



**Le management des savoirs et la valorisation des comportements professionnels :  
le rôle du dirigeant dans la création d'un avantage concurrentiel durable**

**Vincent Calvez (Professeur, Groupe ESSCA, Angers, France)**

[v.calvez@essca.asso.fr](mailto:v.calvez@essca.asso.fr)

**&**

**Hadj Nekka (Maître de Conférences-HDR, Université d'Angers, France)**

[nekka@univ-angers.fr](mailto:nekka@univ-angers.fr)

Vincent Calvez : 1 rue Lakanal BP.348 F 49003 ANGERS cedex 01

FAX : 02 41 73 47 48

Tél : 02 41 73 47 22

**Résumé :** Dans le cadre du management des savoirs, les praticiens et théoriciens mettent-ils suffisamment l'accent sur l'importance des comportements professionnels utilisés par les organisations dans la préparation de leur avenir et la construction d'un avantage concurrentiel durable ? A une époque où l'accès à des technologies uniques ou à des marchés protégés semble rare et où l'obsolescence des produits et des services tend à se généraliser, les savoirs comportementaux semblent constituer un avantage stratégique conséquent pour les organisations qui savent les générer. Il s'agit *a priori* d'atouts simples n'exigeant aucune sophistication technologique mais nécessitant la qualité de gestion et l'implication forte d'une équipe dirigeante. Notre ambition ici est d'illustrer à travers un cas concret d'une importante PME nord-américaine comment un comportement tel que le sens de la responsabilité constitue un savoir organisationnel observable, gérable, transmissible aux membres d'une organisation non aisément copiable par un concurrent et donc un réel avantage stratégique. La méthodologie utilisée lors de l'étude du terrain est principalement qualitative et basée sur une approche ethnographique.

**Mots clés :** Management des savoirs, compétences, expertise, savoirs comportementaux

## **Le management des savoirs et la valorisation des comportements professionnels : le rôle du dirigeant dans la création d'un avantage concurrentiel durable**

**Résumé :** Dans le cadre du management des savoirs, les praticiens et théoriciens mettent-ils suffisamment l'accent sur l'importance des comportements professionnels utilisés par les organisations dans la préparation de leur avenir et la construction d'un avantage concurrentiel durable ? A une époque où l'accès à des technologies uniques ou à des marchés protégés semble rare et où l'obsolescence des produits et des services tend à se généraliser, les savoirs comportementaux semblent constituer un avantage stratégique conséquent pour les organisations qui savent les générer. Il s'agit *a priori* d'atouts simples n'exigeant aucune sophistication technologique mais nécessitant la qualité de gestion et l'implication forte d'une équipe dirigeante. Notre ambition ici est d'illustrer à travers un cas concret d'une importante PME nord-américaine comment un comportement tel que le sens de la responsabilité constitue un savoir organisationnel observable, gérable, transmissible aux membres d'une organisation non aisément copiable par un concurrent et donc un réel avantage stratégique. La méthodologie utilisée lors de l'étude du terrain est principalement qualitative et basée sur une approche ethnographique.

### **Introduction**

Une des activités du management des savoirs (MS) consiste à identifier et répertorier les ressources immatérielles<sup>1</sup> disponibles dans et autour de l'entreprise, rendre accessible les savoirs qui y sont associés et partager les meilleures pratiques connues notamment à travers les technologies de l'information et de la communication.

---

<sup>1</sup> De nombreux auteurs s'accordent à y voir des éléments fondateurs de la performance à l'ère d'une économie de l'innovation répétée. Voir les écrits de De Bandt et Gourdet (2001), Edvinsson et Malone (1999), Epingard (1999), Gorz (2003) et Hand et Lev (2003) cités en bibliographie.

Il s'agit d'identifier les savoirs en les codifiant et les archivant dans des supports papier ou électronique. On peut ensuite les traiter par croisement, mise en forme, les diffuser ou informer les employés de leur disponibilité, les inciter et les former à l'accès, la création, le partage et l'usage des savoirs en question. Toutefois, comme il n'y a pas de doute sur l'importance du comportement organisationnel et de ses liens avec la performance (Hambrick, 1989), il est nécessaire de concevoir le MS comme au-delà des considérations purement techniques ou technologiques et encastré plus largement dans des pratiques de gestion. Ceci est d'autant plus vrai, si l'on admet que le comportement collectif constitue un élément de compétence ou d'incompétence.

Dans la perspective d'une compréhension intégrée du MS, la notion de compétence devient centrale et comme le disent Paradeise et Lichtenberger (2001) "*il convient donc d'approfondir l'étude empirique des manières dont la compétence est aujourd'hui prise en compte, pour mieux cerner leurs conséquences sur les formes de la négociation collective*". Les enjeux et avenues de solution précisés par la littérature apparaissent d'envergure mais "*Malgré des démarches fortement médiatisées, les retours d'expérience d'organisations qualifiantes sont finalement assez peu convaincantes*" (Gilbert et Pigeyre, 2002).

Face à ce type de constat, dans un premier temps, à l'aide de la littérature, nous présenterons le cadre théorique du management des savoirs et les notions qui lui sont associées. Nous présenterons ensuite les données de terrain issues d'une entreprise nord-américaine à la fois atypique et exceptionnellement rentable. **Enfin, nous répondrons aux questions soulevées en montrant que si la déresponsabilisation est un affaiblissement de la compétence collective, la responsabilité<sup>2</sup> est justement au cœur du développement des compétences dans les organisations et par là, de la performance.<sup>3</sup>**

## **I. Le cadre théorique du management des savoirs : importance de la dimension comportementale**

---

<sup>2</sup> Par responsabilité, nous entendons que le travail du dirigeant consiste bien à assurer les conditions d'un futur (pérennité de l'entreprise tout au moins) grâce à la construction d'un agir ensemble respectueux des compétences de chacun. « Le principe est ici que chaque responsabilité totale à côté de ses tâches particulières, comporte également la responsabilité que par delà son propre accomplissement subsiste encore la possibilité d'un agir responsable dans l'avenir » P.165, H. Jonas « Le principe responsabilité ». (voir bibliographie)

<sup>3</sup> Dans son ouvrage, « Comptes et récits de la performance », Philippe Lorino fait un lien assez clair entre performance et compétence : « *L'interprétation-performance est une mise en relation dynamique de cette compétence avec des activités et des indicateurs (objets et signes)* ». (P.158)

Notre objectif consiste ici à montrer que les comportements des salariés comme des dirigeants occupent une place centrale dans le domaine du MS. Cette piste s'avère même prometteuse dans la mesure où le domaine est difficile à explorer et l'expression «management des savoirs» apparaît comme quasi paradoxale<sup>4</sup>. En outre, les postulats qui remettent en cause la pertinence de ce type de management sont solides<sup>5</sup> mais, il est de plus en plus admis que si les savoirs doivent être comptabilisées comme les ressources matérielles, leur gestion doit différer. **Nous tenterons donc de mettre d'abord l'accent sur le rôle et l'importance des comportements dans le MS, notamment à travers les différents types de savoirs, ensuite à partir des notions qui lui sont associés telles que l'apprentissage et la compétence.**

### 1. Repérage des comportements dans le domaine du management des savoirs

Les tentatives de définition du management des savoirs permettent de mettre l'accent sur l'importance des comportements professionnels. Ainsi, on s'aperçoit que le MS reste souvent avant tout un état d'esprit et déborde les technologies de l'information et de la communication. Son domaine peut être large et les questions qu'il pose sont plus ou moins faciles à traiter<sup>6</sup>. Les technologies sont utiles pour traiter le savoir explicite alors que le savoir tacite est mieux révélé, mobilisé, partagé et utilisé par le management des hommes. Ainsi, l'aspect humain est très important et soulève le principal obstacle du MS. Si le savoir est une forme de pouvoir, l'aspect humain nous pousse à s'intéresser à la manière permettant d'obtenir des tenants du savoir qu'ils le partagent ou l'abandonner, ou encore de se focaliser sur la question des compensations qu'il faut donner en échange.

Le savoir peut également traduire un jeu politique (intrigues, ruses, manœuvres, menaces, promesses, etc.) et le MS doit tenir compte de la culture, la structure et la stratégie

---

<sup>4</sup> Comparativement aux ressources matérielles, les savoirs sont moins contrôlables. Alors comment parvenir à gérer une chose aussi insaisissable que le savoir ?

<sup>5</sup> Par exemple, les savoirs sont fortement associés à des individualités alors que le management évoque parfois plus des règles et procédés organisationnels. On peut aussi imaginer que ceux qui détiennent du savoir sont en position de force et n'acceptent pas d'être dirigés, gérés, contraints dans des règles standards ou alors que les managers doivent avoir plus de doigté ce que nous tenterons de voir dans l'étude de cas plus loin.

<sup>6</sup> Par exemple, la question du lieu d'invention d'un savoir donné pose le problème des droits de propriété. Deux questions importantes apparaissent : celle du droit et celle de l'éthique. Si le premier point est facile à traiter (le MS est aussi un management juridique), le second point reste délicat. Dans beaucoup d'activités de création le plagiat est condamné sur une base éthique, il est difficile de trouver une situation équivalente dans le monde de l'entreprise et on pourrait même trouver du talent à une entreprise capable de systématiquement copier en toute l'égalité d'autres entreprises. A défaut d'avoir une réponse d'ordre éthique, on observe que les savoirs explicites sont globalement protégés par les brevets et la loi et les savoirs tacites sont relativement difficiles à copier.

de l'entreprise (Mbengue, 2004). Sans rentrer dans une voie proposant une typologies des comportements dans ce domaine, nous nous limiterons aux comportements des dirigeants<sup>7</sup>. A cet effet, il est intéressant de constater que dans une majorité de programmes de MS, figure le fait que l'information et le savoir sont des ressources stratégiques et qu'il est impératif de disposer d'outils, de techniques et de méthodes pour les gérer en tant que telles. Nous avons cependant choisi ici de mettre en garde contre une approche strictement technicienne de cette question.

