sortent souvent du champ des savoir-faire qui peuvent être formalisés.

Dans ce cadre, "assurer la qualité" à partir d'une seule évaluation des savoir-faire écrits semble être une opération quelque peu abusive. **Le label qualité est alors attribué en fonction d'une évaluation partielle des facultés d'une entreprise** : celles qui ont pu être transcrites.

L'une des incidences est une relative **déception des entreprises** face à la promesse d'assurance qualité. Un dirigeant d'une entreprise certifiée ISO témoigne du risque produit : "Suite à la certification, les exigences des clients se renforcent très fortement d'autant plus que certains assimilent (faussement) la norme au zéro défaut". La certification est trop souvent confondue par les praticiens à une assurance qualité de l'organisation tout entière. Or, elle assure seulement une conformité aux attentes des clients.

212 - une hypertrophie des savoir-faire écrits qui remet en cause la qualité

La formalisation des savoir-faire est souvent **plus procédurière que procédurale**⁹. L'un des risques observés dans certaines entreprises est **le développement d'une certaine rigidité**.

Une enquête menée dans la région Rhône Alpes auprès de 11 entreprises¹⁰ témoigne de ce contre-effet. Il en ressort que la démarche qualité est souvent perçue comme un "plaquage"

⁹ GELINIER O., " La certification est-elle une voie rentable ...", 1994, Op. Cit. p.93.

¹⁰ ZARDET V., SCHNEIDER V., BERNADET A.-C., "Diagnostic-Evaluation de démarches qualité", rapport de recherche à paraître réalisé à partir des résultats d'une enquête menée par l'ISEOR en 1995 auprès de 11 PME-PMI de la région Rhône-

des procédures sur le fonctionnement existant. Il est reconnu que cela peut corriger des dérives éventuelles par rapport à des processus de travail antérieurement définis. Mais très vite, les acteurs vivent la lourdeur du système comme une contrainte forte qui **réduit la réactivité des entreprises**. Ils témoignent que, dès lors, **le réflexe de révision et d'amélioration de l'organisation du travail pour développer la qualité du fonctionnement de l'organisation tend à disparaître**.

Face à cette rigidification du système, **les auteurs observent deux tendances**¹¹ :

- 1) les acteurs de l'entreprise développent des **savoir-faire non-écrits parallèles qui permettent de pallier les insuffisances de l'écrit**, l'entreprise est alors confrontée à un **double fonctionnement** : une vitrine officielle pour les clients et auditeurs, un fonctionnement quotidien officieux en distorsion avec la règle ;
- 2) et/ou à moyen terme l'entreprise **abandonne** la stratégie de certification, **essoufflée par le coût d'obtention de la qualité** (induit par la charge de travail nécessaire à l'actualisation des savoir-faire écrits).

213 - Des savoir-faire écrits linéaires

Enfin, les savoir-faire sont souvent formalisés sur un **mode séquentiel**. Les opérations, les fonctions sont trop souvent valorisées aux dépens des processus. Gélilier (1994) constate cette limite. "Les structures traditionnelles par fonction incitent à centrer l'assurance qualité sur les différentes tâches d'une fonction verticale. Ceci multiplie les points de contrôles sur des fonctions et des opérations.". Le process client est alors perdu de vue, il est laissé **aux prises des savoir-faire non-écrits peu contrôlés**.

Trois limites sont ainsi repérées dans les démarches qui se focalisent sur les savoir-faire écrits : 1) **en n'évaluant pas la qualité produite par des savoir-faire non-écrits, les démarches assurent seulement partiellement la qualité des processus** ; 2) **l'hypertrophie des savoir-faire écrits, relevée dans certains cas, tend à rigidifier l'organisation et à créer des comportements doubles remettant en cause parfois la crédibilité de la démarche qualité** ; 3) **la prédominance des savoir-faire écrits peut nuire à la qualité du process client par une approche séquentielle de la qualité**.

