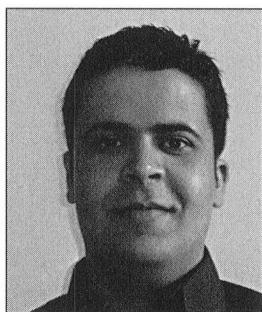
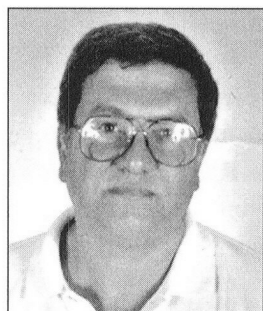


Contribution des pratiques GRH au management des savoirs : Quelques voies de réflexion

par Nizar Mansour et Chiha Gaha



Nizar MANSOUR
Chercheur invité,
State University of New York,
College of Potsdam



Chiha GAHA
Maître de conférences,
Institut Supérieur de Gestion de Tunis

Au cours des dix dernières années, un intérêt particulier a été porté aux pratiques de management des connaissances comme source de différenciation et de richesse pour les organisations (Dove, 1999 ; Choi & Lee, 2003) . La performance des entreprises tient à leur capacité à repérer, créer, diffuser et utiliser les connaissances stratégiques (Bassi, 1997). À ce jour, les écrits en matière de gestion des connaissances et les pratiques utilisées par les entreprises pionnières ont largement insisté sur les méthodes et les outils technologiques, afin de développer le capital immatériel des entreprises. Toutefois, ces méthodes et ces outils connaissent des limites et n'autorisent pas un management efficace des connaissances. La raison est simple : sous l'unique logique technologique, la connaissance est assimilée à l'information et la gestion des connaissances est confondue avec la gestion des systèmes d'informations et des bases de données (Fahey & Prusak, 1998). Cette lecture réductrice ne permet pas de voir les autres dimensions de la connaissance et notamment la dimension humaine. Aborder la question de la connaissance selon une logique humaine, implique qu'on la définisse comme construit social, produit critique et réflexif des employés de l'entreprise (Alvesson & Wilmott, 1996) et non comme une information finie et détenue *a priori* par les individus.

Dans cette perspective, une attention particulière doit être accordée aux modes de gestion mis en place, afin de mobiliser le capital humain de l'entreprise autour de

Dossier

l'accumulation de savoirs spécifiques. Plusieurs questions viennent à l'esprit : que dit la littérature actuelle sur la relation entre la GRH et la gestion des connaissances ? Comment faire de la gestion du capital humain⁽¹⁾ un levier de développement de la richesse immatérielle de l'entreprise ? Quelles seraient alors les politiques à mettre en place afin de répondre aux besoins en matière de gestion du capital humain de l'entreprise ?

L'objectif de cet article est de comprendre pourquoi la mise en œuvre de politiques de GRH spécifiques est fondamentale pour soutenir la démarche de gestion des connaissances. La première partie de l'article situe l'état actuel de la recherche sur cette question. La deuxième partie explique l'apport du système d'information RH aux pratiques d'identification des connaissances et en esquisse les conditions sous-jacentes. Nous analysons ensuite l'apport du design du travail à l'intégration et à la création des connaissances. Enfin, nous discutons l'impact de la politique d'implication des employés sur la capacité de protection des savoirs.

1 - Management des savoirs et GRH : état de l'art

Comme précisé dans l'introduction, les approches technologiques ont dominé la pratique et le débat en matière de gestion des connaissances. Quelques travaux à caractère exploratoire et générique ont toutefois tenté d'expliquer l'importance de la GRH dans ces activités.

Tampoe (1993) considère que la GRH peut agir sur la performance opérationnelle des travailleurs du savoir et favorise la création de nouvelles connaissances. Il identifie trois pratiques de GRH essentielles : le développement personnel de l'individu, l'autonomie opérationnelle et l'élargissement du travail. Ces conclusions rejoignent en partie celles de Niehoff, Moorman, Blakely & Fuller (2001) qui ont montré que les pratiques managériales

d'empowerment affectent positivement la loyauté des employés non touchés après une opération de downsizing et par conséquent favorisent la rétention et la protection des savoirs de l'organisation.

Dans une recherche empirique qualitative, Hansen, Nohria & Tierney (1999) ont recouru à l'analyse des cas de plusieurs entreprises de consulting pour expliquer la relation entre la GRH et le knowledge management. Ils citent l'exemple de Ernst & Young où la performance des consultants est appréciée selon leur contribution au développement du répertoire de connaissances de l'entreprise et l'utilisation qu'ils en font. L'exemple de la société de consulting Bain & Co est également analysé par les auteurs. Chez ce consultant de renom, l'évaluation des performances des collaborateurs ainsi que la rémunération sont basées sur le degré auquel les consultants partagent leurs connaissances avec leurs collègues. Collins, Smith & Stevens (2001) ont étudié empiriquement l'impact de certaines pratiques de GRH sur les capacités de création des connaissances et la performance de l'entreprise. Quatre dispositifs de GRH ont été pris en considération : dispositifs d'acquisition des RH, dispositifs de développement des RH, dispositifs d'implication des RH et dispositifs d'apprentissage et de mise en réseau. Leurs résultats stipulent que différents dispositifs de GRH seraient en mesure d'affecter différemment la capacité de l'organisation à créer de nouvelles connaissances. L'enseignement majeur est que l'organisation devrait choisir le système de GRH qui s'aligne le mieux avec sa propre stratégie. À titre d'exemple, une entreprise qui opère dans le secteur des technologies avancées doit focaliser sur des dispositifs d'acquisition et non de développement interne des RH. Dans une telle entreprise, la GRH favoriserait l'apprentissage externe plutôt qu'interne. La recherche menée par Yahya & Goh (2002) auprès d'entreprises de haute technologie dans la Klang Valley en Malaisie peut être considérée comme la plus large et précise dans la littérature. Les auteurs ont mesuré l'impact de quatre pratiques de GRH, à savoir la formation, l'implication aux décisions, l'évaluation des performances et la rémunération, sur cinq activités de gestion des connaissances différentes: acquisition, documentation,