Nous retenons avec Mbengue (2004) que le MS demeure un processus à travers lequel les organisations tentent de faire fructifier leurs ressources immatérielles. Il s'agit d'une démarche volontariste, souvent explicite et systématique, de valorisation des ressources immatérielles de l'entreprise. Elle intègre des activités de création, de recueil, d'organisation, de diffusion et d'exploitation de savoirs explicites et tacites utiles à l'entreprise, ce qui exige en particulier de transformer des savoirs individuels en savoirs organisationnels et d'importer des savoirs localisés à l'extérieur afin d'en faire un usage approprié dans l'entreprise. Concrètement, il se traduit dans les entreprises par la nécessité de partager des savoirs entre employés, services, filiales et même différentes organisations (concurrents, clients, fournisseurs, institutions, etc.) dans le but d'établir les meilleures pratiques. **Nous pensons que la piste de recherche retenue ici, le rôle du dirigeant dans la création de cette architecture organisationnelle et managériale, contribue à mettre l'accent sur un certain manque théorique qui caractérise l'étude du MS<sup>8</sup>.**

Ainsi, lorsqu'il s'agit de mettre l'accent sur les difficultés de ce type de management, on évoque en priorité que les entreprises ont du mal à inculquer à leur personnel la culture du partage du savoir (Skyrme,1999), mais peut-on aller plus loin dans les causes ? En effet, le savoir est une forme de pouvoir, ce qui peut expliquer pourquoi son détenteur puisse être

---

<sup>7</sup> Le rôle des dirigeants est important pour augmenter les chances de réussite des programmes de MS, il faut disposer d'un leader responsable du programme, avoir le soutien de la DG, établir un lien entre les savoirs et la performance de l'entreprise, établir un système de reconnaissance et de récompense du savoir, une forte volonté et une feuille de route stricte, bâtir une culture favorisant l'innovation, l'apprentissage et le partage du savoir, infrastructure technologique minimale, posséder des processus appuyés par des spécialistes de la gestion documentaire et travaillant en collaboration avec les fournisseurs et les utilisateurs des savoirs.

<sup>8</sup> L'aspect humain n'occupe pas le devant de la scène seul dans la mesure où l'on reconnaît deux éléments importants à savoir la codification des savoirs explicites et l'interaction pour l'acquisition des savoirs tacites à travers le transfert d'expérience et la pratique. Ainsi, on parle de la dualité technologie de l'information/gestion des personnes qui reste substantielle. D'un côté, la technologie permet de codifier, d'archiver et diffuser les savoirs explicites et de l'autre la gestion des personnes concerne les individus ayant des savoirs personnels tacites, des aptitudes, des préférences, etc.

réticent à le partager. Mais il peut y avoir d'autres raisons à cette réticence. Par exemple il est difficile pour une personne d'abandonner un savoir maîtrisé et d'investir dans un savoir qui lui est étranger<sup>9</sup>. La dimension comportementale reste fondamentale comme l'indique les autres défis à relever avancés par Skyrme (1999)<sup>10</sup>

## 2. Les différents types de savoirs et l'importance des comportements

Nous pouvons attribuer des contenus proches aux savoirs et aux compétences. Les travaux de recherche sur l'éducation indiquent d'ailleurs **trois dimensions clés de l'apprentissage individuel, à savoir la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir-faire) et les attitudes (le savoir être)**. C'est à travers ce positionnement que Durand (2000) a proposé une reconstruction d'un modèle de la compétence autour de trois dimensions (savoir, savoir-faire, savoir être) qui constituent les axes génériques de son référentiel de la compétence. L'espace des compétences ainsi délimité fait apparaître, autour de l'axe des connaissances, les formes plutôt explicites de compétence, alors que c'est autour de l'axe du savoir-faire et des attitudes que l'on peut s'attendre à trouver le plus d'éléments tacites. Précisons que la troisième dimension (savoir être), celle des attitudes semble avoir été un peu négligée dans la littérature. Cette dimension combine différentes sous-dimensions telles que le comportement, la culture ou l'identité, mais aussi cette idée de volonté, c'est-à-dire d'engagement et de motivation, de la direction comme des salariés. La difficulté rencontrée pour définir les savoirs<sup>11</sup> est que ceux-ci ont vocation à se matérialiser dans des éléments intangibles (Mbengue, 2004), ce qui a conduit à notre sens à un manque d'attention apporté à des définitions claires et opérationnelles du concept de compétence<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Ce point est très bien vu par Barnard comme par Simon dans leurs développements sur le thème de l'équilibre organisationnel. En effet, il existe bel et bien, de la part des employés, une décision de participer. Pour nous en convaincre, citons March et Simon (1995) : « La décision de participer se trouve au cœur de la théorie de ce que Barnard (1938) et Simon (1947) ont appelé « l'équilibre de l'organisation ». Autrement dit, la participation ne portera pas ses fruits si un certain équilibre n'est pas atteint entre les demandes des employés et les offres de la direction. »

<sup>10</sup> tels que trouver du temps à consacrer au MS, relever les défis de l'introversio, une focalisation trop forte sur des micro-processus plutôt que d'être dans le cadre plus général et plus chaotique du processus de création de savoirs, la difficulté à parvenir d'inscrire les démarches de MS dans la durée, faire collaborer toutes les fonctions de l'entreprise et faire reconnaître et rémunérer les savoirs.

<sup>11</sup> Selon Mbengue (2004), les savoirs se définissent d'abord par contraste (par opposition à ce qu'ils ne sont pas). Ils s'opposent aux ressources matérielles (terre, installation, etc.), sont de l'information et de la connaissance, peuvent se traduire par des brevets et des droits de propriété mais pas uniquement, peuvent être décrits comme des ressources immatérielles humaine (savoir-faire individuels), organisationnelle (structures, mode de gestion et les routines), technologique (brevets, procédés, publications scientifiques) et commerciale (image institutionnelle, réputation, la marque).

<sup>12</sup> Ce manque est frappant dans la théorie de l'entreprise fondée sur les ressources.

Les distinctions principales proposées dans la littérature pour décrire différentes dimensions de la compétence peuvent nous aider à comprendre la place des comportements dans le domaine du MS.

La dualité savoir explicite/savoir tacite<sup>13</sup>, explorée par Von Krogh et Roos (1995) permet de mettre l'accent sur l'importance des comportements dans le MS. Ces auteurs en suggérant l'usage du concept d'autopoeisis<sup>14</sup>, avancent que la connaissance ne peut être transmise et reconnue que dans l'interaction.<sup>15</sup>

Pourtant, la théorie de la compétence s'est préoccupée des capacités cognitives telles que le savoir, le savoir-faire, les brevets ou les technologies mais moins des questions de comportement des individus ou des groupes, sans parler de la culture et de l'identité d'une organisation. Pour surmonter cette vision un peu réductrice, il est nécessaire d'avoir une lecture à la fois moins restrictive de la notion de compétence et donc autant stratégique que RH. Des auteurs ont d'ailleurs dépassé le seul volet cognitif de la compétence en suggérant de considérer la culture comme une ressource (Barney, 1986b, Fiol, 1991 et Leonard-Barton, 1992). Une ressource pouvant influencer sur les compétences clés de l'entreprise. Des études empiriques indiquent bien que des compétences clés peuvent être des rigidités clés, c'est-à-dire des compétences négatives, face à des changements qui rendent obsolètes tout ou partie des accumulations d'expériences passées (Leonard-Barton, 1992).

## **II. Les notions associées au management du savoir : l'apprentissage et la compétence**

### **1. L'apprentissage est au cœur du management des savoirs**

Il est difficile de parler des savoirs et de leur management sans évoquer la notion d'apprentissage. Les savoirs sont la résultante de processus d'apprentissage qui peuvent être plus ou moins complexes. car il s'agit d'une relation qui n'est pas unidirectionnelle. Comme les savoirs et les compétences sont pratiquement des synonymes avec lesquels l'apprentissage

---

<sup>13</sup> Il s'agit de notions fréquemment identifiées dans la littérature. Le savoir tacite est enfouis dans les routines et les processus formels et informels de l'organisation

<sup>14</sup> largement utilisé avant eux par des auteurs tels Varela, Morgan et autres.

<sup>15</sup> La connaissance est inévitablement pour une bonne part tacite, à un degré qui varie selon les capacités d'énonciation, d'écoute et d'interprétation des uns et des autres (Von Krogh et Roos, 1995).

entretient un lien d'influence réciproque (Mbengue, 2004), nous nous contenterons ici de reprendre les différentes formes d'apprentissages identifiées dans la littérature<sup>16</sup>.

Les différents types d'apprentissages évoqués sont **l'apprentissage par le faire**<sup>17</sup> (Arrow, 1962 et Atkinson et Stiglitz, 1969), **l'apprentissage par l'usage**<sup>18</sup> (Rosenberg, 1972), l'interaction<sup>19</sup> (Von Hippel, 1976 et Lundvall, 1988) **par l'apprendre**<sup>20</sup> et **le désapprendre** (Hedberg, 1981)<sup>21</sup>. Paradoxalement, l'aspect le plus difficile de l'apprentissage pour les acteurs des organisations expérimentées provient bien de la difficulté à désapprendre ce qui est désormais obsolète et qui occupe l'espace de connaissance et de savoir-faire, au point de devenir un facteur d'inertie<sup>22</sup>. Nous remarquons que le volet du désapprentissage est crucial. Autour de cette notion se dégage une véritable gestion stratégique de la compétence<sup>23</sup> car l'entreprise doit savoir désapprendre<sup>24</sup>. Une lecture RH de la compétence pourrait ainsi venir au "secours" d'une approche strictement stratégique<sup>25</sup>. Une autre perspective relative à la question d'apprentissage accorde une grande importance aux rôles des acteurs<sup>26</sup>, il s'agit de la distinction classique entre la formation formelle et le compagnonnage. Ainsi, la dimension comportementale joue un rôle capital et les différentes formes d'apprentissages permettent à

---

<sup>16</sup> La littérature consacre beaucoup plus d'attention aux mécanismes d'apprentissage qu'au stock des compétences ainsi accumulées.

<sup>17</sup> L'action et la pratique permettent de construire empiriquement des savoir-faire et dans une certaine mesure des connaissances.

<sup>18</sup> Où les différents mécanismes mis en œuvre lorsqu'un client utilise un nouveau produit ou service construit en se faisant une connaissance autour de son usage.

<sup>19</sup> L'interaction entre l'utilisateur et le concepteur permet de construire une base de connaissance susceptible d'aider à apporter des améliorations tout à la fois sur le produit et sur les meilleurs modes d'utilisation qu'il est possible d'en faire.

<sup>20</sup> En apprenant que l'on se dote d'une capacité à apprendre plus encore.

<sup>21</sup> Les individus comme les organisations sont englués dans des routines, des habitudes et des schémas de pensée qui rendent problématique toute idée de changement.

<sup>22</sup> Cet aspect est particulièrement vrai pour ce qui concerne la dimension culturelle et comportementale.

