

**LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA  
COMMUNICATION &  
LA CAPITALISATION DES COMPETENCES INTERNES DE  
L'ENTREPRISE**

---

Mohellebi Dalila  
Université de Tizi Ouzou,  
Algérie  
[mohelLbi@hotmail.com](mailto:mohelLbi@hotmail.com)  
tel. 00 213 91 63 57 34

Dou Henri  
ATELIS  
ESCEM – <http://www.atelis.org>  
1 rue Léo Delibes - BP 0535 –  
37205 TOURS Cedex 03  
e-mail [henri.dou@wanadoo.fr](mailto:henri.dou@wanadoo.fr)  
tel 00 33 6 12 89 31 81  
<http://www.ciworldwide.org>

---

**Résumé :** La complexité croissante de l'environnement des entreprises, la mondialisation inévitable des échanges et donc l'accroissement de la concurrence au delà de nos frontières, exigent des entreprises une adaptation plus rapide aux nouvelles règles de la nouvelle économie de l'information.

Si la gestion stratégique de l'information économique est devenu l'un des moteurs essentiels de la performance globale des entreprises et si le processus de mondialisation des marchés contraignent des agents économiques à s'adapter aux équilibres nouveaux qui s'établissent entre concurrence et coopération, alors la conduite de stratégie industrielle reposera sur la capacité des entreprises à capitaliser ses savoir et savoir-faire. Notons que ce qui fait la force d'une entreprise est surtout son stock de compétence, c'est-à-dire les individus dotés de compétence plus ou moins importante. Plus encore, c'est la capacité à développer ces dernières grâce à la mise en place de structures et procédure qui permettent à ces compétences de survivre.

A cet effet, quels sont alors les moyens à mettre en oeuvre pour développer des compétences et quel est le rôle des NTIC dans la capitalisation de celles-ci ?

**Mots clés :** compétences, connaissances, technologie de l'information et de la communication, capitalisation des compétences.

**Summary:**

**Key words:**

# **LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ET LA CAPITALISATION DES COMPETENCES INTERNES DE L'ENTREPRISE**

---

## **Introduction**

Depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, notre société subit de profonds bouleversements dus à l'avènement de l'ère de l'information. De nombreuses études montrent que les pays développés consacrent environ 20% de leur PIB à des activités directement liées à la production et à la distribution de l'information. Les entreprises sont aujourd'hui conscientes que leur avenir est tributaire des connaissances et savoir-faire des acteurs de leurs organisations. Les connaissances (compétences) de l'entreprise sont un ensemble de richesse constituant un capital qui peut procurer un avantage compétitif pour l'entreprise. Notons que ce qui fait la force d'une entreprise est surtout son stock de compétence et sa capacité à les développer et à les capitaliser. Plusieurs moyens techniques et humains peuvent contribuer à la capitalisation des compétences de l'entreprise notamment par la gestion des connaissances et l'exploitation des outils des technologies de l'information et de la communication.

## **1 - Les compétences internes, une source de compétitivité**

Les effets importants des transformations de l'environnement externe à l'entreprise et les modifications des conditions de la concurrence ont donné naissance à des modèles d'analyses stratégiques qui accordent d'avantage d'importance à l'entreprise elle-même qu'à son environnement.

Les modèles théoriques ont ainsi cherché à réhabiliter, dans une démarche stratégique, les caractéristiques et capacités propres à l'entreprise.

A cet effet, à des modèles fondés sur la maîtrise de l'environnement de l'entreprise ont succédé des démarches centrées sur l'entreprise elle-même. Autrement dit, l'entreprise devrait désormais construire sa

réussite sur ses propres ressources qu'elle doit identifier de manière précise.<sup>1</sup>

Le modèle fondé sur les ressources et les compétences se propose de définir une firme à partir de ce qu'elle est capable de faire, dans cette perspective, la firme peut être considérée comme l'articulation d'un système d'offre et d'un ensemble de prestation reposant sur la mise en œuvre des ressources. Ces dernières peuvent être des actifs tangibles ou intangibles. Il s'agit dans notre cas des savoirs et savoir-faire de la firme incarnée dans des routines, produit de la cumulation des connaissances.

Selon ce modèle l'avantage concurrentiel ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante et protégée sur un marché mais dans la valorisation supérieure de ces ressources. Les compétences sont des ressources intangibles de l'entreprise, elles sont considérées comme des actifs spécifiques résultant d'un processus d'accumulation de connaissances tacites, leurs caractères rares et intransférables permet de les considérer comme une source d'avantage compétitif.