(1) Dans cette recherche, nous utilisons de manière interchangeable les concepts de gestion des ressources humaines (GRH) et gestion du capital Humain (GCH).

transfert, création et application des connaissances. Les résultats ont montré que les quatre pratiques de gestion des ressources humaines affectent positivement les processus de gestion des connaissances. Cependant, la recherche ne s'est pas intéressée aux variables qui pourraient jouer un rôle intermédiaire dans cette relation.

Récemment, Swart & Kinnie (2003) ont analysé le rôle des processus de gestion des hommes dans le partage des connaissances. Ils ont trouvé que l'entreprise étudiée combine les processus de partage des savoirs et de gestion des hommes en une seule politique. Les pratiques de gestion des hommes visent à améliorer le capital social de l'organisation et à éviter par conséquent les écueils au partage des savoirs et des expertises.

Les recherches citées ci-dessus semblent dignes d'intérêt. Il est toutefois possible de leur apporter certaines critiques. La première concerne le degré de compréhension de la relation entre la GRH et le knowledge management. En effet, les recherches empiriques menées ne s'appuient pas sur un cadre conceptuel suffisamment clair et précis qui permet de mieux comprendre et mesurer cette relation. Afin de mener à bien les recherches empiriques, les chercheurs ont besoin d'établir un cadre d'analyse clair qui agence les relations entre les variables et permet d'expliquer les résultats obtenus. Avant de mesurer, il faut réfléchir et comprendre. Cet article ne prétend pas fournir le cadre conceptuel adéquat à l'étude de la relation entre la GRH et la gestion des connaissances. Il propose tout simplement d'engager la réflexion théorique dans ce sens. Un corps de propositions sera présenté. Il devrait servir à l'établissement d'un cadre conceptuel solide dans des recherches futures.

La deuxième critique porte sur la nature des résultats obtenus et la faiblesse de leurs implications managériales. En effet, les chercheurs sont peu concluants quant aux pratiques de gestion à mettre en place afin de mieux gérer le potentiel connaissances. Les travaux actuels présentent des recommandations génériques sur le rôle de la GRH dans la société du savoir. Le discours reste à un niveau d'abstraction élevé et ne montre pas comment et par quels moyens ces nouveaux rôles seront assumés. Il s'en suit que les implications managériales sont faibles et peu

précises. En d'autres termes, il n'éclaire pas le chemin aux praticiens de la fonction, quant aux dispositifs de GRH à utiliser. Cet article tendra à combler cette lacune. Concrètement trois activités de gestion du capital humain seront analysées: le SIRH, le design du travail et l'implication des hauts potentiels dans l'entreprise

2 - Le système d'information RH comme outil de repérage des savoirs : apports et conditions sous-jacentes

2.1 - Contribution du SIRH au repérage des connaissances

Plusieurs organisations admettent aujourd'hui les difficultés qu'elles éprouvent dans l'identification et la maîtrise de l'ensemble de leurs savoirs et de leurs expertises (O'Dell & Grayson, 1998). D'autres souffrent de l'érosion de leurs compétences et regrettent le départ inopiné de collaborateurs-clefs détenteurs d'un haut potentiel et qu'il serait malaisé de pouvoir rapidement remplacer. Ces dysfonctionnements organisationnels s'expliquent par l'incapacité des organisations à identifier les porteurs des savoirs cruciaux et à en évaluer l'importance. Elles ne disposent pas d'informations pertinentes et actualisées sur les acteurs et les lieux de production des expertises. Pour parer à cette lacune informationnelle et faire face aux pertes éventuelles d'une expertise essentielle, les organisations sont appelées à inventorier leurs expertises et à cerner leurs connaissances. Le rôle des responsables RH est important ici. Ils sont appelés à définir une véritable politique de repérage appropriée, un système d'information à même d'identifier tous les savoirs et les savoir-faire disponibles au sein de l'organisation, de consigner toutes compétences ou expertises considérées comme étant stratégiques et de définir les personnes qui les portent et les zones où ils se situent. La parfaite connaissance du potentiel de chacun des travailleurs et de son expertise permettrait à l'organisation un meilleur suivi de ses ressources et l'autorise à se prémunir contre les défaillances et les fuites possibles. Elle renforce

Dossier

le contrôle managérial sur les flux de connaissances qui traversent l'organisation. La construction d'un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) autorise la consignation et le suivi de l'ensemble des informations afférentes au personnel, détenteur du savoir et du savoir-faire de l'organisation. Par ce SIRH, les dirigeants des RH définissent les outils, les procédures et les données à recueillir auprès des personnes porteuses de qualification ou de compétence stratégique, celles qui interviennent directement dans la construction d'une position concurrentielle avantageuse dans le marché. Repérées, recensées et inventoriées, ces expertises et ces potentialités seraient suivies et mieux canalisées. Elles constituent le noyau central de l'organisation, son nerf de guerre pour affronter la concurrence et garantir sa pérennité. Le SIRH peut être également utile aux employés chargés de fonctions résolutives et qui travaillent en groupes. Il leur permettra de localiser les collègues qui détiennent des connaissances et des informations pertinentes et autorisera la mise en commun des savoirs (Mathis & Jackson, 2002). C'est pour cette raison que le SIRH joue aussi un rôle d'Intranet en permettant l'accès rapide et le partage de l'information.