<sup>23</sup> En s'adaptant à de nouvelles exigences du marché, l'entreprise est amenée à pivoter autour de ses compétences clés. Ce faisant, elle valorise sa base de compétence, et la renforce, quitte à devoir désapprendre ce qui lui est devenu inutile ou obsolète. L'entreprise peut aussi avoir à construire de nouvelles compétences, qu'elle peut trouver en interne dans une autre activité ou en externe.

<sup>24</sup> Le concept de compétence dynamique (Teecce et Pisano, 1994) renvoie à l'adaptabilité qui fait référence à la capacité que certaines entreprises ont de savoir apprendre en permanence, désapprendre périodiquement pour réapprendre à nouveau. Il faut combler l'écart compétence en identifiant différents niveaux dans les exigences d'adaptation du portefeuille de compétence que l'évolution des marchés ou des changements de stratégie peuvent imposer à l'entreprise (Durand et Guerra-Vieira, 1997).

<sup>25</sup> Il est plus difficile pour l'entreprise de construire des compétences nouvelles que de maîtriser des actifs ou des ressources qui pouvaient lui faire défaut. Un avantage concurrentiel ne peut être durablement fondé sur des actifs ou des ressources clairement identifiables et accessibles, il faut s'attendre à trouver les plus grandes difficultés d'adaptation (apprentissage et désapprentissage) dans la complexité des mécanismes humains et organisationnels, ainsi une valorisation des compétences nécessite une lecture à la fois stratégique et RH.

<sup>26</sup> Dans la mesure où la connaissance tacite et codifiée peut s'enseigner dans la salle de classe, par contre les savoir-faire tacites ne peuvent par nature faire l'objet de transferts formels et nécessitent un mécanisme d'apprentissage différent de type observation.

la notion de comportement de prendre tout son sens. L'expérience du compagnonnage dans l'entreprise ne prend cependant pas forme dans n'importe quel contexte organisationnel car les notions d'entraide<sup>27</sup> et de plaisir d'œuvrer de ses mains font partie de ce type de mouvement, là encore, comment créer ce contexte ?

De plus, si la connaissance n'est pas simplement constituée des données reçues<sup>28</sup>, elle résulte aussi d'informations qui sont reçues de l'extérieur, triées, transformées ou adaptées en fonction de la structure de connaissance existante. Il s'agit là d'un processus ou la dimension comportementale s'avère fondamentale comme le montre la littérature en psychologie. Cette dernière indique que les individus ont tendance à rejeter les données extérieures qui ne correspondent pas à leur état de connaissance préalable, alors qu'à l'inverse, ils accordent une importance exagérée aux données qui viennent renforcer leurs perceptions et croyances existantes (Hogarth, 1980).

Goffman (1991) a approfondi cette idée, avec son principe de dualité structurelle, en soulignant que si l'information alimente et structure les cadres de connaissance, à l'inverse, la structure des cadres d'expérience existants conditionne les informations qui viennent alimenter la connaissance. Cette structure constitue un véritable mécanisme d'accusé de réception qui permet d'accepter des données extérieures pour leur accorder le statut d'information, à même d'être ensuite intégrées comme un élément de connaissance. La crise organisationnelle survient entre autre quand les cadres ne sont plus adaptés et que le dirigeant n'a pu ou su les faire évoluer (Mayer 1997). Cette évolution « manquée » introduit encore plus fortement le rôle du dirigeant qui peut par moment avoir à jouer le rôle du déviant pour faire « éclater » les cadres habituels de connaissance de ses collaborateurs pour leur faire appréhender différemment une autre réalité.

Le même raisonnement pourrait se faire au niveau de la compétence dans la mesure où la base des compétences préexistantes conditionne la façon dont le flux de compétences nouvelles sera ou non intégré. L'expérience accumulée conditionne ce que chacun retiendra d'un même apprentissage. Autrement dit, la base de compétences installées opère tout à la fois comme un support d'acquisition de compétences nouvelles, mais aussi comme un filtre

---

<sup>27</sup> Lire à ce sujet la biographie classique d'un compagnon du tour de France : Agricola Perdiguer « Mémoires d'un compagnon », éditions La Découverte, Paris, 1977, 419 p.

<sup>28</sup> Elle se construit au fur et à mesure que les informations sont intégrées et assimilées au sein de cadres de connaissance qui assurent la cohérence et la structuration de la base de connaissance accumulée

ou un biais qui limite et déforme ce qui pourra être retenu et assimilé ultérieurement. Dans cette perspective, nous suggérons qu'il faut s'appuyer sur la formation formelle pour la transmission des savoirs, sur le compagnonnage dans l'action pour les savoirs et faire et sur le compagnonnage par l'interaction et l'échange en qui concerne notamment les comportements et l'identité.

Dans ce sens, l'information, l'action et l'interaction constituent trois moteurs de la compétence. L'interaction est importante car en interne, elle fonde l'identité et la culture de l'entreprise et en externe permet de construire les images de marque et la reconnaissance du nom de l'entreprise et de ses produits et services. En étudiant la notion d'apprentissage et de compétence, l'emprunt d'une piste relative aux comportements suggère qu'il faut passer d'une gestion de la connaissance à une gestion des expertises. L'expertise étant entendu comme un niveau de compétence très élevé qui dépasse la seule connaissance et implique aussi l'idée d'une combinaison intégrée de savoir, de savoir-faire et de savoir être. En définitif, l'idée d'une qualité d'interaction demeure l'objectif à atteindre dans toutes situations qu'elles soient individuelles ou collectives. **Mais là encore, comment faire naître l'interaction et se montrer garant, en tant que dirigeant, des partages, dons et contre-dons qu'elle suppose ?**

## 2. La compétence comme interaction entre les savoirs

Les compétences organisationnelles sont l'autre vocable fréquemment utilisé en relation avec le MS. Les notions de compétences et de savoirs sont synonymes dans beaucoup de circonstances et chez beaucoup d'auteurs. On retrouve la distinction entre compétences individuelles et compétences organisationnelles qui est l'équivalent de la distinction entre savoirs individuels et organisationnels<sup>29</sup>. Une distinction nette doit être faite entre ce qui relève des actifs et des ressources de l'entreprise et ce qui relève clairement des compétences portées par les individus et l'organisation (connaissances, processus, culture, etc.)<sup>30</sup>. Ainsi, la compétence s'apparente essentiellement aux processus de management et aux éléments

---

<sup>29</sup> Les chercheurs en GRH ont étudié plus particulièrement les compétences individuelles et les chercheurs en management stratégique se sont focalisés sur les compétences organisationnelles.

<sup>30</sup> Dans une approche particulièrement managériale, il serait important de distinguer les ressources et les actifs ainsi que la fonction de déploiement coordonné et intégré de ces mêmes ressources et actifs. Il y a d'un côté des éléments tangibles ou intangibles qui peuvent s'acquérir et s'échanger sans nécessairement faire appel à des transferts de ressources humaines, et, de l'autre, ce qui relève d'une sorte d'alchimie organisationnelle beaucoup plus intangible *a priori* plus difficilement imitable et encore moins achetable.

organisationnels intangibles construits autour de la connaissance et des savoir-faire individuels et collectifs (Heene et al., 1996). Les trois dimensions génériques du référentiel compétence et sous-catégories identifiées permettent de décrire la base de la compétence d'une organisation. Cette description remet en cause le fait que la compétence ne relèverait que des processus de management et autres routines au sein de l'organisation.

Tentons d'élargir cette conception restrictive de la compétence<sup>31</sup>, en considérant quatre éléments constitutifs du ciment nécessaire au déploiement coordonné et intégré des ressources (la vision, l'identité, les processus et la structure). Egalement, incluons la motivation, l'engagement et la volonté des RH, mais aussi les comportements et l'identité qui constituent des éléments de la compétence de l'entreprise. Ces éléments semblent être véritablement constitutifs de la complexité organisationnelle et culturelle où se niche la réalité de la compétence.

Il s'agit là d'un concept important autour duquel on pourrait redéfinir le périmètre du management d'aujourd'hui et de demain, les leviers classiques d'action du management s'articulent autour de lui<sup>32</sup>. Le référentiel compétence mérite donc d'être enrichi par une réflexion sur les processus d'accumulation des compétences. Cette dernière étant un stock accumulé résultant d'un flux continu d'apprentissages, venant renforcer et élargir la base de compétence de l'entreprise. Si l'idée d'interdépendance entre ces différentes dimensions constitutives de la compétence est bien illustrée dans la littérature, la question de l'arbitrage entre les trois formes génériques de la compétence reste posée. Si des arbitrages doivent avoir lieu entre les différents mécanismes d'apprentissage correspondants, l'entreprise aura très probablement à se préoccuper de l'hétérogénéité des niveaux de compétence atteints sur chacun des trois axes. Les progrès réalisés sur l'un des axes ne peuvent être obtenus sans effet sur les deux autres dimensions. La chaîne données-information-connaissance-expertise

---

<sup>31</sup> Durand (2000) parle d'alchimie organisationnelle de la compétence qui recouvre le déploiement coordonné des ressources et des actifs, à savoir non seulement les processus de management, mais aussi la structure organisationnelle et, au-delà, la vision stratégique ainsi que l'identité de l'entreprise.

<sup>32</sup> Les leviers d'action dont dispose les managers pour agir sur ces trois dimensions sont différents : La construction et le déploiement au sein de l'organisation d'une stratégie (savoirs), l'organisation (structure et processus organisationnels) (savoir-faire) et la mobilisation (effort de conviction et d'entraînement pour doter l'ensemble des RH d'une volonté commune d'agir dans le même sens (attitudes). Nous parvenons à mieux cerner cela notamment à travers la description des mécanismes de construction de la compétence suivant chacun des trois axes génériques du référentiel compétence.

concernant la connaissance peut être généralisée et adaptée aux deux autres axes du référentiel (savoir-faire et identité)<sup>33</sup>.

L'expertise combine l'expérience du savoir-faire au plus haut niveau, une compréhension profonde des mécanismes et des processus mis en œuvre et une capacité plus intuitive de diagnostic et de vision pour l'action. Il s'agit d'une succession d'étapes conduisant successivement des données extérieures à l'information puis à la connaissance et enfin à l'expertise. Huber (1991) identifie quatre niveaux différents : l'acquisition d'information, la distribution d'information, l'interprétation et la mémorisation organisationnelle. Ces idées suggèrent la construction d'un modèle de compétence autour d'au moins deux dimensions, celle de la connaissance et celle des savoir-faire. L'expertise participe à la fois d'un saut dans le niveau de compétence et d'une fusion des trois dimensions qui constituent un référentiel de la compétence.

