

Le Transfert des Compétences : Approche managériale

Boukhalfa Asma, doctorante en 5^{ème} année à l'EHEC
Dr. Boukhalfa Ali, université Batna 1 El Hadj Lakhedar

Résumé:

Sous l'influence conjuguée des nouveaux changements de l'environnement, le centre des préoccupations stratégiques des entreprises ne relève plus simplement de la matérialité du couple produit / marché. Depuis quelques années, force est de constater que l'on passe progressivement d'une logique centrée sur l'outil de production (bien ou service) à une logique de valorisation des savoir-faire. Plus précisément, l'on s'interroge sur la valeur marchande de l'intelligence individuelle au service d'intérêts plus large. Le passage d'une ère à l'autre ne pourra se concevoir sans un apprentissage collectif. Professionnalisation destinée à valoriser ce qui est devenu l'atout concurrentiel majeur de chaque organisation : « le capital de connaissances et compétences ».

Divers mécanismes de transmission et de transposition des compétences peuvent être mis en œuvre afin de réussir le transfert des compétences. Il peut s'agir de la formation professionnelle, de management d'équipe, de l'entreprise apprenante et les nouveaux rôles des managers : (le coaching, le mentorat, le parrainage, etc.).

Cet article porte sur l'étude des pratiques RH liées au transfert des compétences appliquées au sein de l'entreprise Naftal, entre autre la démarche de management des compétences individuelles et le processus de transfert des compétences en tant que processus individuel, collectif et organisationnel.

Mots clés : le management des compétences ; le knowledge management, le processus du transfert des compétences.

ملخص:

في ظل التأثير المشترك للتغيرات الجديدة في المحيط، لم تعد اهتمامات الشركات الإستراتيجية تتمركز ببساطة في جوهر الثنائي (المنتج/السوق). فمن الواضح في السنوات الأخيرة، أننا نتحرك تدريجياً من منطق ارتكز على أداة الإنتاج (سلعة أو خدمة) إلى منطق تهمين الخبرة. بتعبير أدق، يتساءل المرء

عن القيمة السوقية للخبرات الفردية في خدمة المصالح. لا يمكن تصور الانتقال من حقبة إلى أخرى دون التعلم الجماعي. الاحتراف المصمم لإبراز ما أصبح الميزة التنافسية الرئيسية لكل منظمة: "رأس المال المعرفي والمهارات".

يمكن تنفيذ آليات مختلفة لنقل المهارات وترجمتها من أجل نقل المهارات بنجاح. و التي تتمثل في: التدريب المهني، إدارة الفريق، المنظمة المتعلمة والأدوار الجديدة للمديرين التنفيذيين (التدريب، والتوجيه والرعاية، وما إلى ذلك).

تركز هذه المقالة على دراسة ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بنقل المهارات المطبقة داخل شركة نفضال بين نهج إدارة المهارات الفردية المختلفة وعملية نقل المهارات كعملية فردية، جماعية و تنظيمية. **الكلمات المفتاحية:** إدارة المهارات إدارة المعرفة ، عملية نقل المهارات.

Introduction

Dans un contexte où l'entreprise fait face aux défis technologiques, économiques et socioculturels, les ressources humaines deviennent un facteur majeur voir incontournable pour son existence et sa pérennité.

En effet, il est largement reconnu actuellement que la mobilisation des ressources de l'entreprise notamment les ressources humaines donneraient un avantage compétitif à l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Cette conviction s'est traduite par la mise en place des innovations organisationnelles et de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines qui favorisent davantage l'implication des salariés dans leur travail afin de les rendre plus créatifs, plus engagés et surtout plus performants.

Leur performance dépendra majoritairement des savoirs (connaissances théoriques, savoirs faire et savoir être) autrement des compétences que les travailleurs devraient mettre en œuvre dans les situations professionnelles auxquelles ils seront confrontés régulièrement.