22 - Savoir-faire non-écrits et qualité totale : les opportunités

Alpes ayant obtenues la certification ou en cours de certification. Cette recherche empirique a été menée par l'ISEOR sous l'égide de la Direction Régionale du Travail et de l'Emploi Rhône-Alpes..

¹¹ Tendances observées aussi par GELINIER O., " La certification est-elle une voie rentable ...", 1994, Op. Cit., p.92.

Les développements récents des stratégies qualité privilégient la valorisation des savoir-faire non-écrits en proposant une évaluation de la qualité à la fois à partir de critères tangibles tels que la conformité à une norme et de critères plus immatériels. Le modèle EFQM (1988), par exemple, présente neuf critères d'auto-évaluation de la qualité d'une organisation : le leadership, la gestion du personnel, la politique et stratégie, les ressources, les processus, la satisfaction du personnel, la satisfaction des clients, l'intégration dans la vie de la collectivité, les résultats opérationnels. Chacun de ces critères intègre étroitement la qualité des dimensions non-écrites d'une organisation (Comme, par exemple, La politique et la stratégie sont-elles basées sur le concept de Qualité Totale ? Ou, quelle perception le personnel a-t-il de l'organisation ? Etc.).

Il est donc de plus en plus admis que la qualité ne résulte plus seulement d'une mise en oeuvre ordonnancée de tâches dont le produit peut être mesuré par rapport à des données pré-définies et formalisables. **La qualité résulte aussi d'un enchevêtrement de processus heuristiques dont les moteurs et la résolution**, influencés par des données et événements contextuels, sont incertains. Elle est le fruit d'une valorisation des savoir-faire non-écrits.

221 - Des propriétés prometteuses

L'impact croissant des environnements sur la performance des organisations impose un fonctionnement global **adaptatif et réactif** qui est **difficilement compatible avec une trame standard définie a priori**. Dans ces contextes perturbés et perturbants, les entreprises sont aux prises à des changements constants. Elles recherchent une équilibration permanente de leur organisation aux environnements, cela pour maintenir une relative performance (Cf. Théorie de la contingence). Dans un tel cadre, il peut être réducteur de fonder une démarche qualité sur le seul projet de conformité à un ensemble d'écrits. Un fonctionnement souhaité à un instant T peut devenir obsolète à un instant T+1.

Les récentes stratégies Qualité Totale, notamment celles qui reposent sur des modèles (comme l'EFQM), offrent des perspectives intéressantes permettant de répondre aux exigences d'adaptabilité et de réactivité des organisations. Pour la plupart, elles s'appuient sur un cadre de référence et des principes directeurs. Sans escompter un fonctionnement prescriptif, elles évaluent la qualité d'un fonctionnement effectif.

En se nourrissant de connaissances dynamiques **créées dans et pour l'action**, les savoir-faire non-écrits peuvent constituer un levier de ces stratégies. En effet, ils participent ainsi **à la réalisation de nouvelles opérations dont peu d'éléments relèvent d'une démarche**

précédente. Une valorisation de ce gisement de ressources peut constituer une aide pour que les entreprises répondent de façon relativement réfléchie aux contraintes de leurs environnements. **L'objectif n'est pas de maîtriser l'incertitude, mais de se donner les moyens d'y répondre en assurant la fiabilité des savoir-faire qui se développent dans l'action.** Dans cette optique, la valorisation des savoir-faire non-écrits pourrait représenter **une aide aux organisations pour qu'elles formulent des réponses construites par rapport à de constantes incertitudes.**

Pourtant, si les démarches qualités les plus répandues contrôlent les savoir-faire "matérialisables" par un écrit, elles mesurent en pratique trop peu les savoir-faire plus intangibles : les savoir-faire non-écrits. Or, une étude longitudinale de ces savoir-faire met en avant des propriétés prometteuses de ces deux types de savoir-faire.