Cette fusion combine les connaissances, les savoir-faire et les attitudes en une capacité à faire face et à analyser une diversité de situations. Ce sont les actions concrètes et les performances qui transforment une capacité, c'est-à-dire une compétence potentielle non encore démontrée, en une compétence réelle. C'est à travers cette dynamique de la valorisation et de la construction/destruction des compétences que prend forme ce qu'une organisation parvient réellement à accomplir. Il y a peu de savoir-faire collectif sans savoir être, c'est-à-dire sans capacité à se comporter ensemble de façon productive. De la même façon, un savoir être est parfaitement inopérant sans savoir-faire. La connaissance est stérile si elle n'est pas incarnée<sup>34</sup>. Les savoirs être restent inutiles sans compréhension des enjeux, des stratégies et des processus d'action, c'est-à-dire sans connaissance. L'expertise apparaît dans cette vision comme une compétence sublimée, résultant de la fusion de ces trois dimensions complémentaires. Une voie de recherche prometteuse consisterait à mieux comprendre les mécanismes de constitution de l'expertise. Car on ne peut traiter la compétence sans se préoccuper de sa valorisation au service de la finalité de l'organisation.

---

<sup>33</sup> C'est par l'action que les tours de main et les techniques se construisent avant d'être intégrés dans des savoir-faire, qui eux-mêmes nécessitent d'être dépassés et fusionnés pour déboucher sur l'expertise. C'est par l'interaction que se construisent les identités, se façonnent les comportements et se forment les volontés collectives. En se conformant, puis en adoptant ces différentes normes prévalant au sein de l'organisation, prennent ainsi forme les attitudes qui peuvent elles-mêmes ensuite être à leur tour dépassées pour s'intégrer à l'expertise.

<sup>34</sup> Les savoirs ne peuvent être véritablement mobilisés s'ils ne s'appuient pas sur des attitudes appropriées.

### **III. Les améliorations dans la compréhension du management des savoirs : intégrer la complexité par le recours aux études de cas de type ethnographiques.**

Dans cette partie, nous essayerons de montrer que l'ancrage de notre recherche a nécessité une certaine forme d'accès au réel que nous nous proposons d'explicitier.

En management stratégique, plusieurs étapes théoriques nous ont amené au concept de compétence. La voie alternative aux apports de l'économie industrielle a été ouverte dans les années 80, mais masquée à cette époque par le succès et la réputation de Porter : il s'agit de la perspective basée sur les ressources. Cette dernière indique que le développement de la firme ne dépend pas seulement de son positionnement externe et du jeu des forces auquel elle est soumise, mais qu'une bonne part de succès dépend aussi des ressources qu'elle a à sa disposition et qu'elle mobilise à sa façon au service de son offre pour ses clients.<sup>35</sup>

Pour ce faire, les tenants de cette approche utilisent les concepts d'identité, d'apprentissage collectif et de connaissance accumulée. Grant (1996) poursuit cette logique pour souligner que la spécificité de l'entreprise réside dans sa capacité à intégrer et à recombinaison des savoirs distincts. Selon Amit et Schoemaker (1993), le cœur de la théorie de la ressource est de souligner comment des capacités organisationnelles distinctes permettront à certaines de construire des avantages concurrentiels significatifs et durables, au moins sous certaines conditions (notre cadre théorique de référence). Cette approche a connu son succès avec l'article de Prahalad et Hamel (1990) sur les compétences clés<sup>36</sup>.

Dans la foulée, une série de travaux a visé à construire une théorie de la stratégie fondée sur la compétence. Cette dernière englobe a priori les actifs et les ressources, mais aussi les différentes formes de connaissances et de pratiques maîtrisées par l'entreprise. La théorie de la ressource a une extension naturelle fondée sur la connaissance et elle a inspiré une théorie émergente dite de la compétence. Ces différentes théories partagent la même conception de la firme à savoir qu'une entreprise mobilise des actifs et des ressources auxquels elle a accès et

---

<sup>35</sup> Cette théorie est issue des travaux de Penrose et étudiée par Wernerfelt, Rumelt, Barney ou Collis. Cette théorie a été par la suite enrichie dans la mesure où la théorie de la ressource a laissé la place à une approche fondée sur la connaissance (Conner et Prahalad et Kogut et Zander).

<sup>36</sup> Ces derniers ont fait une suggestion pertinente en proposant de repenser la stratégie non plus en termes de SBU et de découpage organisationnel adapté au management, mais bien plutôt en termes de construction et de valorisation de compétences clés, transversales aux SBU.

les combine au service de son offre et de ses clients, en faisant appel à des connaissances et des processus organisationnels qui lui sont propres. Certaines compétences déployées sont suffisamment spécifiques pour être considérées comme clés<sup>37</sup>.

Segal-Horn et McGee (1997) évoquent l'idée de *bundles*, c'est-à-dire de recombinaison de ressources et de compétences<sup>38</sup>. La théorie de la ressource incite à évoluer vers une théorie de la connaissance et plus encore de la compétence. Dans cette conception, les ressources tangibles ne peuvent guère, sauf exception, satisfaire au critère de non-imitabilité donc c'est ailleurs qu'il faut chercher des sources d'avantages concurrentiels. **Par exemple, vers la compréhension de formes particulières d'innovations managériales dont une démarche méthodologique de type ethnographique peut permettre d'appréhender certains des ressorts cachés.**

Le catalogue des bouleversements managériaux nécessaires à une gestion de l'innovation comme à celle des compétences aboutie ne manque pas d'ampleur dans la littérature<sup>39</sup>. Il est clairement précisé qu'il faut une organisation autorisant et favorisant l'apprentissage, ce qui implique au passage une modification de la conception de l'organisation du travail, comme de son système de gestion et des calculs considérant l'employé comme une "ressource coûteuse" (Zarifian, 1995). Il s'agit là, pour Zarifian (2000), tant via les «*mutations de la production que celles des aspirations sociales, d'une opportunité nouvelle de repenser la relation des individus à leur travail et les organisations qui y correspondent*». Il voit de plus cette opportunité comme source d'efficacité organisationnelle bien que comportant des risques pour le pouvoir du patronat. Ce nécessaire changement de représentations organisationnelles au sens large est aussi précisé par Hatchuel (1994) en montrant que "*chaque rationalisation nouvelle, chaque savoir nouveau impulse une nouvelle logique organisationnelle et peut-être la genèse de nouveaux types d'acteurs*". En outre, des doutes persistent sur les conditions de réussite d'une authentique gestion des compétences. Il s'agit entre autre de savoir si la direction est ouverte à une modification des rapports sociaux

---

<sup>37</sup> C'est-à-dire qu'elles allient des ressources et des savoir-faire sous une forme et d'une façon telles qu'elles constituent un avantage concurrentiel significatif et durable face aux concurrents.

<sup>38</sup> Ils ont insisté sur la notion de boucles d'apprentissage dynamique à l'œuvre aussi bien à l'intérieur de l'organisation qu'entre l'entreprise et son environnement.

<sup>39</sup> Par exemple pour Gilbert et Pigeyre (2002, p. 60), le management des compétences suppose "*une forte décentralisation des décisions*", "*une modification de la régulation de contrôle*" et aussi "*de nouveaux modes de relation entre les salariés et l'encadrement*". Pour Zarifian (1997), pas de prise de responsabilité ni de prise de risques de la part de l'employé sans confiance à son égard à l'intérieur de garanties collectives et donc à l'intérieur d'une organisation "contenante" valorisant la qualité des rapports.

(Lauriol et Arnaud, 2002), ou encore si la remise en cause de contrats juridiques et psychologiques n'engendre pas trop de stress, de désengagement et de désocialisation et par là, de potentiels blocages organisationnels et managériaux. Par ailleurs, la volonté de valoriser l'individu comme acteur de son développement semble entretenir un flou facilitant la projection des désirs et l'évitement des clarifications gênantes (Gilbert et Pigeyre, 2002). La confrontation entre la logique de compétence et la logique de gestion antérieure demeure donc inévitable.

Dans ce sens, il devient nécessaire de mettre au jour la manière dont on appréhende le social à l'intérieur des organisations, c'est-à-dire, la conception du management qu'en ont les dirigeants. Les études de cas concrets renforcent également ce doute lorsqu'elles conduisent à se demander s'il ne s'agit pas simplement à travers l'implantation d'une gestion des compétences, d'instrumenter une flexibilité technique et organisationnelle pour utiliser de manière plus rationnelle la ressource humaine et de faire preuve d'opportunisme stratégique (Dietrich, 1997). La question d'un cercle vertueux qui risquerait de se muer en cercle vicieux est l'une des interrogations posées (Lichtenberger et Paradeise, 2001)<sup>40</sup>.

Pour nous, si la nébuleuse des discours et des actes concernant la question des compétences semble parfois cacher quelque machiavélisme de la direction, il convient de ne pas non plus tomber dans un excès inverse, ce que Zarifian (2000) appelle "*les visions sociologiques bien rodées*" disqualifiant d'emblée une volonté patronale de changement. La deuxième raison découle des interactions entre les savoirs et notre conviction qu'une vision complexe de la connaissance ne signifie pas une incapacité d'action pour son dirigeant, loin de là.

Il faut reconnaître l'originalité des formes de connaissances et d'actions professionnelles reliées, admettre d'autres formes de rationalités que le rationalisme souvent pragmatique et technicien décelé dans les épistémologies dominantes. Le management d'une organisation ne doit pas être pensé et conduit comme s'il relevait d'applications de formes prescrites, décrites, ou déjà-là et dont la légitimité n'est pas toujours explicitée. Il faut admettre la complexité des actions humaines, leurs interactions avec les formes organisationnelles et les modes d'interventions associés.

---

<sup>40</sup> Pour eux, le brouillage des identités et des règles anciennes issues d'une régulation fordienne déstabilise les collectifs ouvriers. Gageons qu'il peut également déstabiliser des patrons peu à l'aise dans des apprentissages de nouveaux rôles réclamant une palette de compétences plus élargies.

Les expériences de «formations-accompagnement» conduites par Clénet et Roquet (2005) tendent à montrer que la production des compétences des auteurs et la qualité des artefacts qui en résultent peut s'inscrire largement dans une démarche autoréférée et compréhensive de la complexité «sujets-organisations-contextes», et pas seulement dans l'application de modèles tout faits. Ils précisent que cette production procède principalement des reliances à opérer par le sujet entre trois dimensions : l'engagement dans l'action professionnelle, le travail de réflexion sur ces expériences, et la mobilisation de savoirs « a propos », dans des temporalités appropriées. Cela, dès lors que le sujet se retrouve dans une organisation susceptible de l'accompagner dans ces trois dimensions à relier <sup>41</sup>.