De manière concrète, le SIRH peut s'inspirer des démarches d'identification des compétences ainsi que de la démarche du bilan des compétences. Il peut être construit autour des éléments suivants :

- Constitution de bases de données où sont consignées les différentes connaissances et compétences de chacun des travailleurs. La matrice des compétences (skills-matrix) à élaborer selon les spécificités de l'organisation et à actualiser périodiquement constitue un outil précieux pour identifier et maîtriser ces ressources.
- Identification des apports à haute valeur ajoutée, des postes de travail les plus sensibles et déterminants pour la capacité concurrentielle de l'organisation.
- Identification de la contribution de chacun des membres dans la construction des connaissances stratégiques.
- Évaluation de leur contribution dans la formation du savoir stratégique de l'organisation selon des cri-

tères précis. Ainsi, par exemple : classer l'apport de chacun selon que celui-ci est considéré comme une contribution déterminante, contribution importante, contribution moyenne, peu de contribution ou aucune contribution directe ou indirecte. Une autre manière de classer ces expertises part de la nature de la contribution (contribution aux connaissances du métier, aux connaissances secondaires...).

- Facilitation de l'accès instantané et rapide des employés aux données relatives aux connaissances et aux domaines d'expertise de chacun.

2.2 - Conditions sous-jacentes à l'implantation du SIRH

Le SIRH est un outil précieux entre les mains des gestionnaires de la connaissance. Son efficacité est tributaire de trois conditions : la nature des informations qu'il génère, son degré d'intégration dans l'ensemble du dispositif de la GRH et sa capacité à retenir des savoirs complexes, « multi-sources » et majoritairement tacites. Ensemble, ces trois conditions forment la fiabilité globale du SIRH. Séparées, la première forme la fiabilité de l'output, la deuxième la fiabilité d'intégration. La dernière forme la fiabilité de l'input.

La fiabilité de l'output est identifiée par la nature et la qualité des informations générées par le système. Cette composante est importante dans la mesure où elle affecte la qualité des décisions du gestionnaire. Un SIRH qui ne fournit pas des informations pertinentes sur la nature des connaissances dans l'organisation risque de fausser les décisions relatives au partage, au développement et à la rétention (protection) des savoirs. Byars & Rue (2003) affirment à cet effet que pour plusieurs entreprises, le SIRH était une déception dans la mesure où il ne fournissait pas le type d'informations recherchées par le management. Decenzo & Robbins (2002) remarquent de leur côté que les SIRH fournissent typiquement des informations relatives à la compensation, aux carrières et aux statistiques sociales (santé et dépenses sociales). La pratique actuelle des SIRH semble

favoriser l'information administrative. Elle doit évoluer de manière à répondre aux nouveaux besoins informationnels des gestionnaires de la connaissance.

La fiabilité d'intégration est tout importante aussi. Le SIRH ne pouvait devenir fonctionnel que s'il est mis en interaction permanente avec le système d'évaluation et d'appréciation des travailleurs. Par l'appréciation, on juge les compétences de chacun et en même temps, on cherche à repérer les parties fortes et molles de l'organisation, ses savoirs stratégiques et ses lacunes. Cependant, un tel système de repérage et de protection ne peut donner les résultats attendus que si une collaboration étroite entre les différents centres de décision est formée. Le SIRH est une œuvre collective, alimenté par toutes les parties et construit et supervisé par la GRH. Parce que la connaissance est plurielle, dynamique et variée, sa recherche, sa consignation ainsi que sa protection seraient nécessairement le produit de tous. A défaut d'une telle coopération, le SIRH serait une coquille vide ; il ne peut fonctionner de manière optimale et efficiente.

La fiabilité de l'input tient à la capacité du SIRH à identifier des savoirs « multi-sources » et tacites. En effet, les connaissances stratégiques sont le produit d'intersubjectivité locale, le résultat de coopérations et d'événements souvent tacites et non toujours apparents. Difficilement repérables du fait qu'elles sont induites dans l'expérience propre aux individus, le produit de leurs combinaisons et de leurs bricolages (Stenmark, 2001), les connaissances sont habituellement encastées dans les routines de l'organisation et dans ses flux de fonctionnement (Lam, 1998). Elles sont construites, testées et validées dans des réseaux sociaux cachés, passés ou transcendants parfois les frontières de l'organisation. Ainsi, déceler les logiques qui traversent ces savoirs et comprendre les différentes habilités mises en pratique seraient une mission malaisée et nécessite la coopération de toutes les parties. Ces savoirs et ces expertises renvoient à de longues et nombreuses transactions passées entre les participants. Elle suppose une

maîtrise d'un écheveau de relations et d'expérimentations, une capacité de traduction et de déconstruction pour démêler des agir historiquement et localement formés.