## **A - Compétence et connaissance**

L'ergonomie désigne par « compétences » les connaissances, savoir-faire, type de raisonnement habileté, mis en œuvre pour accomplir une tâche spécifique. Ainsi, elle distingue trois composants dans les compétences :

- Les compétences descriptives et procédure des dites banales (verbalisables).
- Les savoir-faire qui sont « des routines » acquises par la pratique nouvelle et sont difficilement transmissibles.
- Les méta-connaissances qui sont les savoirs qui permettent de gérer les connaissances.

---

<sup>1</sup> : J. AUBRET, P. Gilbert, F. PIGEYRE, p. 64, 2002.

Les courants théoriques ayant développés cette relation sont nombreux, mais nous retiendrons le modèle des ressources et compétences qui définit la compétence comme un savoir-faire incarné dans des routines, produit de l'accumulation de connaissance.

Selon GRANT (1991 p. 119) la compétence est la capacité d'un ensemble de ressource à réaliser une tâche ou une activité.

Les savoir-faire qui constituent ensemble une compétence cardinale doivent coaguler autour d'individus dont les efforts sont suffisamment diversifiés pour reconnaître les opportunités et fusionner leurs expériences fonctionnelles avec celles d'autre de manière nouvelle.

Ainsi les savoirs s'enrichissent à l'usage, à mesure qu'ils sont partagés.

Cependant, la compétence exige d'être protégé et entretenu de manière à ce que ces

connaissances ne s'estompent pas car si une connaissance n'est pas exploitée elle devient inutile et donc ne peut être considérée en tant que telle.

### **B - Les niveaux d'intégration des compétences dans l'organisation**

QUELIN distingue trois niveaux d'intégration des compétences :

- Un niveau élémentaire, lié aux compétences opérationnelles.
- Un niveau intermédiaire lié aux compétences fonctionnelles et qui sont plus spécialisés.
- Un niveau supérieur qui relève des compétences générales impliquant le processus de coordination et de décision.

**Tableau 1 : niveaux d'intégration des compétences dans l'organisation**

<p><b>Niveau élémentaire</b> (connaissance descriptive et procédurale)</p>	<p><b><u>Compétences opérationnelles</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- savoir spécialisés</li> <li>- savoir-faire individuels</li> <li>- connaissances individuelles</li> </ul>
<p><b>Niveau intermédiaire</b> (savoir faire, routines acquises par la pratique difficilement transférables)</p>	<p><b><u>Compétences fonctionnelles</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche développement</li> <li>- production</li> <li>- marketing et vente</li> </ul>
<p><b>Niveau supérieur</b> (les meta-connaissances)</p>	<p><b><u>Compétences inter fonctionnelles</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- développement de produits</li> <li>- service client</li> <li>- gestion de la qualité</li> </ul> <p><b><u>Compétences générales</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- processus de coordination</li> <li>- processus de décision</li> <li>- gestion de la performance</li> </ul>

Adapté de QUELIN (p.18, 1995) et de J AUBRET, P. GILBERT et F. PIGEYRE (p. 36, 2002).

Nous constatons que la firme peut développer des compétences Spécifiques à différents niveaux. Cependant la valorisation de ces connaissances repose sur la capacité à absorber et appliquer des connaissances, à stimuler les interactions sociales nécessaires à la création de nouvelles connaissances par la fertilisation des savoirs individuels.

Notons que les entreprises Japonaises ont connu le succès grâce à leurs capacités et à leurs expertises en matière de création de connaissances nouvelles qui au retour ont

les entreprises en question<sup>2</sup>.

### **C - La compétence une source de compétitivité**

La compétence ou connaissance ne peut être considéré comme source d'avantage concurrentiel que si elle est rare, durable difficilement imitable et non substituable.

<sup>2</sup> : I. NONAKA, H. TAKEUCHI, p. 21, 1997.

Nous considérons donc les compétences comme des savoirs propres, spécifiques à l'entreprise et ne peuvent être transmis vers la concurrence si elles sont bien sur protégées.

Pour que la compétence puisse constituer un avantage compétitif, il faudrait que l'équipe développe des routines lui permettant de réduire les coûts d'opportunité (idées innovantes) et doit être traduite en action pour être susceptible de générer une rente.

La traduction de la compétence en avantage passe par son incorporation dans l'activité de la firme

autrement dit, elle doit se conformer aux critères de l'avantage concurrentiel à savoir :

- Valeur (doit avoir de la valeur).
- Rareté (doit être rare).
- Imitation (doit être difficilement imitable).
- Longévité (doit être durable).
- Substitution (non substituable).
- Valorisation (doit avoir de la valeur).