Cette étude analyse **la volatilité dans le temps** de savoir-faire écrits d'une part, et de savoir-faire non-écrits d'autre part. Différents stades d'observation ont été retenus : lors de l'implantation de ces savoir-faire, puis lors de leur sauvegarde et développement, 4 à 8 années plus tard. Les savoir-faire de quatre groupes d'individus appartenant à quatre entreprises différentes ont dans ce cadre été évalués et comparés (Cf. encart en annexe 1/1 sur la méthodologie suivie).

Les différents résultats peuvent être présentés en deux temps : lors de l'implantation des nouveaux savoir-faire et lors de leur sauvegarde et développement.

a) Implantation (cf. Figure n°3)

En phase d'implantation, tous les groupes ont acquis un niveau leur permettant de réaliser des opérations, même si des défauts qualité peuvent être encore attendus.

En revanche, **le niveau de savoir-faire liés à des opérations non formalisées reste faible.** Les groupes (sauf un, le groupe E), ont acquis au mieux des connaissances théoriques. Ces connaissances ne leur permettront pas de passer à l'acte. L'équipe E est motivée par **une volonté politique** forte de transformer les techniques et les méthodes transmises. Il en résulte pour ce groupe des niveaux de savoir-faire relativement élevés notamment sur des opérations telles que la conception de nouveaux outils et méthodes. Ces niveaux élevés ont une incidence directe sur le résultat obtenu.

Figure n°3¹²

¹² Schéma inspiré et adapté de FAURE C, "Le transfert de savoir-faire d'ingénierie en management....", Thèse de doctorat, mai 1996, Op. Cit. Ces résultats ont été obtenus à partir de la mesure des savoir-faire acquis après un an de transfert de connaissances par des intervenants-chercheurs.

Seuls les savoir-faire non-écrits **liés aux facultés personnelles des individus** sont élevés. Les facultés évaluées rejoignent des savoir-être, savoir-comprendre, savoir faire-faire, etc. Ces résultats peuvent s'expliquer principalement par **le profil des individus**. Ce sont des cadres choisis en fonction de leurs potentiels. Cette spécificité ne permet pas de tirer de conclusion sur la vitesse d'acquisition de facultés personnelles.

Ces premiers résultats alimentent l'hypothèse selon laquelle, **en phase d'implantation, la matérialisation par un écrit permet d'accroître la vitesse d'acquisition des savoir-faire. Les savoir-faire non-écrits semblent plus volatiles et donc plus difficilement transférables à court terme que les savoir-faire écrits. La formalisation serait une aide à la mise en oeuvre rapide de nouveaux savoir-faire** dans une organisation.

Les conditions relevées sont relatives à l'existence d'une volonté politique et d'un profil adéquat des acquéreurs des nouveaux savoir-faire.

b) Sauvegarde et développement (Cf. Figure n°4)

En phase de sauvegarde et de développement, le niveau de savoir-faire écrits tend à décroître avec les années. Les groupes nouvellement formés connaissent des niveaux de savoir-faire supérieurs aux groupes formés depuis 4 et 8 ans. Seul un groupe, D, a vu ses savoir-faire écrits faiblement régressés voire légèrement progressés par rapport aux autres. Il semble que cette exception s'explique par **la mission allouée** aux membres des groupes. La mission du groupe D est **principalement** celle de mettre en oeuvre ces nouvelles connaissances. Pour les autres groupes, l'application de leurs nouveaux savoir-faire correspond **à une mission annexe**.

En revanche, l'observation montre **un accroissement substantiel des savoir-faire non-écrits dans le temps**. Ainsi, les savoir-faire qui n'ont pas fait l'objet d'une formalisation tendent à se développer dans le temps.