Pour pouvoir investir ces espaces particuliers et comprendre leurs procès réflexifs et leurs expérimentations, les gestionnaires des RH doivent disposer d'une ouverture d'esprit, d'une sensibilité et d'une capacité de communication probantes. Ils doivent être capables de détecter les signaux cachés et apparents et de savoir surtout les traduire et les explorer. Formés et bien informés, les responsables des RH doivent être des fins psychologues pour mettre en confiance les participants, comprendre rapidement leur logique et leur langage. Ils doivent aussi savoir traquer les idées des uns et des autres, identifier leurs expertises et traduire leurs apports. En « accouchant » les participants, ils font de la « maïeutique », et permettent de mettre bas les nouvelles idées et pratiques.

Outre le suivi des participants au sein de l'organisation, les gestionnaires des RH doivent aussi chercher à scruter le marché de la connaissance hors organisation, dans l'environnement. Tout aussi nécessaire pour renouveler ses expertises et s'informer de la dynamique de l'innovation, cette ouverture sur le marché permet à l'organisation de suivre les mutations et de prendre connaissance de toute nouvelle démarche ou technique en circulation. Dans le domaine de l'informatique ou de la recherche technologique, plusieurs organisations préfèrent la voie de l'apprentissage externe. Moins onéreux, l'apprentissage extérieur permet à l'organisation de profiter des avancées technologiques réalisées et d'accéder à de nouvelles expertises ou bases de connaissances à moindre frais. Par l'intégration de ces inventions ou nouvelles connaissances, elle enrichit l'éventail de ses réponses et renforce sa capacité d'adaptation en cas de changement ou de reconversion (Bierly & Chakrabarti, 1996 ; Grant, 1996). Pour entamer un tel apprentissage, la GRH serait appelée à être en état de veille permanent, à ouvrir les yeux sur toute nouvelle idée, toute nouvelle démarche susceptible d'aboutir, toute invention.

Dossier

3 - Le design du travail comme levier d'intégration et de création des connaissances

Avec l'intensification de la concurrence, la capacité des entreprises à innover et créer de nouveaux savoirs est devenue un enjeu fondamental. Le savoir de l'organisation, celui encasté dans ses produits et services qu'elle offre n'est autre que le fruit de la mise en commun de la créativité, de l'intuition et des savoirs tacites de ses employés (Leonard & Sensiper, 1998). L'innovation est fortement stimulée par la conception d'outils organisationnels qui aident à l'intégration et à la coordination des savoirs déjà disponibles chez les personnes. Nonaka (1999) met l'accent sur le dialogue, la communication et la discussion comme mécanismes de coordination. Grant (1996), pour sa part, affirme que les mécanismes de coordination permettent d'intégrer les connaissances spécifiques des individus. Il considère que les groupes de résolution de problèmes et de prise de décisions sont des vecteurs de coordination des savoirs. D'autres modes de coordination sont analysés dans la littérature. Brown & Duguid (1998) évoquent le concept de communautés de pratiques comme lieu de création et de partage des expertises. Hedlund (1994) fait référence aux constellations temporaires constituées des équipes autonomes comme espaces privilégiés d'intégration des compétences fonctionnelles. Nonaka & Konno (1998) avancent le concept **BA** comme condition sine qua non dans le processus de création des connaissances. Le **BA** fait référence au lieu et à la structure dans lesquels les acteurs innovateurs agissent et croisent leurs savoirs spécifiques pour faire émerger des solutions et savoirs nouveaux.

Ces recherches convergent vers la nécessité de définir une structure appropriée qui autorise la coordination et l'intégration des connaissances spécifiques des individus. La première idée à avancer ici est qu'il ne pourra pas s'agir d'une structure hiérarchique. En effet, de telles formes d'organisation ne sont pas compatibles avec la donne immatérielle. Si elles peuvent parfaitement assurer la

coordination des connaissances explicites et formalisées à travers les règles et les routines qu'elles créent, elles ne sont pas cependant en mesure de faire émerger à la surface de l'organisation les savoirs tacites enfouis dans le savoir-faire et les schémas mentaux des employés (Nonaka, 1999). Les hiérarchies posent également le problème des coûts de communication et de coordination exorbitants. Les structures créatrices de savoir doivent donc présenter des propriétés différentes des bureaucraties. Le courant de recherche actuel sur les nouvelles configurations et le renouvellement des organisations offre des éclairages. Les organisations d'aujourd'hui sont en effet caractérisées par l'émergence de nouvelles structures de travail flexibles, transversales et démocratiques. De telles structures encouragent l'interaction entre acteurs, les pratiques de réseautage, les transactions informelles et le partage, tous mécanismes d'intégration des savoirs (Rogers, 2000; Collins, Smith & Stevens, 2001). En organisant le travail autour d'équipes auto-organisées et d'équipes de projets, le gestionnaire des ressources humaines fait de la politique de design du travail une variable centrale dans la dynamique d'innovation. Le tableau 1 rend compte de l'utilité de ces deux formes d'organisation au développement du savoir de l'organisation.