L'autonomie et la prise en compte des autoréférences ne peut être absente des processus d'apprentissage et de production qui concernent les individus. **Le rôle de l'entreprise sera plus fondamental : créer les conditions d'une production autonome des compétences.**

### 1. L'étude de cas comme démarche d'accès au réel

L'étude de cas qui suit permettra, nous l'espérons, de mieux cerner la gestion des savoirs au-delà de sa dimension technologique à travers un repérage approfondi de la compétence organisationnelle<sup>42</sup>. En mettant l'accent sur les savoirs comportementaux, nous privilégions une lecture qui établie des interactions entre tous types de savoirs. A travers cette idée d'interaction entre la diversité des types de savoirs, on pourrait ainsi progresser vers une meilleure articulation entre la compétence individuelle et collective. Plusieurs auteurs ont souligné la difficulté de faire la distinction entre les deux concepts, ce qui pèse sur les approches dites cognitives en management stratégique (Schneider et Angelmar, 1993 ; Durant et al., 1996). Hedlund et Nonaka (1992) ont essayé de transcender cette difficulté en combinant les deux premières décompositions pour comparer les dynamiques du savoir telles qu'elles seraient gérées respectivement par les firmes japonaises et occidentales<sup>43</sup>. En osant

---

<sup>41</sup> Il s'agit de reconnaître et valoriser la singularité des processus et des produits tout ne repose pas sur l'individu. Les formes de l'organisation et des modes d'interventions, des interactions qu'elles génèrent, interviennent dans la qualité des productions qu'elles autorisent.

<sup>42</sup>Rappelons que la notion de compétence est entendue ici au sens où elle englobe les différents types de savoirs.

<sup>43</sup> Ils identifient plusieurs processus à l'œuvre dans ces organisations : l'articulation (vision occidentale consistant à vouloir faire expliciter l'implicite) ou au contraire l'internalisation (consistant pour les japonais à chercher à protéger la connaissance en tentant de l'enfourer dans l'implicite). Il y a aussi l'extension (volonté des firmes occidentales de faire que le groupe ou l'entreprise s'approprient ce que l'individu maîtrise) et à l'opposé

franchir une étape quelque peu risquée, le référentiel initialement construit pour traiter de la compétence individuelle, peut être étendu aux compétences organisationnelles. Durand et al. (1996), en proposant de recourir à l'interactionnisme et à la théorie de la représentation sociale, ont discuté cette question<sup>44</sup>. L'argument des représentations sociales est que dans l'interaction se reconstruit et se révèle la connaissance et, plus largement, la compétence : la compétence existe, se façonne et s'exprime dans l'interaction (Mounoud, 1997). Le jeu des interactions sociales est tout à la fois structurant de la connaissance, mais aussi structuré par celle-ci, en particulier dans une perspective sociohistorique (Goffman, 1991). Selon Weick (1979), la réalité de l'organisation trouve elle-même son fondement dans l'interaction, entre les acteurs qui la composent mais aussi entre ses membres et l'extérieur. **L'interaction est le dénominateur commun de la compétence et de l'organisation.**

Dans une vision interactionniste, compétence individuelle et collective sont deux facettes d'une même réalité organisationnelle : le passage de l'individuel au collectif n'est plus un saut mais une lecture différente de la même réalité. **Dans cette perspective, nous considérons que le MS favoriserait davantage l'idée d'imbrication de la compétence individuelle et collective en s'appuyant sur un processus d'identification et de partage des compétences dans l'organisation. Ceci prendra corps notamment à travers une vision stratégique partagée et diffusée à travers les couches de l'organisation qui contribuera au déploiement coordonné des actifs et des ressources, mobilisant les énergies et l'engagement des ressources humaines autour d'un projet commun.** Leconte et Forgues (2000) en concentrant leurs propos sur la gestion des compétences appliquée à l'équipe dirigeante de la multinationale<sup>45</sup>, ont pu montrer que ces compétences sont de nature cognitives et sociales dont la gestion obéit à trois modalités telles que le déploiement, la diffusion et le transfert de l'innovation et l'identification et le développement des expertises.

---

l'appropriation (optique japonaise considérant que la meilleure façon de faire pour maîtriser la compétence par son organisation consiste à l'enfourer dans chacun des individus qui la composent).

<sup>44</sup> Ils considèrent qu'il s'agit là d'une piste intéressante pour tenter de résoudre la question de la cognition individuelle/organisationnelle.

<sup>45</sup> L'internationalisation de la firme pose la question de la gestion des compétences des dirigeants appelés à la mener à bien.

## 2. Faits et analyse : les comportements ont-il un statut de savoir ?

A travers l'étude menée par le Leconte et Forgues (2000), on observe que lorsqu'on focalise notre attention sur un contexte précis et un domaine particulier de la firme, on peut se rendre compte de l'importance des comportements des acteurs générateurs de compétences, comme l'indique le cas suivant tiré de notre enquête de terrain<sup>46</sup> :

### HISTORIQUE DE L'ORGANISATION ET FAITS DU TERRAIN

La création de l'entreprise « L » remonte à la grande crise socio-économique des années '30 en Amérique. Parallèlement à son travail pour une compagnie de transport ferroviaire, Georges E. L. acheta une modeste machine à étiqueter, une première activité appelée à évoluer vers des travaux de petite impression. Et puis, s'il se fit entrepreneur, c'était aussi pour donner du travail à ses enfants dans ce petit village de la campagne québécoise

En ce temps là, l'infrastructure routière peu développée et l'éloignement des grands centres furent deux conditions structurant l'émergence d'une petite base industrielle locale dans de nombreux villages avec des modes de relations de travail marqués par un fort esprit communautaire. Une certaine fraternité et convivialité étaient déjà des trames culturelles spécifiques à ce *milieu*. Cette *force morale* du premier groupe de travailleurs et de l'entrepreneur sera d'ailleurs nécessaire pour passer au travers d'embûches majeures : des incendies dévasteront l'usine et chaque fois, le fondateur, ses fils et les employés relèveront le défi de rebâtir, agrandir et réorganiser l'entreprise.

Aujourd'hui, l'usine est devenue l'une des deux ou trois plus importantes en Amérique du Nord dans le domaine de l'impression et la fabrication de boîtes pliantes. En effet, avec ses 400 employés, un chiffre d'affaires de près de 100 millions de dollars canadiens et un taux

---

<sup>46</sup> Le terrain, qui a fait l'objet de cette communication, s'est échelonné sur plusieurs années et a duré plusieurs mois. Fait à noter, le recueil de données se poursuit encore aujourd'hui. Les méthodes de recherche utilisées durant les différentes présences allient notamment : l'entretien, l'observation, la participation à des réunions, le dépouillement de documents. Quelques dizaines d'heures d'entretiens ont été enregistrées et ensuite retranscrites. Pour de plus amples précisions, consulter la thèse de *anonymat requis*.

de bénéfice net après impôts qui avoisinent les 11%, la Société «L» a connu une croissance de près de 400 % de ses activités et de sa rentabilité sur une période d'à peine dix ans. Tout cela, précisons-le, dans une période de stagnation du marché et d'intensification de la concurrence. Une contre-argumentation ne peut donc pas être crédible en se basant sur l'aspect « micro-rural » et donc tout à fait secondaire de cette expérience<sup>47</sup>.

Ce style de gestion correspondait à ses débuts, à une forme de paternalisme rural : existence de règles mais appel à la primauté de l'oralité et à la compréhension partagée plutôt qu'aux stricts manuels de procédures. Il se nourrissait également de la proximité entre propriétaires et employés, encouragé par une hiérarchie extrêmement réduite.

Concernant, tant les compétences requises par la nature du travail que leur mode d'acquisition, les employés furent tous ou presque formés sur le tas c'est-à-dire sans formation aux arts graphiques. Cela malgré les compétences techniques que supposent le maniement de presses à imprimer toujours plus complexes et hautement informatisées. Pour pallier à cette carence par rapport aux concurrents (la formation était la norme lors de l'embauche ailleurs), l'organisation créa ses propres ajustements : sur un socle d'entente commune et d'avantages mutuels, l'implication exceptionnelle des membres et une forme de compagnonnage industriel compensa pour un temps ( par l'auto organisation notamment) les manques relevés ci-haut.

L'actuel dirigeant analyse cette singularité organisationnelle à partir des représentations communément admises dans les entreprises : *"Dans les systèmes de gestion conventionnels" on se représente les employés, comme étant dans le bas de l'organigramme, sans formation ni habitués à prendre des décisions, donc inutiles à consulter. Ici l'ouvrier étant le plus proche de l'opération est considéré comme celui qui la connaît le mieux et donc le plus apte à prendre les décisions concernant, entre autre, ce qui touche à son travail."*<sup>48</sup>

Néanmoins, la responsabilisation autant "demandée" que permise aux ouvriers de production nécessite un suivi permanent. Là encore est pointée la différence entre une philosophie de gestion "de discours" et les actes permanents qu'elle demande pour

---

<sup>47</sup> Son taux de profit exceptionnel pour le secteur font que les investissements en nouveaux équipements ne cessent d'y être faits. Elle est possédée depuis 1994 par un groupe américain qui a néanmoins préservé le style de gestion instillé par les fondateurs ainsi que l'équipe en place. Des précisions sont apportées plus loin sur les implications de ce changement de propriétaires.

<sup>48</sup> Entretien avec Raymond. B., Directeur Général actuel.

véritablement s'enraciner. Des actes nécessaires afin de créer les conditions de cet esprit de responsabilité commun au plus grand nombre :

*"Tu ne peux faire ça avec seulement une partie de l'équipe, il faut que tu le fasse avec l'équipe au complet en allant du patron au balayeur, tu ne peux pas dire je vais intégrer une telle philosophie au niveau de la production et que le restant ne suive pas"<sup>49</sup>.*

Un tel type de gestion demande de la part des dirigeants, un contact plus direct et immédiat avec la réalité ouvrière et surtout des habiletés particulières. Il faut être capable d'écouter, de parler, de convaincre, mais surtout d'accepter d'autres avis que le sien tout en voyant les limites d'un tel système, ses vices (la liberté accordée) que l'on peut essayer patiemment de transformer en vertus. Exigeant en temps et en rencontres très *chronophages*, ce style de gestion facilite néanmoins grandement l'implantation des décisions. La figure du dirigeant qui émerge est donc complexe car exigeant de multiples compétences.