Figure n°4 13

Ces résultats alimentent l'hypothèse selon laquelle, en phase de sauvegarde et développement, les savoir-faire non-écrits connaissent une relative rémanence dans le

¹³ Schéma inspiré et adapté de FAURE C, "Le transfert de savoir-faire d'ingénierie en management, ...", Thèse, mai 1996, Op. Cit., p.301. Ces résultats ont été obtenus à partir de la comparaison des savoir-faire en T+2 par deux groupes de personnes (C et G) par rapport au savoir-faire en T+4 et T+8 par deux autres groupes de personnes (D et F), l'année T étant l'année d'acquisition des savoir-faire.

temps. En revanche, les savoir-faire écrits semblent plus volatiles. Les conditions observées sont relatives à la mission (principale ou annexe) allouée aux acteurs.

Le tableau ci-après synthétise les résultats obtenus.

	<i>SAVOIR-FAIRE ECRITS</i>	<i>SAVOIR-FAIRE NON ECRITS</i>	
	<i>Mise en oeuvre d'opérations selon une démarche formalisée</i>	<i>Mise en oeuvre d'opérations selon une démarche non formalisée</i>	<i>Facultés personnelles non formalisables (savoir-être, savoir comprendre, etc.)</i>
IMPLANTATION	Volatilité faible	Volatilité Très Forte	?
SAUVEGARDE/ DEVELOPPEMENT	Volatilité Forte	Volatilité très faible	Volatilité très faible

Les résultats sont à confirmer par des études complémentaires. Ils devront être étendus à d'autres savoir-faire et à d'autres groupes pour être confirmés. Néanmoins, ils tendent à confirmer les hypothèses selon lesquelles **la formalisation permet d'accroître la vitesse d'acquisition de nouveaux savoir-faire**. En outre, ils ouvrent le débat sur **une remise en cause des hypothèses considérant que la formalisation permet de stabiliser les savoir-faire dans le temps et d'assurer durablement la qualité**. Les **savoir-faire non-écrits peuvent être relativement plus résistants aux effets temporels**. Ces résultats sont observés **sous certaines conditions** : volonté politique du groupe, mission principale ou annexe des acteurs, profil des individus.

222 - Perspectives d'évolution

L'évaluation des savoir-faire non-écrits dans les organisations apparaît encore comme un champ peu exploité par les démarches qualité. Pourtant, elle offre, semble-t-il, des opportunités intéressantes. A ce stade, deux perspectives se dessinent : la mesure de l'évolution des savoir-faire dans le temps comme un des indicateurs de la qualité ; l'équilibrage entre des savoir-faire écrits et non-écrits.

a) L'évolution des savoir-faire : un indicateur de la qualité

La méthode suivie pour réaliser l'étude ci-avant(cf. Annexe 1/1) peut constituer une piste pour développer des moyens d'évaluation de la qualité. Elle est construite autour d'un outil de

gestion des compétences. Si elle doit être affinée, elle a tout de même le mérite de proposer un **indicateur de la qualité** relativement nouveau axé sur l'observation de l'évolution des savoir-faire.

Un fléchissement des savoir-faire écrits dans le temps peut alerter sur un possible **vieillessement de ces savoir-faire** par rapport à des exigences immédiates ou **sur des tâches mal assumées** nuisibles à la qualité. **Un fléchissement des savoir-faire non-écrits** peut alerter sur **un ralentissement de la capacité de l'entreprise à concevoir, construire des savoir-faire créés dans et pour l'action** en adéquation avec les exigences des environnements.

De nombreux outils de gestion des compétences sont proposés et reconnus. **L'utilisation de ces outils comme un des indicateurs de la Qualité** constitue semble-t-il **une perspective d'évolution** pour instrumenter la mise en oeuvre des stratégies Qualité Totale.

b) L'équilibrage entre le volume de savoir-faire écrits et non-écrits

Les démarches qualité les plus répandues comme la certification fondent leur approche sur la formalisation des savoir-faire pour fiabiliser des processus dans le temps. Contrairement à toute attente, l'étude longitudinale réalisée tend à montrer que la technique de l'écrit ne permet pas aux savoir-faire de **résister aux érosions du temps**. **Si la formalisation permet à court terme de transporter des connaissances, elle tend à moyen terme à réduire les efforts de mémorisation et d'actualisation qui permettent aux connaissances de perdurer et de se développer (Hall (1992)).**