Le management des compétences n'est plus une mode, mais plutôt un mode managérial et des pratiques de gestion des hommes, fondé essentiellement sur le développement du potentiel et le progrès permanent des hommes et des femmes. Ces derniers ne sont plus

considérés comme des instruments à l'organisation, mais des partenaires et des contributeurs au développement de l'entreprise.

La littérature nous révèle que le savoir n'est pas l'apanage des individus, puisque l'organisation elle-même peut être le sujet de l'apprentissage.

Dans les deux mondes académique et professionnel, il est largement admis que les savoirs qui sont au cœur de l'avantage concurrentiel de l'entreprise peuvent être transférés entre ces deux entités (organisation, individus) ou entre les membres (groupes d'individus) d'une même organisation. Cette action de transfert garantit surtout le maintien des savoirs qui composent la compétence au sein d'une même organisation. Cela paraît normal puisque, par exemple, dans le cas des individus qui relèvent d'une même entreprise, ces derniers ont tendance à quitter l'entreprise, changer de poste de travail, s'absenter pour une courte ou longue durée, refuser le travail... etc.

Pour ces multiples raisons, les compétences individuelles qui sont inhérentes à ceux qui les détiennent ne vont pas être mises à la disposition de l'entreprise. Justement pour garantir le maintien et le développement de ces compétences au service de l'organisation et de ses objectifs, il y a lieu de les transférer entre les membres d'une même entité.

Parmi les thèses les plus récentes en la matière, nous soulignons celles de Michel Crozier, Peter Drucker, Peter Senge et d'autres, qui insistent sur la portée stratégique du développement des compétences au sein des entreprises, notamment devant les nouveaux impératifs de l'environnement.

Ces travaux de recherche nous permettent d'accorder beaucoup d'intérêt à la notion de compétence selon une approche managériale moderne. C'est d'ailleurs, dans ce cadre, que s'inscrit notre intérêt à l'étude du sujet, se rapportant au processus de transfert des compétences, que nous trouvons d'actualité et d'intérêt capital pour l'entreprise algérienne du 21ème siècle, connaît des changements dans sa façon de conduire les ressources humaines et les compétence.

En fait, notre préoccupation dans cet article n'est pas de savoir si dans l'entreprise Naftal existe ou non en son sein des pratiques de transfert des compétences. En revanche, le plus intéressant à notre sens est de mettre un éclairage sur les manières avec lesquelles ces pratiques sont mises en œuvre. C'est pour cette raison nous tenterons dans cet

article à étudier l'importance du transfert des compétences dans ladite entreprise.

Pour ce faire, nous avons fait une analyse de la démarche de management de compétences de l'entreprise en question Naftal afin de:

- Comprendre la nature de la politique RH de l'entreprise en question ;
- Repérer les conditions de mise en œuvre du processus de transfert des compétences ;

Le développement des économies fondées sur le savoir :

Aujourd'hui la nouvelle approche managériale de l'économie du savoir appelée Knowledge Management s'impose dans l'entreprise et constitue désormais son moyen de survie dans ce nouvel environnement de plus en plus compétitif.

De nombreux auteurs d'origines diverses (économistes, sociologues et même philosophes) s'accordent pour constater que l'on assiste depuis ces dernières années au développement des économies fondées sur le savoir et la connaissance. Des terminologies nouvelles ont été utilisées pour en rendre compte. On parle ainsi d'âge « *néotique* »¹, en référence au nouveau paradigme qui émerge notamment sous la forme de l'entreprise de la connaissance et de l'information « *l'entreprise du savoir ou l'entreprise de la matière grise* »².

Edgar Morin, pour sa part donnera le nom de « *noologie* » aux sciences de la connaissance³. Popper désigne « *noosphère* » le « *monde trois* », constitué par les choses de l'esprit (produits culturels, langages, notions, théories, y compris les connaissances objectives), les deux autres monde étant ceux des choses matérielles extérieures et des expériences vécues.

Ainsi le rôle économique des connaissances devient croissant. François Ascher (2005)⁴évoque, comme bien d'autres, une entrée dans l'économie cognitive fondée sur la production, la vente et l'usage de connaissances. Il évoque aussi la tendance à la pénétration du travail intellectuel dans l'entreprise, en pointant l'incorporation du capital cognitif dans les hommes, les machines et les processus productifs.