Comme le schéma ci-après le présente, la compétence doit être créée, puis exploitée pour devenir une innovation, pour enfin constituer un avantage compétitif.

Pour garder ces avantages compétitifs, l'entreprise doit développer des processus

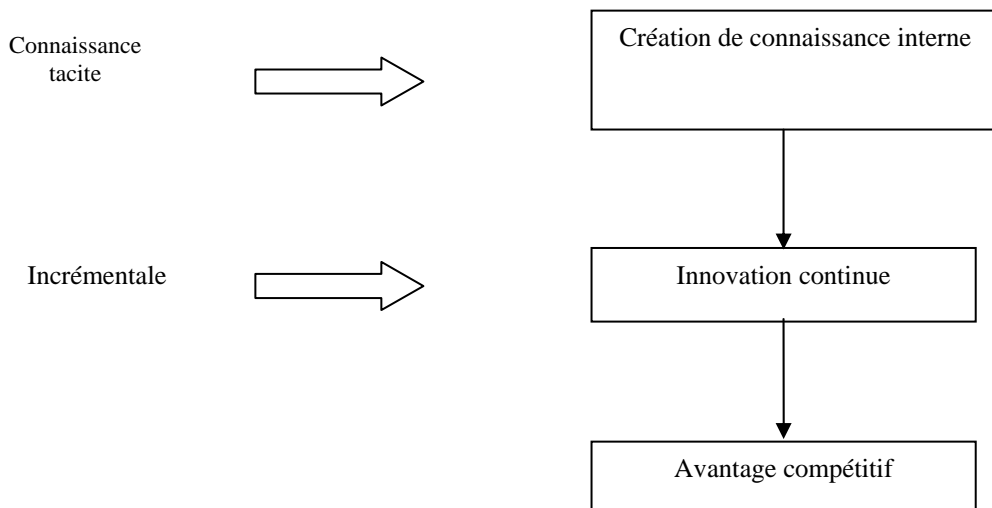


Figure.1 : les compétences sources de compétitivité

Communément le knowledge management (K.M). Ce dernier, permet la valorisation de l'information et des compétences de l'entreprise.

Le K.M. permet en outre de formaliser des savoirs dilués dans une organisation. Il est donc possible d'assimiler le K.M à une somme

<http://isdsm.univ-tln.fr>

permettant la sauvegarde, la diffusion de ces connaissances au sein de son organisation. Il s'agit de la gestion des connaissances et plus encore du knowledge management qui est souvent assimilé à un processus complexe qui permet la création,

L'enrichissement la capitalisation et la diffusion des connaissances.

## 2 - Le knowledge management un moyen de capitaliser les compétences

Ce qui fait la force de l'entreprise est d'abord son stock de compétence, c'est-à-dire les individus dotés des compétences plus ou moins importantes et travaillant en équipe. Mais ce qui est aussi important si non plus, c'est la capacité à entretenir et développer ces compétences, autrement dit l'ensemble des structures et procédures qui permettent à ces compétences de survivre.

C'est ce potentiel qu'il s'agit de faire évoluer par des techniques de veille interne et par une capitalisation des savoir et gestion des connaissances.

Le développement des capacités apprenantes de l'entreprise peut être réalisée par la mise en place de procédure de gestion des compétences appelées

d'outil et de procédure destinée à gérer l'incertitude à capitaliser les connaissances développées par les individus les savoirs et la mémoire collective.

Toute fois, la mise en place d'une structure de K.M sollicite les compétences scientifiques, humaines et techniques. En effet, si la gestion

matérielle des ressources repose sur l'utilisation du système d'information, le recensement et la modélisation des connaissances nécessitent un recours aux sciences cognitives. La gestion des connaissances repose sur un processus en trois étapes, capitalisation, circulation et réseau.

