

La Société des Compétences

Comment prospérer dans un univers d'opportunités multiples

Michel Bugugu

La Société des Compétences

Comment prospérer dans un univers d'opportunités multiples

Michel Bugugu

**1ère Edition- Kinshasa, Mai 2016
Hill Corp DRC**

Jette ton pain sur la face des eaux, car avec le temps tu le retrouveras; donnes-en une part à sept et même à huit, car tu ne sais pas quel malheur peut arriver sur la terre.” L’Ecclesiaste

“Les changements sont des opportunités pour développer nos talents.” Muhigiri

DEDICACE

A mon épouse et mes enfants,

A mes parents et beaux-parents,

A mes associés.

La Société des Compétences, Michel Bugugu

Copyright©2016

Tous droits réservés

Hill Corp DRC

TABLE DES MATIERES

<i>Avant- propos</i>	10
INTRODUCTION.....	11
I. LE PLEIN EMPLOI ET LA MOBILITE.....	13
II. PROSPERER AU XXI ^e SIECLE.....	15
III. LES DEFIS TECHNOLOGIQUES.....	18
IV. LE NOUVEAU MARCHÉ DE L’EMPLOI.....	20
V. DE LA CONNAISSANCE A LA COMPETENCE.....	24
VI. SECTEURS PORTEURS DE CROISSANCE.....	28
VII. LA PERFORMANCE ECONOMIQUE.....	33
CONCLUSION.....	36
<i>Bibliographie</i>	38

AVANT-PROPOS

Lorsque j'étais étudiant, il était souvent question de se demander quels seraient les débouchés que nous aurions une fois diplômés. Le spectre d'embauche futur était alors mince, mais une lueur d'espoir poignait à l'horizon car le double contexte de l'évolution des sciences et techniques notamment des technologies de l'information et de la communication (TIC) ainsi que de la mondialisation des échanges avec comme corollaire l'interaction des projets, créait un environnement favorable au développement de nouveaux métiers. Toutefois, ce développement devait avoir une méthodologie de financement appropriée pour la nouvelle génération d'entrepreneurs ; ce qui fut fait avec l'essor de la finance de proximité.

Pendant la première décennie de ce nouveau siècle, l'idée m'est venue en trois phases de mettre en œuvre une initiative afin de participer activement à ces changements qui sont un énorme potentiel de croissance sans précédent: Hill Software en 2000, ensuite Hill Construct en 2003, et enfin Hill Project en 2007. Ces trois domaines d'activités stratégiques ont, en symbiose, donné naissance à l'initiative Hill Corp DRC que j'ai fondée en 2008. Elle a comme secteurs de croissance la consultance, la sous-traitance et la microfinance. En vue de développer de nouveaux partenariats stratégiques, cette initiative évolue dans un environnement de services et d'expertises qui se construit de jour en jour et dont il faudrait favoriser l'émergence. J'ai ainsi introduit le concept de **la société des compétences**, qui est aujourd'hui un univers d'opportunités multiples dans laquelle tout un chacun peut prospérer.

Ce livre est donc destiné aux entrepreneurs, aux cadres innovants, aux acteurs humanitaires visant la performance, aux commerçants soucieux de professionnalisme, bref aux visionnaires pragmatiques de tout secteur qui croient en la synergie et la compétitivité.

Michel Bugugu

INTRODUCTION

Le XX^e siècle fut baptisé « siècle de vitesse », qu'en est - il du XXI^e siècle ? Sera-t-il appelé 'siècle de l'accélération'? Après les révolutions de l'agriculture, de l'industrie et de l'information, que va-t-il se passer ? Difficile de prédire l'avenir, mais le futur est si proche de nous.

La dernière révolution est la plus rapide et la plus performante ; elle s'est accélérée avec les technologies de l'information et de la communication et a formé une architecture sans précédent : la société de l'information, ou mieux, la société de la connaissance, et ce depuis la seconde moitié du XX^e siècle. Tout ceci a amélioré la manière d'échanger des biens et services ainsi que la possibilité de faire connaître instantanément ses produits.

Il semble qu'à l'aurore du troisième millénaire, les changements offrent une opportunité unique de croissance étant donné le flux d'informations, l'interaction des compétences et la multiplicité d'applications que présentent ces technologies récentes.

Par ailleurs, il est souvent évoqué l'avènement de la quatrième révolution industrielle avec l'essor de l'économie de partage ou collaborative.

Le XXI^e siècle est un moment historique où les entreprises et les citoyens peuvent investir leurs capitaux dans des secteurs divers et récolter des résultats à très forte valeur ajoutée assurant ainsi la prospérité tant au niveau individuel que communautaire et national.

La sous exploitation des marchés porteurs alors que la société est en pleine transformation et que l'emploi devient paradoxalement un problème lancinant de notre époque dans une révolution technologique, nous conduit à évoquer la possibilité d'améliorer les systèmes traditionnels.