3.1 - Les équipes auto-organisées

Ce mode d'organisation est actuellement très présent dans les entreprises les plus performantes. Dans deux recherches consécutives, Lawler et Finegold montrent que les équipes auto-organisées étaient présentes dans 28 % des 1 000 plus grandes entreprises américaines en 1987 et qu'elles sont en 1999, présentes dans plus de 70 % de ces entreprises. La structuration par équipes autonomes offre aux individus un espace propice au dialogue, à la concertation, à l'échange et à la création de nouveaux savoirs. Les acteurs prennent en charge la production collective de nouvelles solutions et doivent faire preuve de capacités d'adaptation et de flexibilité. Ce genre de structure permet aux membres de l'organisation d'élargir et d'enrichir leurs bases de connaissances. En effet, un individu peut faire

partie de plusieurs équipes autonomes durant sa carrière professionnelle. Ce mouvement transversal entre plusieurs équipes lui permet d'intégrer différentes manières de réfléchir et d'agir et d'enrichir par conséquent son répertoire de savoirs. Plus la base de savoirs de l'individu est large, meilleures seront les chances de réussir le transfert des connaissances dans l'organisation. En effet, une base de connaissances pauvre et centrée sur un savoir type est synonyme d'absence de capacité d'absorption chez le destinataire du savoir transféré (Szulanski, 1996). Ceci veut dire que l'opération de transfert des connaissances devient difficilement réalisable.

3.2 - Les équipes projets

Parmi les spécificités des équipes projets, la transversalité et l'ouverture des savoirs fonctionnels constituent des principes fondamentaux. Selon Tarondeau (1998), ces équipes sont source d'enrichissement organisationnel. Elles bannissent la fermeture des savoirs et autorisent un décloisonnement des expertises et des compétences (Tarondeau, 1998). Grâce au principe d'intégration transversale des savoirs, les équipes projets créent des jonctions entre les divers métiers de l'entreprise. Elles sont des lieux privilégiés d'échange et de fertilisation croisée des connaissances (Tseng *et al.*, 2004). Les équipes projets sont aussi des lieux de production de nou-

velles connaissances. Dans une recherche récente, Fong (2003) développe un nouveau modèle de création des savoirs dans les équipes projets multi-disciplinaires. Ce modèle est différent de celui développé par Nonaka et Takeuchi (1995)⁽²⁾. Il s'articule autour de cinq phases : décloisonnement des frontières, partage, génération, intégration des connaissances et enfin apprentissage collectif des membres du projet. Si leur réalité est loin d'être toujours consensuelle, les équipes auto-organisées et les structures projets offrent un terrain propice au dialogue et à la confrontation des idées et des perspectives. Cependant, la réunion d'expertises fonctionnelles différentes est une condition nécessaire, mais insuffisante pour favoriser une meilleure circulation des savoirs et des idées. Ce qui est important, c'est la mise en place de mécanismes de dialogue et d'intégration qui permettent l'émergence d'un savoir commun. Aussi, l'une des limites de telles structures est qu'elles peuvent être à l'origine d'une certaine fuite des connaissances. C'est surtout le cas où des acteurs externes sont impliqués dans le projet. La liberté de croisement peut favoriser la fuite des expertises distinctives. Un contrôle managérial sur le flux de connaissances en circulation dans le groupe est alors requis dans certains cas.

(2) Dans leur modèle, Nonaka et Takeuchi affirment que la création des savoirs se fait à travers un processus de conversion sociale entre les connaissances explicites et tacites.

Tableau 1: Design du travail et création des savoirs

Les équipes auto-organisées et les structures projets répondent à un souci de transversalité organisationnelle. Il y a transversalité lorsque la stratégie de l'entreprise est mise en œuvre au sein de structures qui traversent les anciennes fonctions ou divisions spécialisées. Il y décloisonnement des savoirs organisationnels et mise en commun des multiples expertises.	- Tarondeau (1998) - Tarondeau & Wright (1995)
Les équipes auto-organisées et les structures projets fournissent un cadre propice au dialogue, à l'interaction, à la critique constructive et à l'expérimentation. Ce sont là les mécanismes de base de création des connaissances.	- Nonaka (1999) - Von Krogh (1998)
Contrairement aux structures fonctionnelles, les équipes et les structures projets autorisent une expérimentation avec les partenaires externes notamment les clients et les fournisseurs. De telles transactions facilitent l'intégration des savoirs externes, mais peuvent également résulter en des pertes de connaissances.	- Stuart & al (1998) - Davenport & Klahr (1998)
Dans ces structures, la division du travail est bannie. Le principe du chevauchement est à l'œuvre. Le chevauchement signifie le recoupement délibéré de l'information, des activités et des responsabilités. Ce chevauchement permet de comprendre ce que les autres veulent dire. Il élargit en quelque sorte le « terrain cognitif » de l'entreprise et facilite surtout le transfert des expertises tacites.	- Drucker (1999) - Nonaka (1999)

4 - La politique d'implication des hauts potentiels comme mécanisme de protection des connaissances

De plus en plus de recherches reconnaissent l'importance du capital humain de l'entreprise dans la stratégie de compétition (Snell *et al.*, 1999). Les organisations recherchent des profils de salariés à haut potentiel, témoignant à la fois d'une formation d'élite et de capacités résolutives avancées (Quinn, 1994). Selon Handy (1996), ces travailleurs intellectuels disposent d'un portefeuille de compétences spécifiques qu'ils cherchent constamment à améliorer. Ils forment le noyau dur de l'organisation moderne, fondée sur le savoir. Ces travailleurs intellectuels préfèrent le nomadisme aux carrières stables et sont constamment à la recherche de nouvelles opportunités d'apprentissage et de croissance professionnelle. Leur départ de l'organisation risque de la séparer d'une partie de ses connaissances propres, c'est pourquoi les organisations « *sont prêtes à investir dans ce profil de capital humain ; parfois même à des prix exorbitants* » (El Akremi & Trabelsi, 2003 : 5).