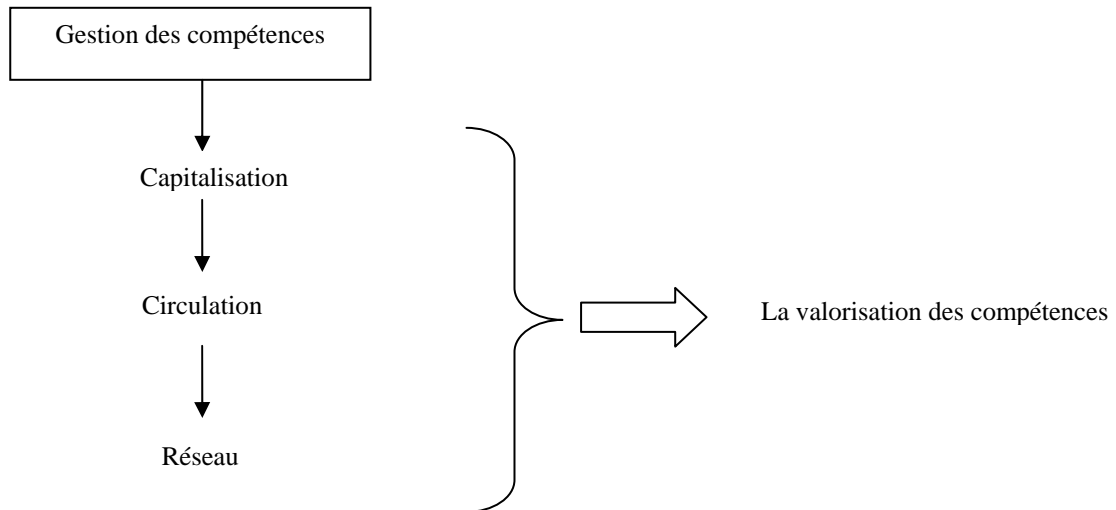


Figure.2 : valorisation des compétences

Cette capitalisation repose sur le degré d'implication de la direction générale dans le processus, sur les compétences des experts et sur la culture informationnelle de ces derniers

Pour que cette capitalisation ait de l'effet sur l'avantage concurrentiel, ces connaissances devraient circuler.

### **B - Circulation**

La circulation des données permettra à la base de données de s'enrichir constamment de manière permanente. Elle résulte donc d'une culture d'entreprise, c'est à dire des actions de sensibilisation et de motivation.

### **C - Réseau**

### **A- La capitalisation**

Il s'agit de capitaliser l'ensemble des connaissances qui ont été identifiées comme importantes dans des bases de données dans l'entreprise.

Le K.M implique un véritable management en réseau. Il s'agit de faire circuler l'information en réseau (technique et humain) pour une meilleure exploitation des données.

La valorisation des compétences est donc une préoccupation majeure du K.M mais qui exige au retour des moyens modernes notamment les technologies de l'information.

### **3 - Les TIC et la capitalisation des connaissances de l'entreprise**

Pour faire face à l'ensemble des besoins fondamentaux en information, les organisations développent des activités de recrutement de l'information essentielles à leur survie. Cette activité repose sur un ensemble d'outil que sont les TIC.