## RETOUR SUR LA CREATION D'UNE DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE

Au début des années 1970, Pierre L., le petit fils du fondateur, revint au village afin d'occuper la direction de l'entreprise. Malgré son manque d'enthousiasme pour ce choix, cet homme, pourvu d'une intelligence pratique peu commune, prit les choses en main tout en se faisant un devoir, au préalable, de se faire accepter par les ouvriers. Ils le voyaient arriver avec une inquiétude certaine et le perçurent comme un «*jeune baveux*»<sup>50</sup> aux idées de développement laissant présager le pire pour leur confort et leur sécurité.

Son arrivée enrichit l'espace participatif de diverses manières. L'aspect très pragmatique de l'organisation de la production (une quasi-inexistence des contremaîtres, des cadres ou directeurs du personnel) favorisait déjà une discussion, une entraide et un auto-contrôle permanent. Cette particularité fut encouragée par le nouveau dirigeant, qui la canalisa et l'institutionnalisa au sein d'un « comité d'usine ». Il organisa patiemment des réunions où, en dépit des réactions initialement négatives des ouvriers, une dynamique se créa, allant au-

---

<sup>49</sup> Entretien avec Pierre L., ancien P.D.G

<sup>50</sup> En « québécois », et dans ce contexte, un baveux est synonyme de prétentieux.

delà de la crainte liée à l'apprentissage de rôles nouveaux et des responsabilités y étant rattachées. Ces actions nourrirent ainsi un système très abouti de gestion participative comportant de nombreuses instances de décision dans lesquelles siègent toujours aujourd'hui une majorité d'ouvriers d'usine. Ce sont là des ingrédients nécessaires à la production de ce que le regretté Sainsaulieu appelait la production d'une " société du face à face "<sup>51</sup>. Non comme prélude à une confrontation, mais plutôt celui propre à une fructueuse interaction de la connaissance des uns et des autres.

Sensibilité et sens du concret lui permirent de faire un diagnostic des forces et faiblesses dont disposait l'entreprise afin de pouvoir entreprendre les changements requis. Le type de gestion alors en place allait servir de base (de terreau fertile même) aux changements à venir. Marquée par le paternalisme rural de ses premiers dirigeants, une gestion "*à la bonne franquette*" se transformera donc dans les années '80 en une gestion authentiquement participative doublée d'une machine à profits en maintenant et en développant à tout les niveaux l'esprit des débuts. Cet esprit où tout peut se dire et pratiquement rien n'a besoin d'être écrit à titre de politiques d'entreprise. Les règles existent bien sûr, comme le contrôle et l'auto contrôle implicite<sup>52</sup>, mais ils font appel à la bonne volonté et à la compréhension partagée plutôt qu'à un manuel de procédures à suivre.

Dans le désordre pressenti par l'observateur étranger, Pierre L. expérimentait son style singulier de gestion. Précisons de plus que le désordre « déviant » était même ressenti à l'intérieur de son entreprise où la frilosité par rapport au style de management provenait aussi des ouvriers. Ces derniers disaient, lors des premières réunions du comité d'usine où étaient présentées toutes les données financières : « *On en a rien à faire de tes maudits chiffres* ». Mais le propriétaire persévéra et convainquit son monde.

Grâce à cette implication (et aux économies représentées par l'aplatissement structurel implicite), l'entreprise put proposer, à une clientèle diversifiée, des produits d'une grande qualité, des prix très compétitifs, un service à la clientèle exemplaire et novateur. Cette implication était basée sur un contrat organisationnel tacite respectant les règle d'or suivantes :

---

<sup>51</sup> Citation lors d'un colloque

<sup>52</sup> Cette forme de contrôle dont Etzioni nous dit qu'elle est la forme aboutie d'une organisation dans laquelle les règles sont comprises et acceptées par l'ensemble des membre (dans Les organisations modernes, Duculot 1971, le chapitre 6 sur le leadership et le contrôle organisationnel est encore d'actualité).

équité, participation, prise de responsabilité et de risques, grande tolérance aux erreurs, rétributions.

Un autre exemple de l'implication et de l'auto organisation créée par le style participatif concerne les compétences requises par la nature du travail et leur mode d'acquisition : Une des histoires que l'on se raconte chez L. et qui colle précisément à notre propos est la suivante : Des concurrents assez proches de L. distants d'à peine une trentaine de kilomètres avaient fait l'acquisition de la dernière presse à imprimer ultra-moderne. Leurs employés avaient été formés à l'Ecole des arts graphiques de la région. Pourtant, la presse à imprimer ne sera jamais opérationnelle et son utilisation présentera de nombreux et récurrents problèmes. Une machine semblable arrivera quelque temps après chez L. et les employés, formés sur le tas, la mettront en marche rapidement et avec très peu de dysfonctionnements lors de la période de rodage.

Les employés de la Société «L», encouragés par le type de gestion participative et responsabilisante de Pierre L., se sont donc donnés les moyens de générer eux-mêmes les habiletés requises en discutant avec tout un chacun, les fournisseurs, les clients, etc. Une de ses phrase-clefs de Pierre L. était d'ailleurs : « *miser sur l'implication jusqu'à ce que la technologie prenne le relais !* ». Il voulait que les employés acquièrent d'abord eux-mêmes, par leur intelligence, la connaissance d'une activité ou d'un phénomène. Ensuite seulement la mémoire des opérations constituée pouvait être déléguée, c'est-à-dire cristallisée en partie dans des dispositifs *machiniques* pertinents (automatisation de la production, informatisation de l'administration, etc.).

Grâce à cette valorisation de l'implication des employés, ils devenaient de véritables hommes de métier, au sens des artisans du compagnonnage. Dans cette industrie, il était très peu courant de voir un dirigeant envoyer les ouvriers visiter leurs collègues ouvriers chez les clients<sup>53</sup> afin de discuter des problèmes techniques. Ou encore, combien de fois le patron suscita l'étonnement en amenant avec lui des travailleurs lors de réunions avec des banquiers et financiers.

---

<sup>53</sup> Afin, précisément, de voir comment le produit fabriqué chez « L », la boîte de carton, se comportait sur les lignes de montage de l'acheteur et afin de repérer rapidement les défauts potentiels à corriger. Cette disposition étonnait et ravissait les clients.

Graduellement, son sens commun des choses et des individus allait s'avérer profitable. Pas à pas, l'entreprise grignotait des parts de marchés, ajoutait des machines, embauchait et s'agrandissait sans cesse pendant que plusieurs concurrents déposaient leur bilan. Cette implication de l'employé comme philosophie de gestion se tissa et se renforça au fil des années.

Cette croissance rapide imposa néanmoins des changements multiples et généra des crises normales de croissance, peut-être d'ailleurs plus intensément vécues à cause du climat de confraternité qui y régnait<sup>54</sup>. C'est dans ce contexte que Pierre L. rencontra Raymond B. pour lui proposer un poste de vice- président des opérations.

## **L'ARRIVEE D'UN PROFESSIONNEL AVEC SES TECHNIQUES ET SES CROYANCES**

Le propriétaire recruta donc, en 1991, un vice-président opérations, chargé de l'épauler, notamment dans la formalisation des procédures occasionnée par le passage de l'entreprise du stade artisanal au stade industriel. À cinquante deux ans, avec plus de trente ans passées dans des entreprises traditionnelles du secteur de l'imprimerie, Raymond B. arrive en étranger dans ce village de la campagne québécoise, dans ce lieu où tous, ou presque, se connaissent. Son constat, après quelques mois, fut le suivant. Nous le condons sous forme de phrases clefs<sup>55</sup>

**"Cette entreprise n'est pas dirigée",**  
**"C'est un nuage de feuilles mortes que le vent charrie n'importe où"**  
**"Je ne sais pas vraiment comment se prend une décision ni qui doit la prendre"**  
**"Comment des ouvriers de l'usine peuvent se retrouver au conseil  
d'administration ?"**  
**"Comment des ouvriers peuvent quitter leur poste de travail n'importe quand  
sans prévenir un contremaître ?"**

<sup>54</sup> Par exemple, un des points de débat concernait justement une conséquence de la croissance : « les étrangers » à savoir les employés provenant du village ou de la ville voisins. Entendons par là, les craintes quant aux modifications du climat domestique, patiemment tissé et potentiellement menacé de rupture.

<sup>55</sup> Ses phrases clefs se retrouvent dans le cas présenté dans la thèse de XXXXXXXX précédemment citée.

**"En fait, pourquoi n'y a-t-il pas de contremaîtres ?"**

**"Comment un ouvrier peut interrompre un comité de direction simplement pour parler d'un problème de production ?"**

**"Les membres du conseil d'administration ont dit au directeur général qu'il s'en allait droit dans le mur avec son style de management sans contrôle"**

**"Comment se fait-il que les ouvriers procèdent eux-mêmes au recrutement de leurs collègues ?"**

**« Dans les réunions du comité d'usine, tu ne peux jamais savoir quelles questions ils vont te poser. »**

**« Dans toute ma carrière, je n'ai jamais vu ça : des ouvriers invités avec les directeurs à des expositions internationales de machines à imprimer ! »**

Ce tableau reflète une petite partie des événements vécus par Raymond B. qui nous livra, « *in vivo* », ses premiers sentiments sur cette organisation. C'était bien à ses yeux une entreprise atypique, à l'organisation du travail déviante, mais aussi, selon son sens à lui, au management déviant. Une entreprise qui avait des pratiques de gestion telles que les personnes coutumières d'un environnement managérial plus traditionnel perdaient leurs repères. Les repères habituels indiquant que tout est ordonné, hiérarchisé, structuré et dans lequel le pouvoir s'exerce en directives administratives selon des chaînes de commandement établies et respectées.

Dû à une absence d'encadrement formel, il fit embaucher une vieille connaissance à lui, Laurent D., un surintendant âgé, expérimenté et pétri de connaissances utiles sur le plancher de l'usine. Malgré ses incontestables qualités de fin connaisseur des systèmes techniques, ce dernier fit tout d'abord des ravages chez les employés de la production. Des premiers jeux de confrontation quant à la légitimité du pouvoir de décision et de contrôle dans l'usine allaient se transformer en foires d'empoigne, engueulades, jurons à tort et à travers, menaces aux ouvriers et autres nombreux heurts. Cependant, il vivait, lui aussi, un choc culturel ; ces pratiques et habitudes d'autonomie chez les ouvriers lui paraissaient à la fois inacceptables et improductives.