De nombreux auteurs d'Europe du Nord et anglo-saxons ont généralement souligné ce basculement des industries à forte intensité capitalistique (*capital-intensive industries*) vers le secteur des industries à forte intensité informationnelle (*information-intensive industries*), et

maintenant vers les industries pilotées par l'innovation (*innovation-driven industries*)⁵.

Selon Dominique Foray, qui est l'un des principaux experts dans le champ de l'économie fondée sur le savoir, les principaux aspects qui intéressent l'économiste sont de trois ordres⁶ :

- La progression historique des investissements en connaissance
- Le rôle des technologies de l'information dans l'innovation, la productivité et la croissance.
- L'importance de l'accès à la connaissance et les types de compromis acceptables entre propriété intellectuelle et circulation des savoirs.

Selon Foray (2002) : « *L'économie du savoir apparaît lorsqu'un ensemble de personnes produisent et échangent intensivement des connaissances nouvelles à l'aide des technologies de l'information et de la communication* »⁷. Elle a pour but de mettre en forme, sauvegarder, enrichir, échanger des savoirs objectivés (savoirs théoriques, savoirs procéduraux, règles opératoires, etc.), dont les compétences des individus dépendent de plus en plus de la richesse et de l'organisation des réseaux de savoir.

De la gestion des compétences au management des compétences :

La gestion des compétences n'a en elle-même aucune vertu stratégique. Son ambition ne saurait être supérieure aux moyens dont disposent les DRH. Or, comme le montrent les résultats d'une étude menée périodiquement par Lawler, Bourdeau et Mohrman (2006), l'essor d'une approche stratégique concrète des RH demeure limité. Cette position rejoint l'observation de Pichault et Rorive (2007) qui, dans leur étude sur les restructurations d'entreprise et la redéfinition des périmètres organisationnels, soulignent que la fonction RH exerce dans ces opérations un rôle modeste.

Essentiellement, ils notent soit un retour vers des formes basiques d'administration du personnel, soit une évolution vers des formes plus médiatiques, inspirées par le marketing.

Ces constats sont très éloignés de l'image d'Épinal du « partenaire stratégique » vantée par une certaine littérature.

Pourtant, dans certains contextes, et à certaines conditions, il apparaît possible d'articuler la gestion des compétences à la stratégie,

ainsi qu'en font la démonstration, exemples à l'appui, Le Boulaire et Retour (2008) :

- Soit, dans l'approche classique « *top-down* », à partir de la déclinaison de la stratégie générale d'entreprise aux compétences requises (alignement vertical),
- Soit, dans une approche « *bottom up* » (*Resource Based View*), des compétences détenues à la stratégie (investissement),-
- Soit dans un double processus d'investissement et d'alignement.

Le processus de transfert des connaissances/compétences :

Le transfert des connaissances/compétences est un processus clé de l'entreprise du savoir, qui repose sur les capacités d'interactions entre individus et le partage de connaissances. Spontané et non structuré, il joue un rôle vital pour l'entreprise en développant des dynamiques propices au maintien et au développement d'une ressource elle-même évolutive et volatile. L'intérêt du transfert de connaissances consiste de créer une dynamique collective de partage de connaissances dans l'organisation.

« *Le transfert de connaissances n'est pas automatique, il s'acquiert par l'exercice et une pratique réflexive, dans des situations qui donnent l'occasion de mobiliser des savoirs, de les transposer, de les combiner, d'inventer une stratégie originale à partir de ressources qui ne la contiennent et ne la dictent pas* » (Perrenoud, 1999)⁸.

Cette définition de Perrenoud souligne l'ambiguïté de ce processus qui est à la fois spontané, intégré aux pratiques du quotidien (Davenport et Prusak, 1998)⁹, mais également complexe et dont la mise en œuvre se fait dans le temps.