Loin d'avoir la prétention de remettre en cause les réussites du passé, nous proposons aux micro-petites et moyennes entreprises (MPME), aux cadres et aux entrepreneurs, des domaines de compétitivité et des perspectives pour rompre avec le statu quo compte tenu des

changements actuels. Toutefois, c'est en mettant en avant les compétences qu'il est possible de partir gagnant dans un monde de lutte acharnée pour la croissance. Il faudra donc créer un nouveau modèle en vue de capitaliser les nouvelles opportunités ; ensuite ce sera à chacun de tirer son épingle du jeu. Ainsi, une nouvelle société est en marche dont les acteurs sont les personnes créatives, les extrapreneurs, les consultants indépendants, les cadres innovants et les sous- traitants ; c'est la société des compétences, réseau d'expertise contribuant au plein emploi.

I. LE PLEIN EMPLOI ET LA MOBILITE

a. Le plein emploi des ressources

Chaque pays vise la croissance en produisant des biens et services. Cette production se fait par l'emploi des ressources sociales disponibles, c'est-à-dire humaines, naturelles et financières ou encore respectivement le travail, la terre et le capital. Pour que la production croisse suffisamment, le pays doit employer pleinement ces ressources ; ainsi l'expression « plein emploi » est utilisée. Il s'agit notamment du plein emploi des ressources humaines, le chômage baissant à son niveau naturel ; lorsqu'il y a plein emploi , tous ceux qui ont la capacité de travailler et qui le veulent, trouvent un emploi au taux de salaire réel.

L'un des principes de l'économie est qu'à court terme l'Etat doit choisir entre inflation et chômage. On peut aussi dire que cet arbitrage doit se faire entre la croissance économique et la stabilité. En effet, la croissance s'accompagne généralement d'une inflation significative alors que le revers de la médaille de la stabilité est un chômage accru.

La stabilité est obtenue par une politique budgétaire d'austérité permettant de réduire le déficit, gage de crédit sur le marché financier ; dans sa politique devant assurer l'équilibre budgétaire (par la fiscalité et le contrôle des dépenses publiques), un Etat exerce la gouvernance économique qui lui permet d'assainir ses finances, de créer une stabilité et de poser ainsi les jalons d'une croissance future.

Une autre politique économique permettant de contrôler l'inflation est la politique monétaire que l'Etat applique via sa banque centrale ; plusieurs options sont envisageables pour cette dernière : elle joue sur l'open market, c'est-à-dire en achetant ou en vendant des titres, en outre elle peut faire varier ses taux d'intérêt directeurs, ou enfin modifier le taux de réserves obligatoires pour les banques.

L'Etat a donc une responsabilité de mettre les conditions favorables à la création de nouveaux emplois, et ce par des politiques économiques, mais aussi des incitations fiscales tels que l'application

d'une exonération d'impôts pour les nouveaux entrepreneurs, ainsi qu'une amélioration du climat des affaires...

b. La mobilité des ressources humaines

Un facteur de production est dit spécifique lorsqu'il se prête exclusivement à une utilité dans la chaîne économique ; par contre il est dit mobile lorsqu'il peut être utile dans plusieurs domaines d'activité.

Les ressources humaines deviennent de plus en plus un facteur mobile et flexible. C'est-à-dire que le cadre le plus compétent doit être en mesure de s'adapter aux changements tant qualitatifs que quantitatifs de son contrat. Par exemple, il est constaté que le taux de chômage est moins élevé dans des pays qui adoptent des régimes flexibles et qui tiennent plus compte du savoir-faire (cas du Royaume- Uni) que dans ceux dont le système est rigide afin de conserver les emplois stables (comme la France). Notons qu'il faudrait éviter le *dumping social*, qui consiste à payer du personnel largement en dessous de leur productivité marginale, ce qui fausserait la concurrence sur le marché de travail.

Par ailleurs l'essor de nouveaux emplois de consultance, à court terme mais de haute valeur ajoutée permet aux prestataires de services de se diversifier et d'augmenter les possibilités de positionnement.

Ainsi la mobilité des ressources humaines et la flexibilité du travail sont des gages de plein emploi assorti de prospérité pour tous les agents économiques.

II. PROSPERER AU XXI^e SIECLE

La prospérité des nations est fondée sur leur capacité à assurer une production importante de biens et services pour répondre aux besoins de ses membres (XVIII^e siècle).

Avec la surproduction il a fallu aux Etats industrialisés de chercher d'autres pays pour écouler leurs marchandises. Il y a eu concurrence entre les firmes des nations.

Au XX^e siècle, on assista à l'essor des grandes entreprises ayant une base nationale appelés « champions nationaux ». Ce sont des géants commerciaux, des monopoles.

La croissance et la prospérité du pays furent les résultats de ces grandes firmes (cas des USA).

A la fin du vingtième siècle et au début du vingt-et-unième siècle, il y a de nouvelles règles avec l'économie des réseaux. Alors que traditionnellement un bien pléthorique coûte moins cher, actuellement, la valeur du réseau s'accroît par le carré du nombre d'utilisateurs. De plus, la haute valeur ajoutée se crée par *l'identification et la résolution des problèmes*, d'où une place de plus en plus importante des courtiers stratèges dans *la chaîne de valeur*. Il y a une transformation de la société ; une nouvelle relation s'installe entre employeurs et employés qui deviennent en fait des associés, et des partenariats se nouent entre eux ; de la sous-traitance, des fusions, et des reprises se multiplient entre les entreprises.