En outre, la formalisation des savoir-faire tend à rigidifier le système et/ou à développer des comportements doubles (officiels par rapport à une règle et officieux par rapport à une exigence immédiate). Les acteurs confrontés à un double système tendent à s'abriter derrière la règle pour justifier une mauvaise adéquation de leurs réponses à un environnement. Ce contre-effet **freine le développement d'un processus d'innovation permanente**. Offrir une plus grande place aux connaissances créées dans et pour l'action peut permettre **d'élargir les marges d'autonomies**¹⁴. Ces marges peuvent devenir alors des **moteurs de la créativité et de la responsabilisation** des acteurs de l'entreprise. Les recherches actuelles sur la gestion par projet (notamment Moisdon (1992)) et plus anciennes sur les équipes semi-autonomes (courant socio-technique) tendent à montrer ces effets.

¹⁴ Les travaux sur la thématique des stratégies de pouvoir dans les organisations ont montré l'existence de marges de manoeuvre quelque soit le degré de bureaucratisation de l'organisation (Crozier, Friedberg (1977), Sainsaulieu (1977), Jameux

Enfin, la formalisation **ne permet pas d'appréhender les savoir-faire non-écrits sans les tronquer**. Au mieux, elle permet de transformer une partie des savoir-faire non-écrits en savoir-faire écrits. Etendre l'évaluation de la qualité à la mesure des savoir-faire non-écrits peut aider à développer une vision plus juste des capacités d'une organisation à répondre aux attentes des clients.

C'est pourquoi, il semble souhaitable que, dans le cadre d'une stratégie qualité, la formalisation des savoir-faire soit appréhendée **comme une alternative plus qu'une finalité**. Les savoir-faire écrits ont fait leurs preuves dans les démarches qualité. Les contre-effets qu'ils induisent incitent **à un dosage de la formalisation des connaissances en fonction des résultats attendus**.

CONCLUSION

Qualifier les savoir-faire par "l'écrit" ou le "non-écrits" apportent un éclairage relativement nouveau des démarches qualité. Des travaux sur cet axe peuvent constituer **un levier complémentaire des stratégies qualité**.

En effet, l'analyse de la volatilité des savoir-faire dans le temps présente des premiers résultats prometteurs. **Si, la formalisation des connaissances permet d'implanter à court terme plus rapidement de nouveaux savoir-faire, elle n'assure pas, semble-t-il, leur sauvegarde et/ou développement. En revanche - et paradoxalement - , les savoir-faire non-écrits apparaissent dans le cadre de notre étude comme plus résistants aux effets temporels.**

Ces résultats sont à confirmer par des analyses complémentaires prenant en compte différents savoir-faire et individus. Néanmoins, ils ouvrent des perspectives pour les stratégies qualité. Tout d'abord, le développement des **savoir-faire non-écrits dans une organisation pourrait constituer un axe stratégique relativement nouveau pour accroître la fiabilité des connaissances dans le temps**. Ensuite, le suivi de l'évolution des savoir-faire écrits et non-écrits dans le temps peut devenir un indicateur de la qualité. Enfin, le dosage entre savoir-faire écrits et savoir-faire non écrits peut contribuer à compenser les contre-effets liés à une formalisation excessive et à exploiter les propriétés créatives des connaissances non-écrites créées dans et pour l'action.

(1980)). Ils ont aussi montré l'opacité de ce type de stratégies. Nous privilégions ici les dispositifs qui permettent le développement de marges d'autonomie **concertées**.

ANNEXE 1/1 : Méthodologie suivie dans l'étude longitudinale des savoir-faire

*L'étude a été réalisée à partir de l'observation de l'évolution de savoir-faire de quatre groupes d'une dizaine d'individus dans le temps : **du transfert de savoir-faire à leur maintenance 4 à 8 ans plus tard.***

Les groupes sont constitués de cadres dont la nouvelle mission était de réaliser des interventions à l'intérieur même de leur entreprise respective (4 groupes, 4 entreprises).