Dans un environnement marqué par une véritable guerre du savoir (Baumard, 1999 ; Gardner, 2003), les entreprises cherchent à protéger les connaissances développées à l'interne contre les manœuvres d'expropriation menées par les concurrents. Un tel souci est d'autant plus prononcé que les dispositifs juridiques dédiés à la protection des savoirs (les licences, les brevets, les trade-secrets, etc.) engendrent des coûts exorbitants et n'assurent qu'une protection partielle et limitée de leurs savoir-faire (Liebeskind, 1996).

Face à l'essoufflement que connaissent les dispositifs juridiques de protection des savoirs, les entreprises chercheront à concevoir des mécanismes isolants internes qui empêchent l'hémorragie de leurs savoirs dans l'environnement. Les professionnels de la GRH peuvent contribuer à cet effort de conservation des savoirs en suscitant chez les travailleurs intellectuels la volonté de s'investir durablement dans l'entreprise et en rendant

difficile le transfert vers l'extérieur de leurs expertises spécifiques. La littérature en management des ressources humaines s'est intéressée à l'étude de ce rôle. Des recherches comme celles de Whitener (2001) et Bishop *et al.* (2000) montrent une influence positive des pratiques de GRH sur le degré d'engagement organisationnel des travailleurs. Les pratiques de GRH créent chez les employés un sentiment de support organisationnel et renforcent leur confiance vis-à-vis du management de l'entreprise.

La politique d'implication des hauts potentiels doit tenir compte de la spécificité de ces cadres et de leurs aspirations. La littérature spécialisée identifie le profil professionnel de ces employés : volonté d'élargir constamment leurs répertoires de connaissances, autonomie dans le travail, besoin de reconnaissance et densité de leur capital relationnel (Drucker, 1999 ; Scarbrough, 1999). Quoiqu'il n'existe pas un consensus sur les pratiques de GRH à mettre en place afin de susciter l'engagement organisationnel des travailleurs à hauts potentiels, nous pouvons nous inspirer des recherches antérieures sur les pratiques de GRH innovatrices (Mac Duffie, 1995 ; Becker & Huselid, 1998). Ainsi, la liste que nous proposons englobe trois grands axes : le développement des compétences à travers les opportunités d'apprentissage et le capital social, l'empowerment des employés à travers l'autonomie et la flexibilité du travail et la reconnaissance via la rémunération et la carrière dynamique.

4.1 - Offrir des opportunités d'apprentissage et de réseautage des savoirs

Parce que leurs activités dans l'entreprise sont essentiellement résolutives, les employés-clés chercheront toujours à développer leurs connaissances et leurs habiletés. Plus leurs répertoires de savoirs sont larges, mieux ils seront outillés pour résoudre les nouveaux problèmes. Les opportunités d'apprentissage sont offertes à

l'interne et à l'externe. Dans l'entreprise, l'apprentissage se fait en accordant aux employés le droit à l'expérimentation et à l'erreur. Également, le travail en équipes multi-fonctionnelles permet le co-apprentissage avec les collègues et enrichit les connaissances des individus. La variété des objectifs et des missions accordés aux employés est aussi une source de développement des connaissances. L'apprentissage des sources externes passe par l'intensification du capital social et relationnel des employés clés. Les missions, les formations à l'étranger et les séminaires sont autant de moyens qui améliorent à la fois les compétences techniques et relationnelles des individus.

4.2 - Autonomie et flexibilité dans le travail

Contrairement au travail industriel soumis à la logique du poste et sujet à un contrôle managérial strict, le travail du savoir fait appel aux capacités réflexives et résolutives des individus. La gestion des hauts potentiels appelle donc à une rupture avec le paradigme physique de l'organisation représenté par le couple : poste-contrôle. La logique de poste doit laisser place à celle de l'autonomie et de la résolution. Travailler sur des problèmes et non sur des tâches récurrentes est corrélaire d'une plus grande liberté d'expérimentation, d'analyse, d'erreurs et d'apprentissages. L'autonomie dans le travail peut être matérialisée par le droit au choix des ressources, la liberté de décision, la flexibilité du temps et du lieu de travail. Elle vise à fournir à l'employé des conditions de travail idéales qui l'encouragent non seulement à intégrer l'entreprise, mais à s'y engager durablement.

4.3 - Instauration des pratiques de reconnaissance

La fidélité des individus à l'organisation est en grande partie déterminée par la politique de reconnaissance

mise en place et le sentiment d'équité ou d'inéquité qu'elle génère. La reconnaissance de l'apport des hauts potentiels à la performance de l'entreprise est fondamentale pour susciter chez eux un sentiment de justice et une volonté d'attachement à l'organisation. La reconnaissance se manifeste à travers plusieurs éléments. Les plus importants touchent à la rémunération et aux opportunités de carrière dynamique. Une rémunération basée sur la performance et la contribution des individus au progrès de l'entreprise suscite de l'engagement et un investissement durable dans l'entreprise. Pareillement, des opportunités de carrière dynamique favorisant l'apprentissage et le développement professionnel sont sources de satisfaction dans l'organisation. Elles renforcent l'attachement des employés clés à leur organisation et inhibent toute velléité de départ.

