
L'organisation du III^e millénaire: quelles compétences pour le manager

Brahim Meddeb¹
Université du Québec à Chicoutimi

Introduction

Il est de plus en plus admis que face aux exigences de la nouvelle économie axée sur le savoir, les entreprises opèrent dans des conditions marquées par plus de complexité et d'incertitude. La globalisation croissante des marchés, l'évolution rapide des technologies de l'information et les transformations sociales ont débouché sur de nouveaux paramètres de la concurrence : au-delà du rapport qualité-prix, l'entreprise doit se montrer agile et réactive aux changements quantitatifs et qualitatifs des attentes des consommateurs. Les conditions de survie dans un marché mondial très concurrentiel sont de plus en plus complexes et ne cessent d'évoluer. Le tableau 1 illustre ainsi cette métamorphose des règles de concurrence auxquelles sont confrontées les organisations depuis le début des années soixante-dix.

L'environnement dans lequel opèrent la plupart des entreprises subit des mutations continues et apparaît flou, fragile et sensible aux perturbations socio-politiques ou événements régionaux. Dans un contexte en mouvance, les modèles traditionnels de gestion, modèles à haut rendement pendant les Trente Glorieuses, manifestent des signes d'épuisement et de dysfonctionnement. Les configurations productives traditionnelles ont des difficultés à atteindre les objectifs de l'efficacité souhaitée. Dans la nouvelle économie, une nouvelle excellence s'impose et nécessite un management renouvelé mieux adapté aux exigences et aux aspirations des acteurs internes de l'entreprise et de ses partenaires².

Dans la nouvelle économie, une nouvelle excellence s'impose et nécessite un management renouvelé mieux adapté aux exigences et aux aspirations des acteurs internes de l'entreprise et de ses partenaires.

Tableau 1 : Nouvelles règles de la concurrence

Années	
2000	Réactivité : vitesse de réponse au marché.
1990	Différenciation des produits et réduction des délais.
1980	Montée irréversible de la qualité.
1970	Logique des coûts minimums.

Le management : une modernisation des fondements et un renouvellement des pratiques

Dans un environnement volatile et complexe, les entreprises expérimentent des réformes et des stratégies de développement organisationnel. Les innovations managériales se multiplient et prennent des formes aussi variées qu'originales. Depuis le début des années 1980, il est aisé de constater la diversité des figures productives telles que répertoriées au tableau 2.

**Tableau 2 : Des innovations :
Que font les entreprises ?**

Réingénierie des processus	Kanban
Réorganisation du travail	SMED
Rightsizing	Poka Yoke
Downsizing	5S
Coaching	Kaizen
Lean production	Knowledge Management
Empowerment	Benchmarking
Juste-à-temps	Impartition
Toyotisme	Théorie Z
Équipe de travail autogérée	Qualité totale et normes ISO
Enrichissement des tâches	Management par objectif
Culture organisationnelle humaniste	Management participatif
Approche socio - technique	Management by fire
	Négociation raisonnée

Les innovations managériales évoluant à un rythme exponentiel sont le signe d'une modernisation irréversible des pratiques de gestion. Elles constituent les éléments clés de l'entreprise du III^e millénaire. Ici encore, la littérature en gestion puise son inspiration dans des sources multidisciplinaires. Les best-sellers du management proposent des formules, des recettes de management visionnaire et de nouvelles appellations de l'entreprise. Le management, érigé en science par Taylor et ses disciples, suscite un regain d'intérêt. La théorisation des pratiques managériales visant la rationalisation des ressources productives et la restructuration des entreprises connaît depuis une décennie des heures de gloire.

Les innovations managériales évoluant à un rythme exponentiel sont le signe d'une modernisation irréversible des pratiques de gestion. Elles constituent les éléments clés de l'entreprise du III^e millénaire.

Tableau 3 : Quelle entreprise pour le III^e millénaire ?

Entreprise apprenante	Entreprise post-fordiste
Entreprise intelligente	Entreprise à valeur ajoutée
Entreprise sensorielle	Entreprise flexible
Entreprise militante	Entreprise du 3 ^e type
Entreprise spaghetti	Entreprise du 4 ^e type
Entreprise de classe mondiale	Mutual gains entreprise
Entreprise biologique	Entreprise néo-libérale
Entreprise-réseau matricielle	Entreprise au plus juste
Entreprise éthique	Entreprise éclatée
Cervo - facture	Entreprise virtuelle
Entreprise « sans graisse »	Knowledge-Creating Company

À l'ère de la complexité et de l'information numérique, les théories renouvelant le management débouchent toutes sur le même constat : l'entreprise de demain sera flexible. Elle sera un lieu où les compétences des employés sont utilisées de façon variée, plus étendue et complexe³.