Comme nous le verrons plus loin, cette nouvelle situation remet en question le système de salariat qui en soi n'est pas à abandonner totalement mais qui, néanmoins, fait ombre aux possibilités d'entrepreneuriat par consultance et sous- traitance.

Une expérience vécue personnellement a attiré mon attention : dans des prestations en consultance, il est parfois possible de gagner en une semaine voire en une journée l'équivalent de son salaire mensuel pour ne citer que ce cas. C'est dire que le potentiel est énorme.

La formation dispensée dans les universités surtout francophones préparent les lauréats à devenir des demandeurs d'emploi plutôt que des offreurs de services ou des entrepreneurs. En revanche, d'institutions universitaires du monde anglo-saxon encouragent l'entreprenariat en organisant des incubateurs étudiants afin beaucoup de développer l'esprit de créativité aux futurs diplômés. Les projets qui y sont implémentés sont concrets et peuvent constituer un bon départ pour la vie professionnelle. A l'université où j'ai été diplômé, nous avons élaboré et réalisé quelques projets tels qu'un forum de microfinance, la vente d'équipement informatique à crédit, une institution mutualiste... Par ailleurs, beaucoup de grands noms d'entreprises américaines ont été lancés par une poignée de jeunes ou d'étudiants, d'un petit local ou d'un garage.

Il faut toutefois noter qu'évoluer dans cette nouvelle société de consultance et sous-traitance exige beaucoup de courage et d'adaptabilité ; il faut avoir une vision stratégique ainsi qu'un flair opérationnel, être en mesure de percevoir les tendances avant la croissance afin d'accumuler les compétences adéquates et répondre rapidement à la demande de services. Pour les cadres, il est possible soit de trouver un créneau dans son emploi de temps pour prester *extra muros* sans empiéter sur ses obligations envers l'employeur, soit de se consacrer uniquement à l'une des activités selon ses priorités et ses avantages et travailler comme intrapreneur pour son employeur.

La sous-traitance, un élément de solution à mon avis à la problématique de l'emploi, ont comme fondement la théorie économique ricardienne des avantages comparatifs. (dans ce cas comparer le coût relatif entre de son exécution du travail et de celui du sous-traitant, s'il est plus élevé que celui de ce dernier, il faudrait le lui sous traiter).

La sous-traitance est souvent vue comme une option tactique, mais il est possible de développer ce genre de partenariat dans le long terme, il s'agit de la sous traitance stratégique ; il y a des entreprises qui sous-traite la comptabilité, l'informatique ou même le processus de recrutement et de formation des ressources humaines; ainsi un financier, un analyste de données ou un consultant en développement

organisationnel peuvent offrir leurs services de manière permanente ; ce n'est donc pas un modèle aussi instable qu'il ne paraît.

Ainsi, c'est la valeur ajoutée qui est source de revenus et non le prix lui-même ou le chiffre d'affaires, car il faut tenir compte de la productivité de la main d'œuvre qui assurera gains et profits. Le salaire réel - ou émoluments pour la prestation- est le coût marginal pour l'employeur de services, et ne peut excéder la productivité marginale de l'employé qui est, dans le cas d'espèce, consultant.

La sous-traitance est attrayante dans l'**identification et la résolution des problèmes** des entreprises par courtage stratégique. En effet les spécialistes se procurent un avantage comparatif et concurrentiel durable par la différenciation.

Enfin, une nouvelle donne se fraie du chemin avec l'essor de l'économie collaborative.

Elle consiste en de prestations réciproques ou mutuelles de manière à ce que l'un comble le manque de l'autre et vice versa, tout en réduisant considérablement les coûts de transaction particulièrement en rendant l'information disponible en réduisant son asymétrie, et par les économies d'échelle.

Plusieurs activités lui sont reconnues tel que le troc global (qui résout le problème de la double coïncidence des besoins) ainsi que le financement participatif, *crowdfunding*, qui lève des fonds d'origine diverse, la création artistique associant les internautes, la conception technique et usinage- sans brevet- sous le modèle de logiciels libres,...

L'économie collaborative mutualise les coûts liés à la recherche et développement, ce qui conduit à une banque de données où chacun peut puiser pour créer quelque chose de nouveau; c'est pourquoi les biens et services sont bon marché, car le fournisseur qui perd en vendant, bénéficie ensuite de la réduction, cette fois comme client, chez quelqu'un d'autre. C'est le principe du 'Global partage'.

Malgré toutes ces opportunités, le XXI^e siècle apporte avec lui aussi des défis notamment technologiques qu'il faudra relever pour capitaliser au mieux les avantages de ce nouvel univers.

III. LES DEFIS TECHNOLOGIQUES

Nous avons vu comment la révolution de l'information avec son essor technologique a créé de nouveaux enjeux. En effet, de nouvelles qualifications sont demandées par les entreprises dans la société de la connaissance qui est caractérisée par l'apprentissage.

On a de plus en plus besoin d'une main d'œuvre qualifiée, des gens créatifs et bien formés, mais aussi des visionnaires pragmatiques. La technologie existante devrait accompagner le marché en développement rapide ; les applications sont aussi recherchées.