Donnons un sens général à tout cela avec un aveu de Raymond B. fait aux chercheurs, quelques temps après que son acclimatation l'eut fait cheminer :

*« Il m'a fallu entre six mois et un an pour vraiment saisir la subtilité de cette gestion, à mettre dans ma tête qu'avant de faire quelque chose ou de prendre une décision, tu dois la discuter, la déterminer ou la décider, mais avec les employés. En tout cas, c'est vraiment spécial cette situation. Même encore, dans ma tête, parfois c'est difficile à comprendre, mais je sais que c'est le bon système. Je le sais parce que je vois que je peux partir, comme débiter des travaux, augmenter la quantité de travail ou faire installer une nouvelle machine et finalement, ça semble marcher tout seul. Il n'y a pas vraiment de contrôle. Lors de la période des vacances, j'avais besoin d'employés, j'ai juste eu à le leur dire et tout a fonctionné sans que je fasse quoi que ce soit d'autres. Je le vois et je le mesure pleinement, surtout parce qu'autrefois, dans les autres usines, dans mes autres expériences de directeur, quand j'avais la hiérarchie des cadres dans les jambes et beaucoup de contremaîtres à gérer, j'avais énormément de choses à régler sur un plan bureaucratique et au moins autant d'erreurs à redresser, des problèmes de gestion sans fin au quotidien qui demandait du temps, etc. Encore avant-hier, un ami est venu ici. Il avait travaillé avec moi, autrefois, et je lui disais (même que ça m'épate encore) : "Regarde l'usine fonctionne toute seule ! Pas de contremaîtres et ça roule aux bonnes vitesses", À lui, je pouvais en parler parce que c'est un gars du milieu, il pouvait le voir et comprendre... Mais je vous dis que, moi-même, encore aujourd'hui, je regarde ça et je me dis...incroyable !»<sup>56</sup>*

Bien loin d'être inefficace, la philosophie de Pierre L., ou plutôt ses choix organisationnels et stratégiques, s'ils passaient pour *déviants* aux yeux de ses pairs dans la région, étaient, au contraire, très pragmatiques et surtout des plus cohérents face au contexte et à l'histoire. Citons un autre passage tiré d'un entretien avec Pierre L. qui illustre les incompréhensions de praticiens habitués à juger avec des idées toutes faites : *« Même avec de très bons profits pour notre secteur, l'argument qu'on me servait toujours pour disqualifier notre manière de gérer était : "Tu aurais pu faire encore davantage de profits si tes gars avaient fait moins d'erreurs ou si tu avais davantage serré la vis !" »* Encore une fois, le manque de contrôle comptable était perçu immédiatement comme un point négatif par les experts en gestion. Toutefois, face à ces arguments Pierre L. ajoutait *« Ils ne me disaient jamais qu'en serrant la vis nous aurions également pu faire beaucoup moins d'argent »*.

---

<sup>56</sup> Entretien avec Raymond B.

Cet argument était d'ailleurs utilisé par le vieux surintendant, Laurent D., qui n'acceptait pas que les ouvriers opérateurs de machine « gâchent » du carton par essai/erreur afin de peaufiner leurs ajustements. Pourtant, une seconde lecture de cet exemple permet une autre interprétation. Ce gaspillage fait partie de l'apprentissage du travail et sans lui, pas d'implication. La tolérance à l'erreur est ici inhérente au système de gestion mis en place. Refuser cette tolérance, c'est empêcher l'apprentissage et passer à côté de la création d'un potentiel économique des plus stratégiques pour l'avenir. C'est aussi être obligé d'embaucher des contremaîtres supplémentaires afin de surveiller le travail et rendre moins responsables les employés. En un mot c'est augmenter les coûts de structure et les coûts cachés pour non création de potentiel d'affaires à long terme.

### **LE RACHAT DE LA « QUALITE DE GESTION » PAR LES AMERICAINS**

En décembre 1993, cette entreprise familiale fut rachetée par une multinationale américaine possédant près de 80 usines dans toute l'Amérique et dont les activités couvrent l'emballage, la production de cartons, de papiers et de boîtes pliantes. Dès la première année du rachat, les nouveaux propriétaires n'hésitèrent pas à investir 15 millions de \$ pour amener de nouveaux équipements<sup>57</sup>. Les Américains, envers leurs idées préconçues en matière de critères financiers et organisationnels, découvrirent un riche potentiel de développement qui fut la raison de leur choix : ils investirent là où chaque dollar pouvait rapporter le plus (voir tableau).

La proximité des fabricants de carton ou les salaires compétitifs en vigueur n'étaient toutefois pas des facteurs déterminants dans cette décision d'achat et d'investissements massifs. C'est bien davantage la qualité de la participation des employés à la gestion et à l'organisation des opérations. C'est d'ailleurs une interprétation qui fut proposée à l'ancien propriétaire, à savoir, que les Américains ont acheté la « qualité de gestion » de l'entreprise. Devant cette interprétation, il acquiesça vivement.

Les propriétaires américains comprendront assez rapidement que la qualité d'une gestion et de son encadrement pouvaient générer une valeur ajoutée indéniable. D'ailleurs,

---

<sup>57</sup> En fait ce montant représentait une part énorme des investissements annuels totaux de la multinationale pour toutes ses usines de la division cartonnage.

fait très rare dans les opérations de rachat de ce type, ils ne délègueront aucun gestionnaire de la maison mère pour superviser directement les opérations de leur nouvelle acquisition.

Précédant la vente, la première visite des Américains chez «L» est riche d'enseignements sur leur capacité à passer outre les manquements aux codes de règles managériales habituels. Dubitatifs, tant devant un management laissant liberté aux employés en matière de production, ressources humaines, ingénierie des systèmes et relations clients que devant l'absence de procédures et systèmes de contrôle codifiés, les Américains tranchèrent avec pragmatisme. Ils ne se reconnaissaient pas dans les dispositifs de « L », il leur était difficile d'évaluer le risque d'affaires, mais ils voulaient voir l'usine... Durant la visite des installations, en voyant les employés à l'œuvre, ils furent convaincus et purent saisir intuitivement la portée économique des comportements de concertation observés.

Ils avaient la preuve que cette méthode novatrice de gouvernement des actes productifs par ajustements mutuels venait aisément combler l'absence apparente d'organes de surveillance et de procédures administratives. Leur appréciation du haut degré d'interdépendance entre les hommes et les machines, les métiers, les (rares) cadres, la réalité quotidienne des individus et leur fine compréhension des exigences économiques, était une *donnée* stratégique suffisante pour justifier l'acte d'achat. Dans leur registre, même si les chiffres étaient déjà très bons, ils n'allaient pas refuser de considérer l'affaire parce qu'il manquait les systèmes de gestion habituels.

Depuis le rachat par les Américains, les choses ont évidemment évolué. Ce n'est pas seulement le changement de propriétaire qui a bousculé l'ordre établi mais bien la croissance soutenue des activités. Dans l'interprétation des modifications du management de « L », il s'agit donc de ne pas sous-estimer les effets dus à l'augmentation de la taille. Inévitablement, une modification importante de la structuration de la demande (plus de gros clients stables et plus rentables que de nombreux petits clients) exige une certaine « *mise aux normes* » de l'organisation du travail et des pratiques de gestion.

Par exemple, les grandes entreprises maintenant clientes souhaitent obtenir les certifications et les garanties de qualité reconnues (ISO, etc.). Ce phénomène de rapprochement et de partenariat inter-entreprises induit forcément une pression pour

normaliser les échanges économiques et pour établir des procédures de contrôle entre différents intérêts économiques. Cela expliquerait-il le nombre de cadres embauchés récemment par Raymond B. Le successeur de Pierre L. ? Doit-on s'attendre à un développement accru de l'appareillage administratif et comptable qui obligerait à accroître le contrôle technique sur la vie des acteurs ? Comme nous l'avons précédemment dit, l'étude se poursuit et nous continuons d'accumuler les données sur la « transférabilité » d'un tel mode de gestion.

## CONCLUSION

### LE RÔLE DU DIRIGEANT « DEVIANT » : DIFFUSER LA RESPONSABILITE COMME COMPETENCE CENTRALE

L'on peut s'inquiéter de la médiatisation de la gestion des compétences qui peut entraîner des déceptions et une décrédibilisation du management (Trepo, 2000), car *«les actes sont souvent plus modestes que les discours»*. Ou encore, avec Gilbert et Pigeyre (2002) s'interroger sur ce qui freine le développement de telles organisations et sur les moyens d'y remédier : selon eux, *«au sommet et à la base, le management est donc le point aveugle de la gestion par les compétence»*. Le mot est donc lâché : le management et ses carences, tant dans les nouvelles représentations à se forger, que dans les capacités de mise en œuvre des changements. Cette question bien qu'ancienne conserve toute sa pertinence. Déjà l'historien Marc Bloch analysait la défaite de 1940 en ces termes : *"incapacité du commandement, faillite intellectuelle et administrative, excès de paperasse, multiplication des échelons et des grades, fragmentation du haut commandement, rivalités des services et des chefs, dilution des responsabilités, etc."*

Transposé dans l'univers managérial cette citation évoque le rôle central des dirigeants et ses conséquences. Cependant, bien souvent dans les comptes-rendus d'expériences de changement, le dirigeant semble une figure introuvable. Dans l'exemple qui précède, nous avons pris l'exact contre-pied de cette tendance en démontrant la prégnance de son rôle dans la création des conditions de la responsabilité et donc des compétences collectives et par là-même d'un élément fort d'un avantage concurrentiel durable. Selon les derniers chiffres dont nous disposons, cette entreprise est aujourd'hui, dans son secteur, la deuxième en taille en Amérique du Nord et une des premières en termes de profitabilité.

Nous avons ainsi essayé d'étayer les constats des chercheurs en montrant comment peut s'articuler le lien responsabilité/compétences. Nous estimons ainsi qu'un équilibre organisationnel fait de dons équitables est susceptible de stimuler l'implication, l'intelligence et le développement des compétences des employés. Avec ce cas, il s'agissait aussi d'illustrer le rôle du dirigeant comme celui d'un homme de paroles dans tous les sens du terme.<sup>58</sup> L'accueil des paroles des autres au sein de lieux de débats (l'espace participationnel forme nouvelle d'agora) par l'action d'une équipe dirigeante soucieuse d'innover sur le plan de sa philosophie managériale peut faire évoluer l'antique rapport du compromis fordien, subordination contre sécurité, vers un nouveau rapport responsabilité contre équité. **Une fois déployée chez les employés, la responsabilité peut donc être à l'origine de la maîtrise de savoirs nouveaux et d'apprentissages complexes et ainsi constituer une compétence très difficile à copier par les concurrents, car ne reposant pas sur une ressource particulière.**

Nous avons également vu que le rôle du dirigeant « innovant » doit être lu et son mode de management apprécié à la lumière de la sociologie de l'innovation voire même de la psychosociologie. Au début de son changement culturel, le petit-fils du fondateur avait à faire face, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'usine, à de nombreux avis qui tentaient d'associer innovation à déviance à inefficacité. Rappelons que les membres du Conseil d'administration de l'entreprise (avant son rachat par les Américains) furent toujours réfractaires quant au style de management de Pierre L. Leur tolérance s'expliquait, selon les acteurs en présence, par la seule vérité des profits générés. La preuve comptable et le taux des profits étaient, en effet, d'une puissance discursive indéniable.