L'entreprise de demain sera flexible. Elle sera un lieu où les compétences des employés sont utilisées de façon variée, plus étendue et complexe.

La flexibilité, une source importante d'avantages concurrentiels, est la capacité de l'entreprise de s'adapter aux

changements de l'environnement et de réagir sans délai aux aléas du marché. La flexibilité peut être statique quand l'entreprise réussit à adapter son appareil productif à des incidents ou des variations réversibles de la demande. Les entreprises opérant dans certains services (voyages, vente au détail) arrivent à satisfaire une augmentation sensible, mais temporaire de la demande en apportant les ajustements requis à leur capacité de production en terme d'effectifs de main-d'œuvre, d'équipements ou autres.

La flexibilité, une source importante d'avantages concurrentiels, est la capacité de l'entreprise de s'adapter aux changements de l'environnement et de réagir sans délai aux aléas du marché.

La flexibilité prend également une forme dynamique. Elle renvoie ainsi à une réactivité de l'entreprise et à une capacité de reconfigurer continuellement le processus de production en fonction des variations changeantes et irréversibles des attentes des clients⁴. La gestion de catastrophes ayant chaque fois des formes différentes (déluge, crise du verglas, etc.), elle suppose une organisation réactive capable de faire face continuellement à des incidents qualitativement différents. La réactivité au marché ainsi que la maîtrise des risques reposent sur une flexibilité des fonctions et une polyvalence du personnel, des qualités très peu compatibles avec le management taylorien.

La réactivité au marché ainsi que la maîtrise des risques reposent sur une flexibilité des fonctions et une polyvalence du personnel, des qualités très peu compatibles avec le management taylorien.

La flexibilité touche plusieurs dimensions liées aux conditions du travail telles que les effectifs, les postes ou fonctions, la rémunération et le temps de travail. Le tableau 4 présente une synthèse sur les modes de flexibilité développés au sein des entreprises privées ou publiques.

Vers une matrice de compétences pour le manager

Les théoriciens et les experts en gestion sont quasi-unanimes concernant les mutations des systèmes pro-

Tableau 4 : Modes de flexibilité

Flexibilité numérique	<ul style="list-style-type: none">• La capacité de l'entreprise d'adapter à la hausse ou à la baisse le volume de sa main-d'oeuvre aux fluctuations conjoncturelles.• Les moyens :<ul style="list-style-type: none">- travail occasionnel- travail à distance- travail à temps partiel- sous-traitance
Flexibilité fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none">• La capacité de l'entreprise à adapter les fonctions de ses ressources humaines aux fluctuations qualitatives de la demande.• Les moyens :<ul style="list-style-type: none">- rotation de tâches, équipes autogérées- fusion des fonctions
Flexibilité salariale	<ul style="list-style-type: none">• La capacité de l'entreprise à adapter sa masse salariale à la conjoncture économique et aux résultats de l'entreprise.• Les moyens :<ul style="list-style-type: none">- actionnariat- partage des gains de productivité
Flexibilité du temps de travail	<ul style="list-style-type: none">• La capacité de l'entreprise de modifier le temps de travail pour s'adapter à la demande.• Les moyens :<ul style="list-style-type: none">- travail à temps partagé- alternance travail-formation- travail à domicile- horaire flexible

ductifs et les règles de concurrence. Ils considèrent que la compétitivité de l'entreprise, voire sa viabilité économique, dépend de trois qualités : 1° capacité de réponse aux besoins de changements des clients ; 2° capacité d'innovation des modes de fonctionnement et 3°, capacité d'apprentissage individuel et collectif.

L'entreprise du III^e millénaire, une entreprise où le travail intellectuel et le savoir prennent de l'ampleur, doit être gérée autrement et suppose un style managerial moderne moins contraignant. Il s'agit donc d'une organisation apprenante qui cherche à cultiver l'intelligence productive de ses salariés à l'aide d'un système d'apprentissage organisationnel approprié. L'entreprise du III^e millénaire s'apparente à une « cervo-factory » où les managers misent sur le capital humain et sont soucieux de renouveler en permanence leurs compétences dans toutes les sphères de gestion.