Il faudrait donc profiter de cette époque fantastique en mettant en place les structures et les plateformes à utiliser pour capitaliser au mieux les compétences.

La flexibilité et la mobilité de l'emploi dans l'entreprise du vingt-et-unième siècle sont très nécessaires face aux nouveaux besoins et exigences du marché. Comme dit précédemment, il faut percevoir l'importance des évolutions avant l'émergence et anticiper le bon marché en s'adaptant.

C'est pourquoi il importe dans la recherche de nouveaux succès, d'abandonner les réussites actuelles obtenues au prix d'importants efforts pour se lancer vers de nouveaux espaces stratégiques. C'est le principe de la « destruction créatrice » qui est à la base de nouveaux emplois et de la croissance.

Il s'agit donc d'innover pour rester compétitifs. L'innovation est liée à l'état d'esprit d'initiative et s'appuie sur la recherche et le développement pour la création de nouveaux produits. Elle relève donc le défi technologique de l'entreprise particulièrement dans les applications des TIC et lui procure un avantage concurrentiel durable.

Les challenges technologiques consistent également à booster l'efficacité des entreprises en améliorant par exemple leurs processus dans la chaîne production ; identifier le goulot d'étranglement c'est-à-dire le maillon faible et l'éliminer, et ainsi de suite jusqu'à obtenir une performance globale acceptable. A cet effet,

une sous-traitance stratégique de certaines activités - notamment la distribution et les approvisionnements- permettra d'y arriver. Toutefois l'entreprise devra veiller de garder son cœur de métier pour maintenir la compétitivité à long terme et ne pourra externaliser que celles qui n'ont pas une portée considérablement stratégique.

Pour innover, il importe également que les universités adaptent les formations aux besoins des entreprises surtout dans les orientations techniques. Je me rappelle que mon stage technique dans une industrie de réseau m'a permis de mieux comprendre le fonctionnement d'une pompe centrifuge en salle de cours, après avoir pu la faire tourner à la station pendant que le réservoir était alimenté pour l'approvisionnement de différentes zones.

Enfin, la standardisation des outils et équipements permettra un meilleur essor de l'économie des réseaux et un partenariat entre les entreprises leur fera profiter de l'économie d'échelle et de gamme.

La technologie a constitué le levier de la société de la connaissance alors qu'aujourd'hui la société des compétences s'appuie sur la spécialisation en sous-traitance pour ainsi s'approprier les différentes expertises et connaissances. Cela nécessite toutefois une mise à jour du savoir- faire par la formation continue afin de faire face aux changements rapides par l'adaptabilité.

Le génie qui est en fait la capacité de transformer la connaissance en cash doit combiner, rappelons-le, vision stratégique et flair opérationnel. En effet, l'intelligence consiste à s'adapter aux changements.

Une fois ces défis relevés, il est possible d'aller à la conquête du nouveau marché de l'emploi.

IV. LE NOUVEAU MARCHÉ DE L'EMPLOI

L'emploi demeure un aspect important dans la situation socio-économique des nations. Le taux de chômage élevé au niveau mondial est un problème sérieux qui perdure.

Avec la révolution de l'information, beaucoup ont été exclus du marché de l'emploi, notamment ceux qui ne maîtrisaient pas l'outil informatique, car n'ayant pas été préparés à cela.

Pour y remédier il faudrait d'une part de la créativité qui rompt avec le statu quo, et la société doit être audacieuse de perdre les emplois actuels pour en obtenir de nouveaux avec plus de possibilités.

D'autre part, la société devrait accepter de se transformer en un environnement où l'employeur et l'employé peuvent devenir des associés, c'est à dire des partenaires ; et ce qui les réunirait ce serait la prestation des services.

Le célèbre consultant américain William Bridges estimait dans son livre que le vieux système de salariat n'est plus adapté à notre époque et qu'il y a plus d'emplois que les gens s'imaginent ; il mettait en évidence la transition vers la désalarisation.¹

Ainsi le marché de l'emploi ne disparaît pas, mais subit un grand changement qui pousse les individus à créer leur propre activité avec leurs compétences; ce qui conduit à l'essor d'un nouveau marché de l'emploi. Dans ce nouveau paysage professionnel, les salariés des emplois stables deviennent des travailleurs indépendants, libres de prendre des initiatives (fournisseurs, clients, intrapreneurs, sous-traitants,...).

Toutefois ce nouveau modèle doit être préparé car il remet en question le système de valeurs fondé sur des emplois durables. Il offre néanmoins des opportunités aux individus d'être plus motivés en

¹ BRIDGES, W. & LE SAGET M. ; La Conquête de Votre Travail : Au-delà des transitions, Village Mondial, 1995 (Amazon)

prenant plus d'initiatives et de risques, et de s'assurer un succès considérable et donc d'être prospères.

Quant aux entreprises, elles sont amenées à déléguer de plus en plus et à traiter avec des partenaires de plus en plus nombreux ; elles profitent ainsi ponctuellement de compétences spécifiques pour être plus performantes.

Il y a une vingtaine d'années, un ministre américain du Travail notait trois catégories de nouveaux emplois² : primo, l'exécution de tâches répétitives ; secundo, les services personnels commercialisés seul ou en groupe.