Conclusion

Notre objectif dans cet article était de mieux comprendre la contribution de la gestion des ressources humaines aux différents processus de gestion des connaissances (identification, évaluation, création, intégration et protection). Trois politiques de GRH ont été mises en relief et leur apport à la gestion des connaissances mis en valeur (voir tableau 2 en guise de synthèse). Le système d'information RH doit être conçu comme outil efficace de réponse aux besoins informationnels de l'organisation. Son efficacité dépend de son intégration dans un système plus large de GRH. La structuration du travail permet d'agir sur les capacités de création des connaissances. Elle assure la création de structures favorables au partage et à l'intégration des différentes expertises. Enfin, les pratiques d'implication des personnes centrées sur les opportunités d'apprentissage, l'autonomie et la reconnaissance des performances renforcent le lien entre l'entreprise et ses meilleurs employés et protègent le savoir de l'entreprise contre l'effritement.

Tableau 2 : Objectifs de gestion des savoirs et domaines d'intervention des responsables RH

Action sur le système d'information RH	Action sur le design du travail et de la structure de l'organisation	Action sur les systèmes d'implication des hauts potentiels
<p>Objectifs en termes de gestion des savoirs : être en mesure de repérer les savoirs stratégiques à la fois dans et en dehors de l'organisation. Ceci permettrait de mieux cartographier les savoirs internes et d'alimenter en données la politique d'intégration des savoirs externes.</p> <p>Pratiques mises en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Concevoir et mettre en action un système d'information susceptible de repérer les savoirs stratégiques et d'alimenter la politique d'attrait des compétences. ■ Intégrer le SIRH dans un ensemble plus large et cohérent de pratiques de recrutement, évaluation, récompense et développement des RH. 	<p>Objectifs en termes de gestion des savoirs : reconcevoir la structuration du travail selon les principes de transversalisation et de décloisonnement des espaces de production afin d'offrir un meilleur contexte pour l'intégration et la création des savoirs.</p> <p>Pratiques mises en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Passer d'une logique d'individualisation excessive du travail vers le travail en équipes (au mieux, il s'agit de trouver un équilibre entre le travail individuel et le travail en équipe). ■ Mise en place d'équipes de résolution des problèmes, d'équipes projets et de groupes multifonctionnels 	<p>Objectifs en termes de gestion des savoirs : renforcer le lien d'attachement et retenir les employés clefs dans l'entreprise afin de lutter contre la fuite des connaissances vers les concurrents.</p> <p>Pratiques mises en place :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en place des pratiques qui favorisent l'apprentissage et offrent des opportunités de réseautage ■ Encourager l'autonomie et instaurer une gestion flexible du lieu et du temps de travail ■ Mettre en place une politique de reconnaissance centrée sur la rémunération des compétences et les opportunités de carrière dynamique.

L'idée sous-jacente à notre réflexion est que la dynamique de la compétition par les connaissances interpelle fortement les gestionnaires des ressources humaines. Munis d'outils nouveaux et ayant les yeux rivés sur l'engagement, l'apprentissage et la performance, les gestionnaires des ressources humaines seraient à même de relever le défi de la gestion des connaissances. Ils seront les acteurs clés dans une démarche de gestion des connaissances, les gardiens du capital intellectuel de leurs organisations. Une telle maturité stratégique appelle à la révision parfois radicale du statut et des rôles de la GRH dans l'entreprise. Le GRH *partenaire stratégique* sera l'identificateur, l'intégrateur et le protecteur des connaissances de l'organisation. Ses compétences techniques développées sous le paradigme de la société industrielle seront appelées à évoluer de manière à s'adapter à la nouvelle donne immatérielle. Les capacités de gestion d'une main d'œuvre de plus en plus qualifiée et volatile, le savoir relationnel générateur de confiance et de coopération chez les employés et la capacité de transformer l'organisation en lieu de production de nouveaux savoirs seraient ses compétences clés.

Bibliographie

- Alvesson M. et Wilmott H. (1996), *Making Sense of management*, London, Sage Publications.
- Bassi L. (1997), « Harnessing the power of intellectual capital », *Training and Development*, December, pp. 25-30.
- Baumard P. (1999), « La guerre du savoir a commencé », *L'Expansion Management Review*, 1999, pp. 60-69.
- Becker B.E. et Huselid M. A. (1998), « High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications », in *Research in Personnel and Human Resource Management*, pp. 53-101.
- Bierly P. et Chakrabarti A. (1996), « Generic knowledge strategies in the US pharmaceutical industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 123-135.
- Bishop J.W., Scott K.D. et Burroughs S.M. (2000), « Support, commitment and employee outcomes in a team environment », *Journal of Management*, Vol. 26, N° 6, pp. 1113-1132.
- Brown J.S. et Duguid P. (1998), « Organizing knowledge », *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 90-111.
- Byars L.L. et Rue L.W. (2003), *Human Resource Management*, New York, McGraw Hill.
- Choi B. et Lee H. (2003), « An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance », *Information and Management*, Vol. 40, pp. 403-417.
- Collins C., Smith K.G. et Stevens C.K. (2001), « Human resource practices, knowledge-creation capability and performance in high technology firms », *CAHRS WP01-02*.