Pouvait-on espérer plus de profit et plus de chiffre d'affaires avec un contrôle plus serré sur l'organisation du travail ? L'implantation rapide d'une telle logique aurait sans doute eu le désavantage de bousculer les pratiques enracinées depuis des années et les conventions établies sur la confiance, la clarté et l'équité organisationnelle.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Mintzberg l'a déjà montré il y a longtemps avec son étude novatrice : « The nature of managerial work » Harper & Row, 1973

<sup>59</sup> Voici un exemple allant en ce sens. Raymond B. a lui, acquis son expérience au sein d'autres types d'entreprises et un certain naturel revient peser sur ses décisions actuelles en matière d'efficacité organisationnelle. Par exemple, l'historique de l'entreprise veut qu'il n'y ait pas de rotation des employés d'un quart de travail à un autre. Ce qui veut dire que, sur les trois périodes de travail que compose une journée de 24 heures, les employés de nuit sont ceux possédant le moins d'ancienneté et d'expérience tout court. L'équipe de

Et si cette propension à vouloir cerner une situation économique perçue comme inefficace relevait d'autres dimensions de la nature humaine ? Et si l'imposition d'un contrôle comptable et administratif répondait à des besoins qui ne sont pas exclusivement de nature économique<sup>60</sup> ? Si le fait de creuser cette question nous éloignerait un peu de notre question de recherche centrale, l'emprise d'un point de vue technicien (et notamment sur les dynamiques liées au management des savoirs) et contrôlant nous y ramènerait également. Par exemple, pour appréhender l'intérêt de pratiques de gestion propres à stimuler l'acquisition et le partage de compétences immatérielles, nous devons raisonner sur divers horizons temporels. Le comptable raisonnera sur du court-terme, le financier sur quelques années et le stratège sur plus longtemps encore. Comme le dit Garreau (2004), « *les actifs immatériels passent ainsi du statut de coûts sur un horizon très court, à celui d'investissement sur un horizon à moyen terme. Enfin, la stratégie les aborde comme des richesses pour se développer à long terme.* »

Le tableau suivant résume ce point de vue :

**Les actifs immatériels entre coût et richesse**

Discipline	Comptabilité	Finance	Stratégie
Horizon	Un an maximum	Trois à dix ans	Plus de dix ans
Point de vue sur les actifs immatériels	Coût	Investissement	Richesse

---

jour regroupe les employés les plus expérimentés. L'ordonnancement des différents contrats doit se faire en tenant compte du manque d'expérience des équipes de nuit, ce qui n'est pas sans causer certains soucis à la direction. L'un des buts de Raymond B. était à une époque de faire exécuter une rotation de chiffres à tous les employés d'usine et cela quelle que soit son ancienneté. Il croyait bien faire en cherchant l'équité entre chacun. Tollé des anciens qui refusaient ce diktat. Pour eux c'était "revenir en arrière" et ne pas considérer qu'ils avaient déjà donné amplement de ce côté en ayant, en leur temps, eux-mêmes commencés en travaillant de nuit. Sur l'insistance du dirigeant, ils ont menacé : en cas d'imposition de cette nouvelle règle, ils court-circuiteraient le système en abaissant, par exemple, le rythme des machines ou en refusant d'écouter d'autres demandes de flexibilité dans l'organisation du travail.

<sup>60</sup> Selon Enriquez, psychosociologue et clinicien, ce désir rémanent des gestionnaires à imposer des structures d'actions *sous contrôle expert* par le biais d'objectifs, de normes et de mesures des résultats s'explique, entre autres, par la situation suivante : « *Pour freiner la naissance et la croissance de mouvements considérés comme irrationnels dans l'entreprise, et qui sont générateurs d'anxiété, se sont donc mises en place depuis le début du siècle et plus particulièrement depuis ces vingt-cinq dernières années, des séries de pratiques ayant pour but d'encadrer solidement les hommes dans l'organisation et de favoriser leur intégration affective, intellectuelle et sociale.* »<sup>60</sup> Pour Enriquez, le métier de dirigeant et ses activités techniques sont traversés par des angoisses, souvent tacites mais manifestes, opérantes et sous-jacentes aux dires et faire. Ces angoisses sont donc responsables de bien des opinions, décisions, rationalisations et mises en oeuvre des instrumentations de contrôle *a posteriori*. Ainsi, dans les entreprises et à propos des pratiques de gestion, invoquer la « règle », la « rationalité », « l'efficacité », tout ces arguments d'autorité ne doivent pas être exempt de précis décodages et analyses, avant toute validation.

Sur le plan théorique, nous avons ainsi voulu montrer que la piste comportementale s'avérait importante si l'on voulait faire du MS dans une organisation, un dispositif permettant de puiser dans les savoirs disponibles constamment renouvelés et plus appropriés. Une lecture comportementale est intéressante pour le MS dans la mesure où l'apprentissage est une tâche jamais aboutie ni achevée.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amit R. et Schoemaker P.J. (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, n° 1, p. 33-46
- Arnaud G. et Lauriol J. (2002), « L'avènement de la compétence : Quelles évolutions pour la GRH ? », *Direction et Gestion*, n° 194
- Arrow K.J. (1962), The economic implications of learning by doing, *Review of Economic Studies*, n° 29, p. 155-173
- Atkinson A.B. et Stiglitz J.E. (1969), A new view of technological change, *Economic Journal*, n° 76, p. 573-578
- Barney J.B. (1986), Organizational culture : Can it be a source of sustained competitive advantage ?, *Academy of Management Review*, vol. 11
- Bloch, M. "L'étrange défaite : examen de conscience d'un français", *Folio Histoire*, Paris 1992.
- Clénet J. (2005), La production des compétences : paradoxes et complexité des actions humaines, *Colloque International de l'Université d'Oran Es-Senia*, 4,5 et 6 juin, p. 97-108
- Clénet J. et Roquet P. (2005), Conceptions et qualités de l'alternance, modélisation d'une expérience régionale, *Education permanente*, Paris.
- De Bandt J., Gourdet G., *Immatériel, nouveaux concepts*, Economica, Paris, 2001
- Edvinsson L., Malone M., *Le capital immatériel de l'entreprise. Identification, Mesure, Management*, Maxima, Paris, 1999
- Epingard P., *L'investissement immatériel, Coeur d'une économie fondée sur le savoir*, CNRS Editions, Paris, 1999
- Garreau, L. Mémoire, de fin d'études : Les actifs immatériel, cadre conceptuel, valorisation, pilotage, ESSCA, 2004.
- Gorz A., *L'immatériel. Connaissance, valeur et capital*, Galilée, Paris, 2003
- Hand D., Lev B., *Intangible Assets, Values, Measures, and Risks*, Oxford University Press, New York, 2003
- Dietrich A. (1997), «La compétence comme instrument de régulation de l'action organisée», *Gérer et Comprendre*, septembre
- Fiol M. (1991), Managing culture as a competitive resource : an identity-based view of sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1

- Gilbert P. (1994), «La Gestion des compétences : du discours à la construction de nouvelles pratiques sociales», in PIGANIOL-JACQUET C., *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, L'harmattan, Paris
- Gilbert P. et Pigeyre F. (2002), « Peut-on réellement manager les compétences? », *L'Expansion Management Review*, septembre
- Goffman E. (1991), les cadres d'expérience, Editions de Minuit
- Grant R.M. (1996), Prospering in dynamically-competitive environments : organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, vol. 7, n° 4
- Hambrick D. (1989), Putting top managers back into the strategy picture, *Strategic Management Journal*, n° 10, été, p. 5-15
- Hatchuel A. (1994), «Apprentissage collectifs et activités de conception», *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août
- Hedberg R. (1981), How organizations learn and unlearn, in Nystrom et Starbuck (eds), Oxford University Press
- Hedlund G. et Nonaka I. (1992), The dynamics of knowledge, in Lorange et al. (eds), Willey
- Heene A et Sanchez R. (1997), *Competence-Based Strategic Management*, Willey
- Jonas, H. Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique, éditions du Cerf, Paris, 1995
- Leconte P. et Forgues B. (2000), Multinationales : les dirigeants face à la gestion des compétences, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, P. 119-130.
- Leonard-Barton D. (1992), Core capabilities and core rigidities : a paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, vol. 13
- Lichtenberger Y. et Paradeise C. (2001) « Compétences, Compétences », *Sociologie du travail*, n° 41, vol. 1
- Lorino, P. « Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise », les éditions d'organisation, Paris, 1995, 228 p.
- March, J.G. Simon, HA. « Les organisations », Paris Dunod, 1965, Dunod 1991.
- Mayer P. : " Comprendre les organisations en crise ", Cahiers internationaux de sociologie, 1997, vol. 102, p. 59-83.
- Nagel J., Psychological Obstacles to Administrative Responsibility : Lessons of The MOVE disaster, *Journal of policy analysis and management*, 1991, vol. 10, n°1, p.1-23.
- Sanchez R. (1997), Managing articulated knowledge in competence-based competition, in Sanchez et al. (eds), Elsevier, London
- Sanchez R., Heene A. et Thomas H. (1996), Towards the theory and practice of competence-based competition, in Sanchez et al. (eds), Elsevier, London
- Skyrme D. (1999), Knowledge networking : Creating the collaborative Enterprise, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Thomas D. (2000), L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion*, p. 84-102.
- Zarifian P. (1997), « La compétence en débat », *Le Monde*, 8 octobre.
- Zarifian P. (1995), « Le modèle de la compétence : une démarche inachevée », *Le Monde*, 1<sup>er</sup> mars.
- Zarifian P. (2000), « Sur la question de la compétence », *Gérer et comprendre*, 62, pp. 25-28
- Zarifian P.(1999), *Objectif compétences. Pour une nouvelle logique*, Editions liaisons, Paris