Et tertio, les prestations d'identification et de résolutions de problèmes par courtage stratégique, émergeant de plus en plus ; ils concernent l'échange de données et d'information plutôt que de produits standardisés. Il s'agit du travail d'ingénieurs, de programmeurs, conseillers financiers, experts-comptables innovants, consultants en management, spécialistes des organisations, avocats, éditeurs, compositeurs,...

Ces créateurs symbolisent la réalité sous une forme transmissible à d'autres spécialistes qui les ramèneront de nouveau à la réalité. Ils se procurent un avantage comparatif plus considérable et durable grâce à l'innovation (c'est dans cette catégorie que la sous-traitance est très intéressante).

Selon, Robert Reich, les barrières s'opposant à la circulation de la connaissance, de l'argent et des biens d'un pays à l'autre sont en train de disparaître; dans chaque nation, des groupes de personnes rejoignent des réseaux mondiaux.

Enfin, dans l'Economie mondiale, les entreprises exploitent la possibilité de réduire leurs coûts en employant une main d'œuvre bon marché dans des pays à revenus inférieurs, ce qui entraînent les délocalisations avec des pertes d'emplois pour certains. Il faut donc

² REICH, R. ; L'Economie Mondialisée, Nouveaux Horizons/ Dunod, Paris, 1993, pp.159- 165

être suffisamment compétent pour faire face à la concurrence internationale.

Les restructurations -avec licenciement à court terme- pour améliorer la productivité à moyen et long terme sont souvent contestées par d'aucuns.

Il est souhaitable d'agir de façon concertée entre partenaires sociaux (le patronat des entreprises, les syndicats et les pouvoirs publics) à travers le dialogue social afin d'intégrer des programmes de reclassements et d'orientation pour ceux qui préfèrent conserver un emploi stable.

Je propose également que des institutions de financement et d'appui aux entrepreneurs soient établies pour accompagner utilement ceux qui veulent monter une affaire et créer des emplois au niveau privé (ouverture du capital et rencontre d'actionnaires, microfinancement,...)

Les autorités gouvernementales pourront à cet effet assurer l'accès au crédit et assouplir les formalités administratives et fiscales tout en garantissant les investissements.

Bref, il faut encourager la libre entreprise qui est au final une vocation à servir la population en anticipant et en répondant aux besoins des clients par la production des biens et services.

Les partenariats envisageables sont les suivants :

a. Courtage stratégique

- réunir les agents à capacité de financements et les promoteurs de projets de développement (agents à besoin de financement) ;
- réunir les entreprises et les compétences spécifiques.

b. Inclusion

- créer des passerelles entre les secteurs globaux de l'économie et l'économie domestique ou de proximité. Exemple : privatisations des premiers et dimension sociale de ces derniers ;
- interconnecter le système financier classique et la microfinance.

c. Contrats de sous- traitance et consultance

- Encourager des contrats mettant en évidence des compétences spécifiques mais complémentaires ;
- Développer des réseaux professionnels qui collaborent et délèguent des activités des entreprises.

V. DE LA CONNAISSANCE A LA COMPETENCE

1. La Société de la Connaissance

Après l'économie de l'avoir (des tonnes), il est arrivé celle du savoir (des bytes). Aujourd'hui, l'information est une ressource également ; composée de données, elle est le support de la connaissance.

Pour réussir dans ce système économique en ce troisième millénaire, il faut transformer l'information en connaissance et cette dernière en biens et services.

Il s'est édifié une nouvelle société appelée « *société de la connaissance* » suite à la *société de l'information*.

Ces concepts ont été introduits pendant la seconde moitié du siècle passé. En effet, c'est en 1971 que l'expression « société de l'information » fut utilisée pour la première fois par Alvin Toffler dans son ouvrage intitulé Future Shock.

Quant à « la société de la connaissance », elle fut exprimée en 1993 par Peter Drucker- considéré comme le père du Management moderne- dans son livre ayant pour titre Post- capitalist Society.

C'est une société en évolution rapide mais qui doit être encadrée en intégrant la dimension sociale ; en voici quelques enjeux :

-La société de la connaissance est une société d'apprentissage. En outre elle offre l'opportunité aux PME de rivaliser les grandes entreprises de l'industrie et de la distribution grâce aux TIC et à l'Internet (Entreprise virtuelle avec son site web interactif)

-les PME peuvent être compétitives dans la société de la connaissance car celle-ci élimine les économies d'échelles³ ;

-au lieu de chercher uniquement à optimiser les processus de l'entreprise, il est préférable de pousser l'imagination afin d'innover pour créer plus de valeur⁴ ; aujourd'hui, dans l'économie des réseaux, la valeur se crée par l'innovation.

³ Revue Belgian Business & Industrie, mai 1997

⁴ KELLY, K.; Twelve principles of the Network Economy, in *Wired Magazine*, 1997

- le régime de propriété formel permet avec les titres de créer du capital⁵. Selon Hernando de Soto, en Occident cela marche déjà alors qu'ailleurs ce potentiel n'est pas encore suffisamment exploité.