Le transfert de connaissances implique par conséquent une disposition particulière des individus, une volonté de partager un savoir (son savoir), disposition qui doit être rendue possible par une organisation du travail, une reconnaissance par les pairs et le management, ainsi qu'une perception de l'acte d'apprentissage adaptés.

Un transfert entre un expert et un novice va par conséquent impliquer une organisation différente de l'activité qui doit inclure ce temps d'« enseignement » par l'expert et d'appropriation par le novice. Son efficacité dépendra de la motivation des individus à coopérer au cours de ce processus (soit la volonté de l'expert de partager son savoir et celle de l'individu de « recevoir » le savoir d'un autre) et de la

légitimité donnée à sa mise en œuvre aux yeux de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

L'individu et l'organisation doivent alors accepter d'y consacrer des ressources et du temps mais surtout, ils doivent reconnaître la nécessité d'effectuer un transfert de connaissances lorsque la perte de celles-ci constitue un facteur de risque pour l'entreprise.

Le transfert de connaissances intervient aussi dans la production de compétences organisationnelles, définies comme un « *ensemble combiné de savoirs divers et de technologies qui permettent à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle.* » (Rouby et Thomas, 2004)¹⁰. C'est-à-dire par le biais du transfert des connaissances, l'organisation va acquérir de nouvelles connaissances et compétences qui vont lui permettre de développer de nouveaux avantages concurrentiels.

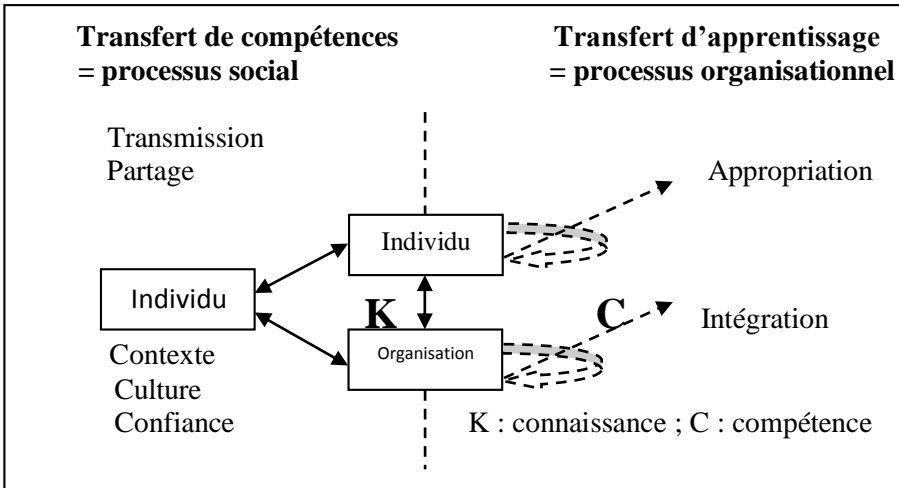
La complexité du transfert des connaissances est notamment liée à la dualité (Polanyi, 1980) et à la variété (Le Boterf, 2002) de la connaissance.

Il implique deux actions : la transmission (envoyer la connaissance à un récepteur potentiel) et l'absorption par le récepteur (une personne ou un groupe). S'il n'y a pas eu absorption, il n'y a pas eu transfert. Le transfert de connaissances doit permettre à l'organisation de créer de la valeur et d'induire des changements vers de nouveaux comportements, de nouveaux modes de travail (Davenport et Prusak, 1998, p. 101).

Transfert = Transmission + Absorption

Deux dimensions du transfert sont ici considérées. Elles sont présentées dans le schéma suivant :

Figure n°03 : Processus de transfert : de la transmission à l'appropriation



Source : SELLIN (Catherine Kelly) : *Des organisations centrées processus aux organisations centrées connaissance : Le cas de la démarche de « Transfert de Savoir-faire » chez Total*, thèse doctorat, École Centrale Paris, 2011, p.50.

La démarche de management de compétences au sein de l'entreprise Naftal :

Nos résultats d'étude nous permettent de noter beaucoup d'intérêt que l'entreprise en question déploie des efforts afin d'assurer la modernisation de la gestion des ressources humaines et de la mise en valeur des compétences.