Les savoir-faire évalués sont relatifs à des savoir-faire de consultants. Ils correspondent à un ensemble de techniques, de méthodes, de savoir-être permettant d'améliorer le fonctionnement d'une organisation par des interventions (diagnostic, évaluation, projet, outils de management, gestion des conflits, etc.).

*A partir d'un outil de gestion des compétences¹⁵, trois types de savoir-faire ont été listés puis évalués : **ceux liés à des opérations formalisées, ceux liés à des opérations non formalisées et enfin ceux liés à des facultés personnelles.***

*Puis, chacun des groupes a été évalué en fonction du niveau de savoir-faire atteint après le transfert de savoir-faire, puis après 4 à 8 années d'activité. Cette évaluation a fait l'objet d'une **validation par les groupes eux mêmes, la direction de leur entreprise et les formateurs.***

Enfin, le chiffrage des résultats d'évaluation a permis de construire des graphes représentant les différents niveaux de savoir-faire acquis en fonction du type de savoir-faire (formalisés ou non), des groupes et du temps.

*Les résultats obtenus offrent des premiers résultats (à confirmer) sur **la volatilité des savoir-faire formalisés ou non lors de leur implantation, puis de leur sauvegarde et développement.***

¹⁵ L'outil utilisé est une grille appelée "Grille de compétences". C'est un outil développé par H. Savall, V. Zardet et leur équipe de chercheurs depuis les années 80. Voir "Maîtriser les coûts et les performances cachés", Ed. Economica, 1989.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALTER Norbert, "*Innovation et organisation : deux légitimités en concurrence*", Revue française de sociologie, CNRS, n°34, juin 1993, pp .175-197.
- ARGYRIS C., SCHÖN, "*Organizational Learning : a theory of Action Perspective*", Addison-Wesley, 1978, 450p.
- ARGYRIS Chris, "*Savoir pour agir*", traduit par G. Loudière de "*Knowledge for Action*", 1993, InterEditions, 1995, 315p. Voir aussi les travaux précédents de Argyris, notamment "*Stratégie change and defensive routines*", Ballinger, 1985
- BERRY Michel, "*Une Technologie invisible, l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*", Synthèse du rapport collectif commandé par la DGRST en 1979 au Centre de Recherche en Gestion (CRG) pour mener un programme de recherche sur le rôle des instruments de gestion dans les systèmes sociaux, publié par le CRG, 1983, 87p.
- CASPAR Pierre et AFRIAT Christine, "*L'investissement Intellectuel : Essai sur l'économie de l'immatériel*", Collection CPE, Economica, juin 1988.
- CROZIER Michel , FRIEDBERG Erhard, "*L'acteur et le système*", Collection "Politique", Points éditions du seuil, 1977, 478p. + annexes
- DEMING E. W., "*Qualité : la révolution du management.*", Ed. Economica traduit par J.-M. Gogue de "Out of crisis" publié par Cambridge University Press, 1982, 1986, 1988, chap.3.
- DOZ Yves, "*Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés*", Revue Française de gestion, janvier-février 1994, pp 92-103.
- EHRlich Marie-France, TARDIEU Hubert, CAVAZZA Marc, "*Les modèles mentaux, approche cognitive des représentations*", Collection "sciences cognitives", éditions Masson, 1993, 170p.
- FAURE C., "*Le transfert de savoir-faire d'ingénierie en management des cabinets conseil aux entreprises. L'apprentissage organisationnel dans les entreprises. Cas d'expérimentations.*", Thèse de doctorat de l'Université Lumière Lyon 2, mai 1996, 492p. + annexes.
- GELINIER O., "*La certification est-elle une voie rentable d'entrée en Qualité Totale*", Les Cahiers Qualité Management n°1, 1994, p.92.
- GILBERT P., PARLIER M., "*La compétence : du "mot valise" au concept opératoire*", Actualités de la formation permanente, n°116, 1993, in Revue Sciences Humaines, n°35, janvier 1994
- HALL R., "*The strategic analysis of intangible resources*", Strategic Management Journal, volume 13, n°2, février 1992, pp -144
- HUBER G., "*Organizational learning : the contributing processes and the literatures*", Organization Science, vol 2, n°1, février 1991, pp. 88-115
- JAMEUX C., "*Organisation du pouvoir, et pouvoir de l'organisation*", Revue Sciences de Gestion Economie et Sociétés, n°7, déc. 1985, pp. 147-172
- KOLB F., "*Qualité, Qualité Totale, Management, de quoi parlons-nous ?*", Les cahiers qualité management n°1, IQM, 1994, p. 15.
- LE BOTERF G, "*De la compétence : essai sur un attracteur étrange*", Paris, éd. Organisation, 1994, p. 175
- LE MOIGNE J.-L., "*La théorie du système général, théorie de la modélisation.*" PUF, &èd. 1977, 4ème éd. juin 1994
- LORINO P., "*Le déploiement de la valeur par les processus*", RFG, n°104, Juin- juillet- Août 95.
- LUCAS F., "*La Qualité Totale. Abrégé d'un nouveau management.*", Les Cahiers Qualité Management n°2, 1995
- MIDLER C., "*Logique de la mode managériale*", Annales des Mines, Revue Gérer et Comprendre. juin 1986.
- MIDLER, CHARRUE (1991)). MIDLER Christophe et CHARUE Florence, "*Apprentissage organisationnel et maîtrise des technologies nouvelles*", article construit à partir de la thèse de