- la consommation aussi se transforme en un processus de co-crédation entre les producteurs et les consommateurs.⁶ Un exemple illustratif est celui des achats en ligne sur internet. En effet, après avoir fourni la ressource, le vendeur s'attend à un feedback de son client sur un site web interactif, ce qui est très intéressant.

-l'avènement d'un consommateur- producteur appelé par le néologisme de 'prosommateur' par l'économiste américain Jeremy Rifkin, ancien conseiller à la maison blanche.

-Internet semble être le seul média qui propose tout le cycle de la vente en un endroit.

Les opportunités sont donc multiples pour l'émergence des secteurs à potentiel de croissance énorme. Il faudra cependant être créatif et au diapason des changements rapides qu'il faut accepter. Les changements ne sont pas à considérer comme une menace mais bien comme un défi et une opportunité.

Il y a une plusieurs années, la ville d'Austin, Texas, où les nouvelles entreprises avaient la plus courte durée connaissait la plus forte croissance de l'emploi et les salaires les plus élevés. C'est un exemple de la destruction créatrice qui est très profitable dans la silicon valley.

Les changements doivent se faire non seulement dans les entreprises mais aussi dans l'enseignement et dans les domaines de recherche.

⁵ De SOTO, H., Le Mystère du Capital, Nouveaux Horizons

⁶ MORRIS, L. ; La Chaîne de La Connaissance/ Stratégies d'Entreprise pour l'Internet, Ed.Village Mondial.

Ces grands enjeux qui se posent dans l'ère de la connaissance doivent être pris en compte par les autorités publiques de manière proactive.

Nous devons en outre faire face à des questions liées à la protection de l'environnement, à la biodiversité avec les problèmes liés aux organismes génétiquement modifiés (OGM), à la génétique, à l'éthique et la sécurité,...

La gestion rationnelle des ressources et connaissances nous amènera à plus de sagesse, de savoir-faire ou de compétence.

Un ensemble de données constitue une information laquelle est le support de la connaissance qui en application se traduit en compétence ; cette dernière produit, par le génie, les biens et services, et partant les revenus.

2. La Société des Compétences

La compétence, c'est le savoir-faire que l'on peut acquérir avec l'expérience ; c'est une spécialité ou expertise qui produit une valeur ajoutée.

Aujourd'hui, avec l'avènement de firmes aux produits personnalisés, l'accent est mis sur la recherche d'employés qui apportent des solutions appropriées aux problèmes spécifiques.

Ce sont ceux ayant des compétences à jour. Cette tendance s'est accrue avec le besoin grandissant d'optimiser les processus des entreprises, avec la sous-traitance qui exige de plus en plus d'expertise.

Les gens deviennent comme des entrepreneurs indépendants qui commercialisent leurs services personnels et organisent leur activité privée ; ils sont tout simplement employés par le marché de biens et services. Ceci conduit à l'essor d'une nouvelle société, il s'agit de « la société des compétences ».

La société des compétences est le nouveau concept que j'ai imaginé en 2007 pour décrire l'environnement de prestations des services, d'expertise de qualité et à haute valeur ajoutée (consultance et sous-traitance). Tout un chacun peut y participer ; elle se construit

progressivement en réseau de consultants et sous- traitants. C'est maintenant ou peut être jamais d'y accéder.

Ce nouveau modèle de l'emploi des ressources humaines va à contre-courant des idées reçues car il comporte beaucoup de risque et nécessite un esprit entrepreneurial ; mais il comporte aussi beaucoup d'avantages et de dividendes pour ceux qui veulent s'y lancer.

La société des compétences est flexible et encourage la mobilité des ressources humaines; les micro- petites et moyennes entreprises (MPME) contribuent alors socialement à l'économie locale tout en ayant la possibilité de s'ouvrir au marché global.

Toutefois, la diversité de talents individuels, répartie dans les compagnies interréliées en réseaux, va permettre des fusions et acquisitions ainsi qu'un partenariat de sous- traitance stratégique pour ces entreprises afin d'être plus compétitives dans l'économie mondiale.

C'est la tendance à l'accumulation de compétences face à la concurrence pour la croissance.

VI. SECTEURS PORTEURS DE CROISSANCE

Il y a une diversité de secteurs à potentiel de croissance ; il faut saisir et exploiter ces opportunités multiples. La société des compétences offre de nouvelles perspectives et il est important de le mentionner. Cela dit, il appartient à chacun de se lancer dans son créneau de prédilection, son cœur de métier.

On assiste à l'émergence de compagnies de services à très forte valeur ajoutée et au développement de secteurs pouvant créer des emplois divers. Toutefois, nous ne présentons que quelques-uns des domaines d'opportunités qui sont liés directement ou indirectement à la construction de la société des compétences :

1° Les Technologies de l'information et de la Communication (TIC)

C'est le domaine l'Internet, des réseaux sociaux, de l'informatique et de leurs applications software et des télécoms. Le développement de ces médias permet aux startups de saisir des opportunités de créativité et de vente de produits en ligne. C'est apparemment le secteur le plus rapide actuellement.