Ces efforts même s'ils présentent beaucoup d'intérêt pour l'entreprise aujourd'hui, ils demeurent néanmoins insuffisants car l'entreprise exprime un réel besoin de conduite du changement dans le développement de son portefeuille de compétences. Cette dernière fait face aujourd'hui à des défis importants voir le passage de l'économie algérienne vers les mécanismes de marché, la mondialisation de l'économie et l'ouverture du marché dans tous les domaines.

La problématique à laquelle fait face l'entreprise Naftal devant ces impératifs de changement est d'ordre managériale, car la recherche et l'acquisition des nouvelles compétences s'avèrent la clé de réussite ou de l'échec de l'entreprise devant les exigences de ce nouveau siècle caractérisé essentiellement par une seconde révolution en marche,

l'avènement de Knowledge Management et l'innovation d'où la capacité managériale de l'entreprise Naftal à investir, réinvestir et repenser même son processus managérial de compétences en le dotant de l'ensemble de conditions nécessaires à son dynamisme. Ces conditions que nous avons analysé lors de nos travaux de diagnostic et des entretiens sur le terrain.

Réussir le processus de transfert des connaissances et compétences peut être perçu comme un ensemble de phases linéaires mais plutôt de processus interactif qui nécessite le recours à une approche systémique globale et intégrée. Cette approche constitue davantage une démarche de pensée et de méthodes au service de la mise en œuvre de transfert des compétences.

Nous pensons à cet égard que la problématique de ladite entreprise ne s'explique par des conditions et moyens matériels et logistiques (exemple : beaucoup d'efforts en formation) qui ont été investis sur le terrain, mais n'ont pas été accompagnés en amont et en aval de processus.

Le déficit réside à notre avis dans la logique de pensée car il est nécessaire de noter que la pensée managériale va dans le sens de globale de transversale et non pas de la pensée linéaire.

Selon Joël de Rosnay : « *L'approche systémique a pour but de considérer un système dans sa totalité, sa complexité et sa dynamique propre* »¹¹, cette approche s'appuie sur la perception globale. Selon l'auteur, dans la pensée influencée par l'approche systémique, la notion de fluide remplace celle de solide. Le mouvant remplace le permanent. Souplesse et adaptabilité remplacent rigidité et stabilité. Les notions de flux et d'équilibre de flux s'ajoutent à celles de forces et d'équilibre de forces.

En outre, il est nécessaire de faire appelle à une démarche de pensée stratégique et de considérer le processus de transfert des compétences comme un acte managérial allant dans la construction d'un portefeuille de compétences adapté à la nature de l'entreprise. La gestion des compétences ne doit pas obéir uniquement à une logique administrative et bureaucratique, elle doit par contre obéir à l'esprit managérial et celui de l'entreprise.

Au-delà des discours, la gestion des compétences dans l'entreprise en question présente de sérieuses limites. Parmi ces limites Philippe Lorino soulignent : « *La dimension compétence est prise en compte en*

fin de cycle décisionnel, plus comme variable d'adaptation résiduelle que comme levier d'action stratégique »¹².

La démarche adéquate s'attache à faire le lien entre la stratégie et les compétences individuelles via les systèmes d'action concrets de l'entreprise (activités et processus) et demande une implication claire de la direction générale.

Malgré les efforts que déploie Naftal aujourd'hui, elle se trouve en train de gérer le paradoxe dans son activité RH et plus particulièrement le domaine des compétences dont le discours est intéressant, mais la réalité demeure dominée par une logique administrative.

L'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles compétences demeure un processus lent et long car de multiples contraintes ont conduit à cet état de fait.

Parmi ces contraintes, Michel Crosier³ souligne : (l'excès de la centralisation, lourdeur de l'organisation, lourdeur des procédures et processus, définition des besoins parfois ambigus, absence de développement de culture des compétences et de l'excellence, manque de confiance, etc.).