L'entreprise du III^e millénaire s'apparente à une « cervo-factory » où les managers misent sur le capital humain et sont soucieux de renouveler en permanence leurs compétences dans toutes les sphères de gestion.

Les compétences requises à l'exercice du métier de gestionnaire d'entreprises apprenantes sont très variées

et intègrent de plus en plus la gestion des connaissances et des activités créatrices de savoirs favorables à l'amélioration des qualifications des employés. Elles sont à développer par une formation initiale et à enrichir par un perfectionnement continu. Sur ce point, un sondage réalisé récemment⁵ indique que 98% des gestionnaires détiennent un diplôme universitaire ; 47% détiennent un diplôme de deuxième cycle et 40% occupent une fonction de direction générale. Il ressort également que la formation de base et continue, accompagnées de l'expérience concrète, s'avèrent un élément capital pour l'amélioration des compétences favorables à une saine gestion de l'entreprise et l'optimisation de sa performance.

Une compétence est le produit d'interaction entre les connaissances formalisées (savoir), les habiletés développées par la pratique ou l'expérience (savoir-faire) et les attitudes personnelles (savoir-être et agir).

Selon l'analyse présentée ici, une compétence est le produit d'interaction entre les connaissances formalisées (savoir), les habiletés développées par la pratique ou l'expérience (savoir-faire) et les attitudes personnelles (savoir-être et agir). Elle peut être appréhendée selon le schéma suivant :

Figure 1 : Modèle d'analyse des formes et dimensions d'une compétence⁶

Dimension	Forme		
	Transversale	Fondamentale	Spécialisée
Savoir			
Savoir-faire			
Savoir-être et agir			

La compétence prend une forme transversale lorsqu'elle est transposable d'une profession à une autre; elle est utile quelle que soit la fonction ou l'activité à réaliser.

Une compétence en gestion a également une forme fondamentale, c'est-à-dire un acquis d'ordre cognitif et pratique (savoir et savoir-faire) dans tous les domaines de fonctionnement de l'entreprise en tant qu'acteur économique et social. Compte tenu de la complexité des organisations, une expertise particulière est souvent recherchée dans l'une des fonctions de l'entreprise telles que la gestion des ressources humaines, la gestion de la production ou autres. Dans ce cas, la compétence s'inscrit dans une logique de spécialisation.

Sans prétendre à l'exhaustivité et sans avoir la prétention de définir le contenu des compétences requises à l'exercice du métier de gestionnaire, le tableau 5 qui présente une synthèse d'une démarche assez détaillée correspond à une matrice de compétences selon le schéma d'analyse illustré précédemment⁷.

Tableau 5 : Matrice de compétences du gestionnaire de l'entreprise du III^e millénaire

Dimension	Forme		
	Transversale	Fondamentale	Spécialisée
Connaître, comprendre ou maîtriser			
Savoir	Les connaissances formalisées liées à : <ul style="list-style-type: none"> - La résolution de problèmes et la prise de décision - La communication organisationnelle - La planification stratégique - L'analyse des paramètres de l'environnement - La gestion des innovations technico - organisationnelles - L'évolution des paradigmes et des théories scientifiques - Le management des activités productives - L'évolution des paradigmes et des théories scientifiques - La modélisation des activités d'acquisition des connaissances 	Les théories et les principes de gestion : <ul style="list-style-type: none"> - théories de la motivation - théories des organisations - principes d'optimisation de la productivité - théories financières - théories en production - principes de la gestion comptable 	Théories et principes dans l'un des domaines suivants : <ul style="list-style-type: none"> - gestion des ressources humaines - marketing - finance - droit - comptabilité - économie appliquée à la gestion - psychologie du travail - gestion de la production
Mettre en œuvre ou savoir appliquer			
Savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> - Les procédures de résolution de problèmes - Les techniques de diagnostic organisationnel - Les techniques d'animation et de créativité - Les méthodes de cueillette, d'analyse, de traitement des données - Les programmes d'innovations en gestion - Les méthodes de codification et de transmission des connaissances - Les techniques d'apprentissage organisationnel - L'élaboration de documents de formation ou référentiels de métiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Les techniques de motivation - Les méthodes d'évaluation d'entreprises - Les méthodes d'amélioration de la productivité - Les méthodes d'analyse des informations - Les méthodes d'implantation et d'évaluation des innovations stratégiques en gestion - Les méthodes d'élaboration et d'interprétation des indicateurs de performance 	<ul style="list-style-type: none"> - Un programme d'aide aux employés - Les procédures de recrutement du personnel - Les techniques de mise en marché - Les méthodes de mesure de productivité - Les procédures d'évaluation des coûts de non-qualité
Savoir-vivre avec les autres.			
Savoir-être et agir	<ul style="list-style-type: none"> - Être diplomate - Être ferme et capable de résister aux pressions - Être à l'écoute des interlocuteurs - Être précis, rigoureux et méthodique 	Le savoir-être étant une compétence transversale, ne peut avoir une forme de base ou spécialisée.	