2° L'Environnement et l' Energie

La protection de l'environnement est au centre de l'actualité et l'énergie joue un rôle stratégique pour préparer le futur; contrairement à une idée répandue selon laquelle que la protection de l'environnement s'oppose à la croissance économique, il est à constater qu'elle permet de créer de nouveaux emplois (cas de l'Allemagne).

Ce secteur englobe la protection du milieu, des écosystèmes (lutte contre l'érosion et la pollution) ; le recyclage (comme avec l'EM Bokashi) améliorant la qualité de vie des clients. Il concerne également l'optimisation de la consommation en énergie dans les bâtiments et industries grâce aux énergies renouvelables, et alternatives aux énergies fossiles, pour se préparer à l'après- pétrole, ainsi que la gestion des ressources naturelles.

Dans la poursuite de l'indépendance énergétique, les pays cherchent à diversifier leur mix énergétique en recourant à des sources alternatives. Ils assurent leur transition énergétique en passant du pétrole et de ses dérivés, et du nucléaire à l'énergie hydroélectrique, photovoltaïque, éolienne, géothermique et à la biomasse.

Enfin, la production en eau potable revêt une importance capitale. Une libéralisation de la distribution d'eau est possible, comme pour l'électricité ; en attendant, des contrats de sous-traitance peuvent être passés entre l'Etat et les entrepreneurs.

3° La Publication et Diffusion de l'Information

L'édition et la presse écrite (ouvrages, journaux et tabloïdes) et audiovisuelle prennent un essor avec la globalisation entraînant l'interaction entre pays tout en conservant la diversité culturelle.

La société des compétences exige le partage de la connaissance, mais aussi la possession de l'information pour les entreprises pour créer de la richesse. En effet, l'information influence la stratégie des managers. Ainsi des compagnies de bases de données ont un rôle pertinent. Enfin, la propriété intellectuelle est un actif de plus en plus considérable de nos jours.

4° L'Industrie agro- alimentaire et la Restauration

Avec le monde plus stressé que jamais, la recherche d'approvisionnement et de restauration rapide constitue une demande permanente (*fast food* et *take-away*).

D'autre part, les consommateurs tiennent à être protégés et seront toujours en quête d'informations concernant les aliments qu'ils prennent pour être rassurés (la qualité et les calories des produits).

Les épiceries locales attirent souvent les riverains avec leurs denrées du terroir.

Les produits bio sont généralement appréciés et la recherche sur les espèces agricoles nécessitent des spécialistes en la matière. Quant aux OGM, ils devront être étudiés davantage.

L'agriculture naturelle et la préservation de la biodiversité devra être encouragée par des organismes étatiques et internationaux, et les politiques agricoles des pouvoirs publics devront veiller sur la production des paysans face à la concurrence.

5° Les Agences de voyages et immobilières

Au XXI^e siècle, le monde devenant un village planétaire, les déplacements sont fréquents et les gens s'installent beaucoup, soit pour affaires, missions de service ou mutation ; les différentes agences qui donnent l'information spécifique aux clients afin de trouver rapidement des renseignements sur un billet d'avion compétitif, une concession, une place de transit ou un hôtel abordables sont recherchées.

6° Bourses de valeurs et marché de change

Alors que le financement fait cruellement défaut pour les débutants, l'offre de capital- risque et la présence de bourses de valeur permettront aux entrepreneurs de mobiliser des capitaux à investir, mais aussi à ceux qui veulent épargner et investir de trouver un bon endroit pour acheter des titres (actions et obligations).

C'est ainsi l'occasion de réunir les agents à capacité de financement et ceux à besoin de financement, rôle dévolu aux courtiers sur le marché financier.

Le Forex, marché de change, est aussi intéressant où les traders se font de la place, mais nécessite un encadrement pour éviter la spéculation à outrance et contenir la volatilité des cours des devises.

7° Les Assurances et Banques

Dans un monde très incertain et fait de risques, menacé de terrorisme, les compagnies d'assurances et de garantie des investissements auront un rôle plus majeur à jouer.

Leur organisation permettra non seulement à amortir les dégâts matériels et financiers mais aussi de faire face à l'avenir en récoltant le plus d'informations susceptibles de prévoir les catastrophes, crashes financiers ou autre risque probable, mais sachant que la certitude à 100% est utopique. En connaissance de cause, les sociétés pourront réduire les dommages. Le secteur bancaire qui fait l'intermédiation financière crée de nouveaux produits, adaptés aux besoins de ses

clients, ménages comme entrepreneurs. L'inclusion financière donne aussi la place aux acteurs de la finance de proximité, tels que les institutions de microfinance (IMF) et les coopératives, de se faire une part de marché.

8° La Vente en ligne et le Transferts d'argent

C'est évident avec les échanges croissants et l'ouverture des marchés. Avec les TIC, les processus de vente sont simplifiés surtout sur Internet.

D'autre part, l'argent aussi circule rapidement avec la monétique et le mobile banking.

9° La Traduction et l'Interprétariat

Avec la coopération régionale et internationale, l'intégration économique et des partenariats privilégiés dans les changements dus à la mondialisation, les textes et speeches devront être présentés dans plusieurs langues. L'anglais semble s'imposer comme langue de travail pour plusieurs organisations et aussi dans les milieux d'affaires et universitaires. Toutefois, à peine 10% de la population mondiale la maîtrise. Les traducteurs et interprètes sont donc incontournables.