Conclusion

L'entreprise de la nouvelle génération est devenue désormais un espace d'apprentissage et d'acquisition de nouvelles compétences individuelles, collectives et organisationnelles. Cette entreprise s'impose et constitue le noyau dur de la dynamique de la nouvelle économie dominée essentiellement par le savoir, le Knowledge Management et l'innovation.

La conduite du changement dans ce nouveau monde ne cesse de faire valoir le capital humain comme la principale ressource créatrice des richesses et productrice même de valeur ajoutée par rapport à la montée en puissance du marché de plus en plus compétitif.

L'adoption d'une démarche de management des compétences et la mise en œuvre des moyens nécessaires à la réussite du processus de transfert des compétences permis à l'entreprise de créer un avantage concurrentiel qui réside dans son savoir-faire.

Le transfert des connaissances et compétences devient désormais le moyen d'apprentissage de l'entreprise d'aujourd'hui, il s'agit de notre contribution scientifique à l'étude de la problématique de l'entreprise Naftal BC/AVM.

En somme, Naftal de demain devra assurer le passage de la gestion des RH au management des RH et des compétences, il s'agit d'un processus managérial global et transversal qui redéfinira la phase de capital humain comme vecteur de la conduite du changement de cette dernière. Ce dernier ne peut se décréter ni s'improviser, il s'agit d'effort accompagné d'une stratégie globale qui constituera sans doute le moteur de son dynamisme.

-
- ¹ Halévy (M) : *l'âge de la connaissance. Principe et réflexions sur la révolution néotique au XXI^e siècle*, éditions M2, 2005, p.16.
 - ² Halévy (M) définit la néotique (du grec noos : connaissance, esprit, intelligence) comme l'ensemble des sciences, techniques et outils propres à la noosphère. Elle se concentre sur l'étude et le développement de toutes les formes de création qui engendrent la noosphère. Le terme de noosphère, créé par Teilhard de Chardin (1881-1955) dans *la place de l'homme dans la nature*, Seuil, 1955, se réfère à cette « couche » de savoirs et de connaissances qui recouvre toute la Terre et ses réseaux. Pour Halévy, *ibid.* p. 360 : « *la noosphère désigne généralement l'ensemble des réseaux d'idées et de connaissances où se déroulent les processus de création, de mémorisation et de transformation des noèmes (ou entités de la connaissance autonome)* ».
 - ³ AVESSON.(M): *Knowledge Work and knowledge-intensive Firms*, Oxford University Press, 2004, p.345. Dans BOUCHEZ (Jean-Pierre): *Manager les travailleurs du savoir*, édition LIAISONS, Pays-Bas, 2006, p. 76.
 - ⁴ ASCHER : *La société hypermoderne*, édition l'Aube, 2005, p. 71.
 - ⁵ AVESSON.(M): *Knowledge Work and knowledge-intensive Firms*, Oxford University Press, 2004, p.6. Dans BOUCHEZ (Jean-Pierre): *Manager les travailleurs du savoir*, édition LIAISONS, Pays-Bas, 2006, p. 76.
 - ⁶ BOUCHEZ (Jean-Pierre), *ibid.*, pp. 77-78.
 - ⁷ DAVID (P), FORAY (D) : *Une introduction à l'économie et à la société du savoir*, Revue internationale des sciences, Janvier 2002, N°171, pp. 13-28.
 - ⁸ PERRENOUD (P) : *Savoirs et compétence*, mensuel de l'école valaisanne, novembre 1998, n° 3, 1999, pp. 3-7.
 - ⁹ DAVENPORT (T.H), PRUSAK (L) : *Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know*, édition Harvard Business School Press, 1998, p. 99.
 - ¹⁰ ROUBY (E), THOMAS (S) : *La codification des compétences organisationnelles*, Revue française de gestion n° 149, 2004, p. 51-68.
 - ¹¹ DE ROSNAY (Joël) : *vers une vision globale*, édition POM, 1975, pp. 108-109.
 - ¹² LORINO (Philippe) : *Penser la gestion des compétences*, revue de l'Expansion Management, Septembre 2003, pp. 72-73.