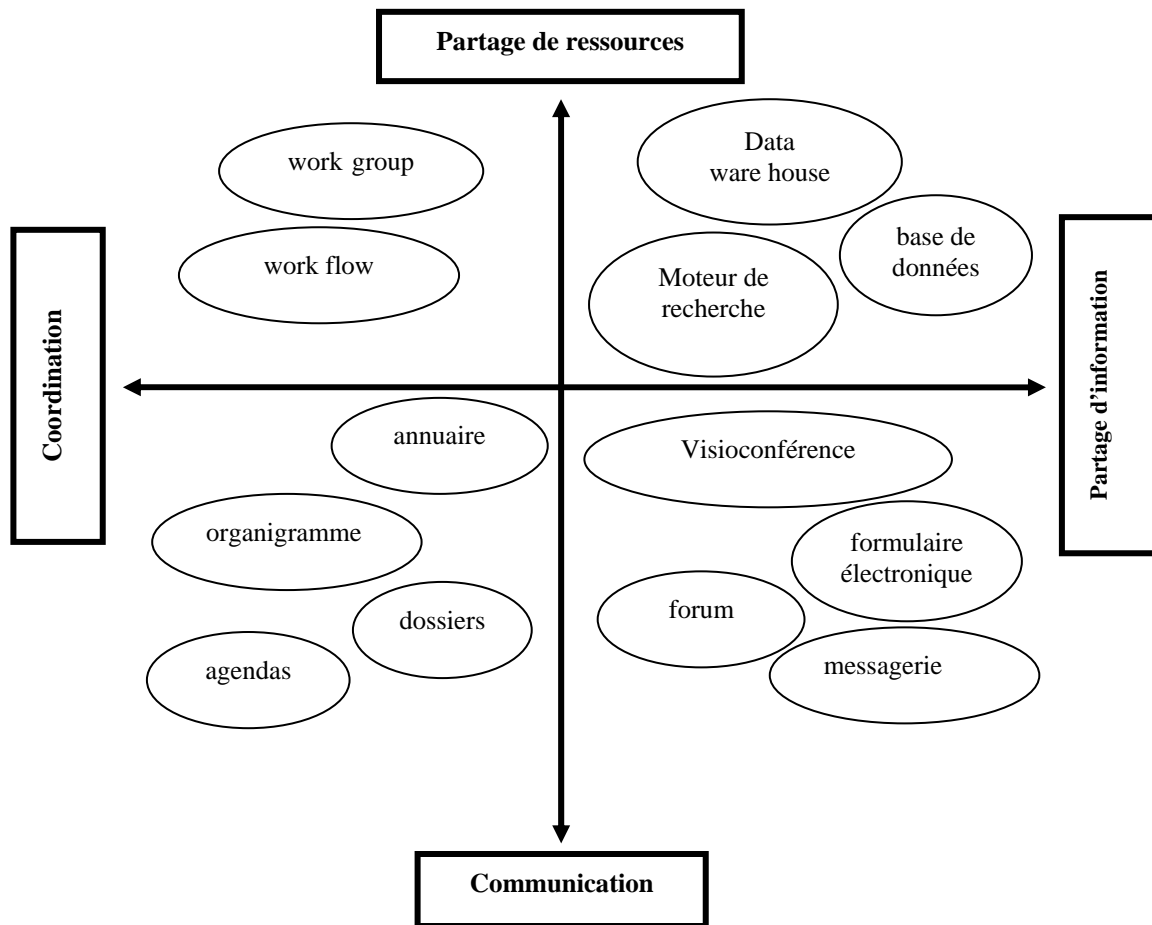


Figure.3 : l'intranet et ses principales fonctions

Cet outil permet au centre une modélisation globale des connaissances c'est à dire des savoir-faire de l'entreprise pour ensuite établir des liens de causalité entre eux.

Ainsi plusieurs individus pourraient accéder aux connaissances (compétences /information) des uns et des autres dans l'organisation et surtout de communiquer. C'est le travail coopératif qui est l'une des motivations majeure dans la décision de mise en place de l'intranet. Par le biais des réseaux informatiques et des messageries, le travail coopératif instaure de nouvelles procédures de travail, crée de nouveaux réflexes.

Le schéma ci dessus présente les principales fonctions de l'intranet

Ces dernières désignent des technologies électroniques relativement récentes qui contribuent à l'amélioration des circuits de communication ayant pour objectif de faciliter les diverses étapes de traitement de l'information. Elles sont apparues comme des

outils pour améliorer les processus de travail (gain de temps, efficacité dans la gestion). Elles permettent ainsi de modifier la façon dont les entreprises coordonnent l'apport des individus et des groupes sociaux.

Parmi ces technologies nous retiendrons l'Internet et plus exactement l'intranet. L'Internet au niveau au niveau mondial et l'intranet au niveau des entreprises sont les formes d'une organisation qui tend à devenir un principe universel de décentralisation et de distribution d'information. L'intranet permet à l'entreprise de mieux structurer ses connaissances et de développer des procédures de travail coopératif.

L'Internet comme outil de développement et de capitalisation de compétence.

- 1- L'intranet est considéré comme une partie fondamentale du système d'organisation, dans ce contexte il contribue à faire accepter la structure

d'ensemble en explicitant sa finalité et son fonctionnement.