Au stade très avancé de la technique, la dimension « savoir » d'une compétence tend à prendre une part de plus en plus croissante dans le processus de production, mais aussi à être la plus importante, voire la principale source de valeur ajoutée. Vu le rôle capital des activités intellectuelles dans la création de la richesse, le management des connaissances s'impose en tant que moyen permettant l'optimisation de la performance⁸. Ce n'est donc pas un hasard que les gestionnaires soient davantage appelés à gérer le savoir et les compétences. De nouveaux rôles sont à assumer : 1° codifier et partager les savoirs ainsi que les savoir-faire propices à la coopération créatrice ; 2° concevoir des plates-formes permettant l'échange interactif des connaissances et 3°, mettre en place des structures favorables à l'expérimentation des innovations et la valorisation de la créativité.

« savoir être » nécessite une approche différente. Les attitudes, étant des caractéristiques ou des qualités intrinsèques à l'individu, dépendent souvent du profil psychologique marqué par l'un des stades du développement psychique tels que définis par Freud ou ses successeurs. Sur ce terrain, les techniques sont nombreuses⁹. Les approches en psychologie du travail et de la sociologie des organisations délivrent toutes les mêmes messages : la gestion des autres commence par la gestion de soi et par le développement de relations interpersonnelles professionnelles saines. Sur cet aspect, il est possible d'identifier six efforts parmi la douzaine de commandements que le gestionnaire est tenu de suivre dans le cadre de ses activités professionnelles¹⁰. La gestion de soi suppose équilibre, exemplarité et éthique ; les relations interpersonnelles saines exigent écoute, équité et éducation.

Compétences et ingénierie de formation

Le développement et l'amélioration des compétences exigent une ingénierie utilisant des méthodes de formation et des outils pédagogiques diversifiés, tel que présenté au tableau 6. S'il est admis que les dimensions « savoir » et « savoir-faire » sont moins difficiles à transmettre et à construire, la dimension liée à l'attitude comportementale

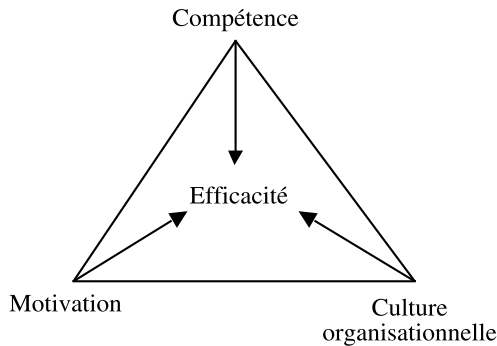
Les approches en psychologie du travail et de la sociologie des organisations délivrent toutes les mêmes messages : la gestion des autres commence par la gestion de soi et par le développement de relations interpersonnelles professionnelles saines.

Tableau 6 : Compétences et formation

Compétences	Méthodes de formation
Savoir	Apprentissage axé sur l'acquisition des connaissances théoriques à l'aide de cours classiques, conférences, plates-formes de connaissances, ou autres. <i>« La connaissance est par excellence une oeuvre temporelle... Nous avons besoin d'apprendre et de réapprendre ».</i> Bachelard. <i>« La chose la plus importante est de ne pas arrêter de se remettre en cause ».</i> Goethe.
Savoir-Faire	Formation axée sur l'acquisition de connaissances pratiques et de développement d'habiletés à l'aide d'études de cas, jeux de rôles, simulations, stages en milieu de travail, intervention en entreprise, Benchmarking, coaching. <i>« Do it to learn it ».</i> <i>« C'est en forgeant qu'on devient forgeron ».</i> <i>« L'expérience instruit plus sûrement que le conseil ».</i>
Savoir-être et agir	Formation favorisant la conscientisation à l'importance des attitudes en milieu de travail à l'aide de jeux permettant de découvrir ce qu'on ignore de soi-même. <i>« Il faut agir en homme de pensée, penser en homme d'action ».</i> <i>« Parler est un besoin, écouter est un talent ».</i> Goethe. <i>« Le pire défaut est de les ignorer ».</i> Goethe. <i>« Celui qui dit du mal des autres, médite de toi devant les autres ».</i> Anonyme. <i>« Qui veut paraître grand est petit ».</i> Anonyme. <i>« Ce n'est qu'avec les yeux des autres que l'on peut bien voir ses défauts ».</i>