Doctorat 1990 de Charrue, Revue Française de Gestion, 1994, pp 84-91.
 MOISDON J.-C., "*Groupes transversaux et coordination technique dans la conception d'un nouveau véhicule*", rapport de recherches, école des Mines, 1992, 27p.
 MORIN Edgar, "*La connaissance de la connaissance*", La méthode 3, livre premier "*Anthropologie de la connaissance*", Editions du Seuil, 1986, 236p.
 PIAGET Jean, "*La naissance de l'intelligence chez l'enfant*", 1936, Neuchatel, Delachaux et Niestlé, 4ème éd., 1976.
 PLATON, "*La république*", Garnier-Flammarion, traduction et notes par R. Baccou, texte de 374-372 av. J.-C., 1966, 489 p., Livre 6 - 509b- d518.
 SAINSAULIEU R., "*L'identité au travail*", Presse de la fondation nationale des sciences politiques. 1977
 SAVALL H., ZARDET V., "*A qui profitent les stratégies d'assurance qualité ? Essai d'analyse du partage de la valeur économique*", Communication à la 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, mai 96
 SERRES Michel, "*Le Tiers-instruit*", Editions François Bourin, 1991, 249 p.
 SIMON H.-A., "*Sciences des systèmes science de l'artificiel*", traduit de "The Sciences of the Artificial" 1969, 1981 par J.-L. Le Moigne, Afcet Systèmes, Dunod, 1991, 203p., pp. 63-67.
 WIENER N., "*La cybernétique ou le contrôle et la communication chez l'animal et la machine. Introduction.*", 1948 in PELISSIER A., TETE A., "*Sciences cognitives : textes fondateurs (1943-1950).*", Coll. Psychologie et Sciences de la pensée, 1995, 303p, pp. 5 à 36.
 ZARDET V., SCHNEIDER V., BERNADET A.-C., "*Diagnostic-Evaluation sur les démarches qualité*", rapport de recherche à paraître réalisé à partir des résultats d'une enquête menée par l'ISEOR en 1995 auprès de 11 PME-PMI de la région Rhône-Alpes ayant obtenues la certification ou en cours de certification.