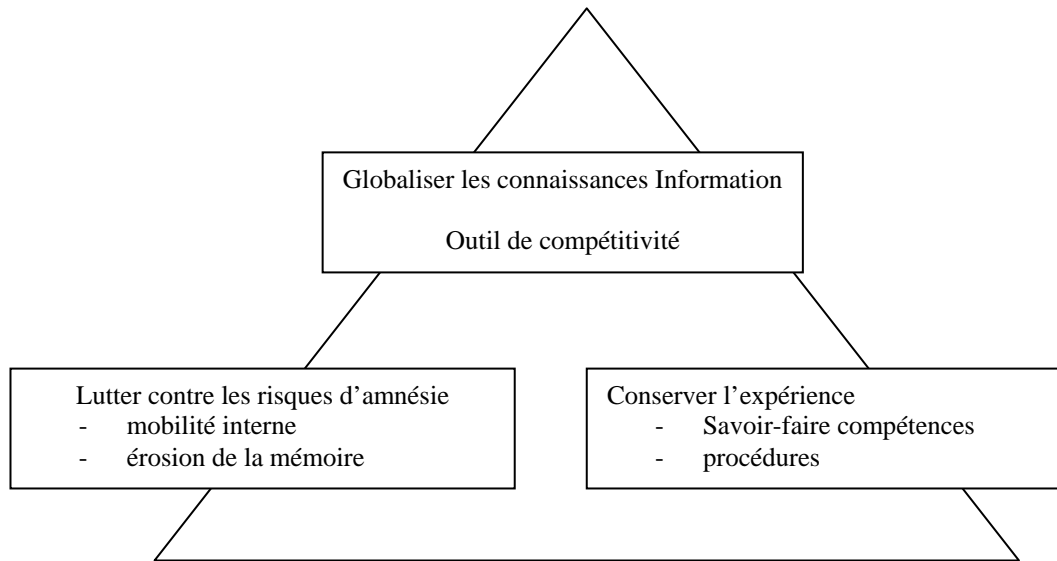


Figure.4 : intranet et notion de « capital ; travail »

Elle permet d'identifier et de définir les activités attribuées à chacun et relie les différents outils techniques qui permettent d'acheminer l'information.

s'inscrit dans un processus d'approfondissement considérable de la gestion des connaissances de l'entreprise.<sup>3</sup>

Ce schéma relève quatre principales à savoir le partage de ressources d'information la coordination entre les différentes entités et la communication. Ces fonctions ne peuvent qu'enrichir les connaissances et les compétences des groupes de travail.

#### **B - Le travail coopératif comme moyen de création de nouvelles connaissances**

Le travail coopératif répond à la double mutation technologique et organisationnelle, que connaissent les entreprises. Il autorise :

- Le suivi, la gestion et le partage d'un projet précis, depuis l'organisation de la mission, la répartition des rôles jusqu'au suivi méthodique des phases

D'avancement du projet, des validations nécessaires.

L'échange de courrier électronique.

La mise à jour de l'agenda des différentes personnes connectées, avec tout le processus décisionnel qui l'entoure. Il permet aussi, l'échange de connaissance entre différentes personnes de l'organisation et leur enrichissement. Grâce aux réseaux informatiques, ces connaissances seront mémorisées, actualisées et exploitées.

Pour finir nous dirons que le travail coopératif est un processus qui se développe de plus dans les entreprises en raison des applications qu'il offre, en particulier pour le développement de projet.

L'intranet au retour permet la globalisation des connaissances, la conservation de l'expérience et la lutte contre les risques d'amnésie.

**Schéma** : intranet et notions de « capital – savoir »

**Source** : M. GERMAIN, P. 84, 1998.

<sup>3</sup> : M. GERMAIN, p 38. ED. Economica 1998.

## **Conclusion**

Les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'importance de la capitalisation de leurs propres compétences. Ces dernières sont désormais source d'avantage concurrentiel lorsqu'elles sont exploitées et valorisées. Cependant le processus de capitalisation et de valorisation nécessite des moyens importants que ce soit humain (compétence) ou technique notamment les technologies d'information et de la communication ajoutant à cela la gestion des connaissances c'est-à-dire le knowledge management. C'est aussi un processus complexe qui implique toutes les parties de l'organisation en particulier les décideurs. C'est pour cela que nous dirons que la connaissance versus compétences et la source par excellence du pouvoir et de la réussite des entreprises dans un futur proche.



## Bibliographie

[**Aubert 2002**] Aubret J., Gilbert P., Pigeyre, *Management des compétences réalisation concept analyse*, Ed. Dunod, Paris 2002.

[**Bournois 2000**] Bournois F., Romani P.J., *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Ed. Economica 2000.

[**Germain 1998**] Germain M., *L'intranet*, Ed. Economica 1998.

[**Mintzberg H., 1987**], « The strategy concept 1: five Ps for Strategy », *California Management Review*, vol 30, n°1, pp. 11-24).

[**Nonaka 1997**] Nonaka I., Takeuchi H., *La connaissance créatrice la dynamique de l'entreprise apprenante*, Ed. Deboeck-université, 1997.

[**Reix 1995**] Reix R., *savoir tacite et formaliser dans l'entreprise*, *Revue française de gestion*, septembre octobre p. 19 – 28, 1995.

[**Tywniak, 1998.**] S.A., *Le modèle des ressources et des compétences un nouveau paradigme pour le management stratégique*», in Laroche H. et Nioche J.P. (dir), *épenser la stratégie – Fondements et Perspectives*, Vuibert, 1998, pp. 166-204