

SESSION 2004

1/3

ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE

Durée : 4 heures - Coefficient : 1

*Aucun document ni aucun matériel ne sont autorisés.**En conséquence, tout usage d'une calculatrice est **INTERDIT** et constituerait une **fraude**.***SUJET**

A l'aide des textes joints en annexes, d'exemples concrets d'actualité ainsi que de vos connaissances en management d'entreprise et en théorie des organisations, vous traiterez sous forme de dissertation le sujet suivant :

"La gestion des savoirs (tacites ou explicites) et des compétences au sein de l'entreprise, enjeu stratégique majeur pour l'obtention d'avantages concurrentiels durables".

NB : La paraphrase des documents devra être exceptionnelle et nécessairement identifiée par des guillemets.

"L'entreprise intelligente" prend corps

Bienvenue dans le monde de l'intangible ! L'entreprise intelligente renvoie directement à l'idée de capital immatériel ou intellectuel. Autrement dit, la partie invisible du bilan comptable des entreprises, ses "actifs incorporels" que l'on regroupe communément en trois catégories : la composante interne (les brevets, les concepts, les modes de fonctionnement, l'organisation administrative et informatique de l'entreprise) ; la composante externe (les relations avec les clients et les fournisseurs, la réputation de l'entreprise) ; la compétence des collaborateurs (leur capacité à agir quelle que soit la situation). L'entreprise dite intelligente serait ainsi celle qui se montre capable d'optimiser ces trois composantes pour en tirer un avantage concurrentiel. (...)

Les théoriciens et les praticiens de l'entreprise apprenante ont largement défriché le terrain en matière d'apprentissage organisationnel, "phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences" qui s'inscrit dans un processus itératif. L'essor des pratiques liées au management par projet a aussi contribué à décloisonner les différentes fonctions de l'entreprise.

Les démarches récentes conduites dans le domaine de la gestion des connaissances, "knowledge management" en anglais, constituent un pas de plus vers l'entreprise en réseau. (...)

"Le problème c'est que la notion de travail en réseau, de travail collectif, déjà ancienne et identifiée à une sorte d'intelligence embarquée des entreprises est considérée comme acquise. Or on constate que, dans beaucoup d'entreprises, l'organisation fonctionne encore de façon très prévisible avec des lignes hiérarchiques qui restent centrées sur la distribution du pouvoir", analyse Jacques Chaize, PDG du groupe Socla.

Source : Les Échos n° 18269 du 31 octobre 2000.

Extrait de "Gérer les compétences pour préparer l'avenir"

Évoquez devant un DRH l'idée d'une "usine à gaz" bâtie par la profession. Immanquablement, il mentionnera en tête de liste la GPEC, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Volumineux dossier des années 80 et 90, la GPEC offre, aujourd'hui, l'exemple d'une démarche qui a largement échoué sur les conditions d'une mise en œuvre concrète. (...)

La GPEC, avec ses observatoires des emplois, ses cartographies des métiers, décrivait finement tous les postes, tâche par tâche. Une telle démarche, déjà considérée comme chère, lourde et centralisée, à l'époque, n'est plus guère au goût du jour : les cycles se raccourcissent dans toutes les activités, l'avenir à moyen terme est encore moins prévisible, la gestion par projets favorise des mobilités plus transversales. (...)

S'il n'est plus question d'imaginer ce que sera son marché dans cinq à dix ans, on s'efforce désormais d'identifier de quelles compétences clés on dispose, de préciser les compétences critiques qu'il faut conserver, favoriser ou acquérir à court terme. Pour Roland Fiorile, consultant chez BPI, il s'agit surtout de "*repérer des risques ou des enjeux, et de se préparer à y faire face, en particulier en favorisant la mobilité et l'adaptabilité des salariés*".(...)

Autre évolution qui s'imposera aux entreprises mais qui, pour l'heure, ne semble pas agiter outre mesure les états-majors : le choc démographique. Avec le départ des *papy-boomers*, il faudra pourvoir au remplacement de certaines compétences, ou en assurer la transmission. Seules quelques grandes entreprises ou administrations ont ouvert ce dossier, comme la SNCF, Péchiney, plusieurs banques, certaines caisses régionales d'assurance maladie qui, toutes, ont des pyramides des âges défavorables. À ce titre, la société arlésienne de travaux publics Guintoli (2 500 personnes) fait figure d'exception : anticipant les départs, elle recrute prévisionnellement et élabore des livrets professionnels pour valider les compétences déployées par ses salariés sur chaque chantier.

Dans tous les cas, la démarche s'est assouplie et, en partie, décentralisée de la DRH vers les opérationnels. "*Auparavant, on demandait à l'opérationnel de participer à une démarche lancée par l'entreprise, résume Patrick Gilbert. Aujourd'hui, c'est plutôt une DRH, agissant en service support, qui propose une solution aux opérationnels.*"

Source : Guillaume LE NAGARD – Entreprise & Carrières n° 660 – 11 au 17 mars 2003.