Enfin, il est utile de noter que l'opérationnalisation efficace des compétences exige un niveau de motivation et une culture organisationnelle qui lui sont propices. Autrement dit, l'efficacité est le résultat d'une triade, tel que présenté ci-dessous.

Figure 2: La triade



Il est aussi amusant qu'original d'exprimer, par analogie à la formule $E = mc^2$, cette triade selon l'équation : $\text{Efficacité} = \text{Motivation} \times \text{Compétences} \times \text{Culture organisationnelle}$. Cette association est plus que jamais indispensable au sein d'une entreprise apprenante où le personnel détenteur de savoir doit être disposé à l'échanger et où la culture organisationnelle doit être axée sur la transparence, la communication ainsi que le partage des informations ou connaissances.

Enfin, au-delà du management du savoir, le gestionnaire est appelé à gérer l'incertitude et les changements requis à la flexibilité de l'entreprise et son adaptation à un environnement turbulent davantage menacé par certains effets pervers de la mondialisation. L'exercice de cette responsabilité d'innovation dans un contexte de mondialisation, laquelle est qualifiée par Stiglitz, prix Nobel en économie, « du problème le plus brûlant de notre époque »¹¹, nécessite une éthique professionnelle socialement irréprochable afin d'éviter les dérapages incontrôlables. ■

Notes et références

- 1 Brahim Meddeb est professeur au Département des sciences économiques et administratives de l'UQAC. Il est détenteur d'un doctorat en relations industrielles de l'Université Laval. Ses travaux de recherches portent sur les innovations en gestion et les méthodes d'optimisation de l'efficacité des organisations.
- 2 Sérieyx, H. (2000). *La Nouvelle Excellence : Réussir dans l'économie nouvelle*. Paris, Maxima Éditeur.
- 3 Meddeb, B. (1992). « Les nouvelles formes de gestion flexible du travail ». *Revue Organisation*, Vol.1, n° 2, pp. 125-141 ; Meddeb, B. (1996). « Vers une organisation post-fordienne », *Psychologie du travail et des organisations*, Vol.2, n° 4, pp. 45-60.
- 4 Cohendet, P. et Uerena, P. (1999). « Flexibilité et modes d'organisation », *Revue française de gestion*. Mars, avril, mai, pp. 72-79 ; Chênevert, D. et Tremblay, M. (1995). « La flexibilité organisationnelle et la gestion des ressources humaines », *Info ressources humaines*, Février-Mars, pp. 8-12.
- 5 Dupriez, S. (2000). « L'administrateur de l'entreprise du III^e millénaire », *Organisations et territoires*. Vol.9, n° 2, pp. 97-100.
- 6 Batal, C. (1998). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public*. Paris. Éditions d'organisation ; Eray, P. (1999). *Précis de développement des compétences*. Paris. Édition Liaisons.
- 7 Le lecteur intéressé pourrait obtenir une copie du document de travail en s'adressant directement à l'auteur.
- 8 Ballay, J. F. (1997). *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*. Paris : Éditions Eyrolles ; Nonaka, I. et Hirotaka, T. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press ; Morin.E.(1999). *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. Paris: Éditions du Seuil.
- 9 Manzoni, J.F. (2002). « A Better Way to Deliver Bad News », *Harvard Business Review*. Sept. pp. 114-119 ; Gill, L. (1999). *How to Work With Just About Anyone*. New York : Fireside Book ; Prigent, Y. et Scalbert, J. (1999). *Parole et désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- 10 Sérieyx, H. (1999). Op. cité.
- 11 Stiglitz, J.E. (2002). *La grande désillusion*. Paris : Fayard ; Husson, M. (2001). « La mondialisation capitaliste contre l'emploi », *Le Monde Diplomatique*. Sept.