Dossier

- Davenport T.H. et Klahr P. (1998), « Managing customer support knowledge », *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 195-208.
- Decenzo D.A. et Robbins S.P. (2002), *Human Resource Management*, New York, John Wiley & Sons.
- Dove R. (1999), « Knowledge management, response ability and the agile enterprise », *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, N° 1, pp. 18-35.
- Drucker P.F. (1999), « L'émergence de la nouvelle organisation », in *Knowledge Management*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- El Akremi A. et Trabelsi Y. (2003), « Rôle des pratiques de GRH dans le développement de l'engagement organisationnel des travailleurs intellectuels : application au cas des informaticiens », *Communication présentée au congrès de l'AGRH, Grenoble, Novembre 2003*.
- Fahey L. et Prusak L. (1998), « The eleven deadliest sins of knowledge management », *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 265-276.
- Fong P.S.W. (2003), « Knowledge creation in multidisciplinary project teams: an empirical study of the processes and their dynamic interrelationships », *International Journal of Project Management*, Vol. 21, pp. 479-486.
- Gardner T.M. (2003), « In the trenches at the talent wars: an examination of competitive interaction for human resources in the software industry ? », *CAHRS WP03-05*.
- Grant R.M. (1996), « Toward a knowledge based theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122.
- Handy C. (1996), *L'âge de déraison*, Paris, Éditions Village Mondial.
- Hansen M.T., Nohria N. et Tierney T. (1999), « What is your strategy for managing knowledge ? », *Harvard Business Review*, Vol. 77, N° 2, pp. 106-116.
- Hedlund G. (1994), « A model of knowledge management and the N-form corporation », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 73-90.
- Lam A. (1998), « The social embeddedness of knowledge: problems of knowledge sharing and organisational learning in international high-technology ventures », *DRUID Working Paper N 98-7*.
- Leonard D. et Sensiper S. (1998), « Role of tacit knowledge in group innovation », *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 112-132.
- Liebesskind J.P. (1996), « Knowledge, strategy and the theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 93-107.
- MacDuffie J. (1995), « Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry », *Industrial and Labour Relation Review*, Vol. 48, pp. 197-221.
- Mathis R.L. et Jackson J.H. (2002), *Human Resource Management*, New York, Thomson South-western.
- Niehoff B.P., Moorman R.H., Blakely G. et Fuller J. (2001), « The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment », *Group and Organization Management*, March, Vol. 26, N° 1, pp. 93-113.
- Nonaka I. et Takeuchi H. (1995), *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford, University Press Oxford.
- Nonaka I. et Konno N. (1998), « The concept of ba: building a foundation for knowledge creation », *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 40-54.
- Nonaka I. (1999), « L'entreprise créatrice de savoir », in *Knowledge Management*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- O'Dell C. et Grayson J. C. (1998), « If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices », *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 154-174.
- Quinn J.B. (1994), *L'entreprise intelligente*, Paris, Éditions Dunod.
- Rogers E.M. (2000), « The relationship between employee perceptions of the employment game and their perceptions of cooperative knowledge behavior in high tech firms », *CAHRS WP00-15*.
- Scarbrough H. (1999), « Knowledge as work: conflicts in the management of knowledge workers », *Technology analysis & Strategic Management*, Vol. 11, N° 1, March, pp. 5-16.
- Snell S.A., Lepack D. P. & Youndt M. A. (1999), « Managing the architecture of intellectual capital: implications for strategic human resource management », in *Research in personel and Human Resource Management*, pp. 175-193.
- Stenmark D. (2001), « Leveraging tacit organisational knowledge », *Journal of Management Information Systems*, Vol. 17, N° 3, pp. 9-24.
- Stuart I., Deckert P., McCutcheon D. & Kunst R. (1998), « Case study: a leveraged learning network », *Sloan Management Review*, Vol. 29, N° 4, pp. 81-93.
- Swart J. et Kinnie N. (2003), « Sharing knowledge in knowledge-intensive firms », *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, N° 2, pp. 60-75.
- Szulanski G. (1996), « Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practices within the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 27-43.
- Tampoe M. (1993), « Motivating knowledge workers – the challenge of the 1990s », *Long Range Planning*, Vol. 26, N° 3, pp. 49-55.
- Tarondeau J.-C. (1998), *Le management des savoirs*, Paris, Éditions PUF, collection que sais-je ?
- Tarondeau J.-C. et Wright R.W. (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, N° 105, pp. 112-120.
- Tseng T.L., Huang C.C., Chu H.W. et Gung R.R. (2004), « Novel approach to multi-functional project team formation », *International Journal of Project Management*, Vol. 22, pp. 147-159.
- Von Krogh G. (1998), « Care in knowledge creation », *California Management Review*, Vol. 40, N° 3, pp. 133-153.
- Whitener E.M. (2001), « Do high-commitment HR practices affect employee commitment ? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling », *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 515-535.
- Yahya S. et Goh W.K. (2002), « Managing human resources toward achieving knowledge management », *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, N° 5, pp. 457-468.