Au XXI^e siècle, le cadre international hautement qualifié devra avoir comme atout de parler couramment au moins deux langues internationales en plus d'une connaissance pratique de l'anglais.

Enfin, dans les conférences à l'échelle planétaire, l'information, qui est une ressource universelle, doit être disponible à tous.

10° Le Courtage stratégique et l'Extrapreunariat

Alors que beaucoup de projets à mettre en œuvre se multiplient, les courtiers stratégiques réunissent les ressources (humaines, matérielles et financières, voire de l'information) nécessaires à leur concrétisation. L'extrapreneur joue un rôle similaire dans la facilitation des projets pour le compte d'une entreprise. *L'intelligence économique* a aussi une place de plus en plus importante.

Les deux acteurs se retrouvent aussi dans la dernière catégorie.

11° Les Secteurs multiples de consultance et de sous- traitance

Avec la diversité de talents, il est possible d'imaginer la possibilité de commercialiser ses propres services, de répondre à un besoin spécifique compte tenu de ses capacités, de conseiller en livrant de la compétence (identification et résolution des problèmes ; donc vente de solutions aux entreprises). C'est le domaine générique des consultants et des sous- traitants. A chacun de se découvrir.

Les extrapreneurs travaillent d'un projet à l'autre selon leurs compétences à l'extérieur des entreprises mais en partenariat. Les courtiers stratèges, quant à eux, relient les compagnies et entrepreneurs, et ce plus facilement grâce aux TIC.

C'est dans ce secteur que le potentiel de croissance est très élevé grâce à la flexibilité, la mobilité et l'adéquation des ressources et produits vis-à-vis de la demande.

Le domaine de la consultance et de la sous- traitance peut concerner toutes les autres catégories en ce sens que tous les services peuvent être considérés comme un ensemble de prestations ponctuelles et régulières à n'importe quel niveau de la chaîne d'expertise.

Les biens comme les services sont des produits qui sont livrés directement ou alors en sous- traitance.

VII. LA PERFORMANCE ECONOMIQUE

Il est énoncé que la mission de l'entreprise est la performance économique⁷; elle doit répondre aux impératifs de croissance et à l'obligation de résultats.

Selon le Nouveau MBA, la *haute performance* consiste à combler le fossé entre ce que la compagnie réalise, et ce qu'elle a la capacité de réaliser⁸. Le potentiel de l'entreprise est lié à son système d'exploitation.

Les managers ont donc la responsabilité de rendre les employés capables de donner le meilleur d'eux- mêmes pour atteindre les objectifs communs de la société. Pour ce faire ils doivent se concentrer sur un certain nombre d'indicateurs de performance – de préférence sept au maximum- car ce sont ceux- ci qui donnent lieu aux indicateurs de résultats.

Par ailleurs, pour être compétitif il y a deux fonctions fondamentales de l'entreprise dont il faut tenir compte : l'innovation permanente et la gestion du marketing.

Il faut également faire des alliances stratégiques (par fusion, joint-venture,...) et des partenariats privilégiés (avec des fournisseurs, distributeurs, franchiseurs,...) quand c'est nécessaire pour étendre ses activités ou juguler la concurrence.

Notons que la performance est liée à la qualité des produits- dont les charges d'exploitation sont réduits- qui sont vendus en quantité absorbant la demande.

Une bonne communication avec le personnel devrait aussi améliorer les capacités de chacun et l'efficacité des équipes.

Nous n'insisterons jamais assez sur une bonne organisation de la production pour assurer de bons résultats à l'entreprise.

⁷ DRUCKER, P., Devenez Manager

⁸ Le Nouveau MBA, Business Schools des USA

Par ailleurs, pour être efficace, il faut maintenir l'équilibre entre la production et la capacité de production.⁹

Enfin rappelons que les résultats d'une entreprise se concrétisent à l'extérieur donc chez le client. Lorsqu'il est satisfait, il constitue la meilleure des publicités.

L'entreprise est un maillon de la chaîne économique, génératrice de prospérité. Avec la nouvelle société des compétences, elle doit, pour être performante, avoir un personnel hautement qualifié dans ce nouveau contexte.

Gestion stratégique de l'entreprise dans un pôle économique

Voyons enfin comment l'entreprise peut se perfectionner dans son environnement ou un pôle d'excellence, et ce en relation avec ses partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des distributeurs, ou des sous- traitants,...

Les recommandations sont les suivantes :

-Se concentrer dans un domaine de compétence élevé, son *core business* (avec une expertise où l'on possède un avantage concurrentiel), et déléguer le reste par sous- traitance sauf les activités de dimension stratégique importante pour la compétitivité ;

-regrouper les achats de ses succursales chez un même fournisseur, bien qu'il faut en avoir jusqu'à trois pour limiter le risque, et les synchroniser pour en faire baisser les coûts d'approvisionnement. (cas des *chainstores*) ;

-réguler les canaux de distribution afin de ne pas être en rupture de stock dans un quelconque point de vente.(stocks régulateurs) ;

-en ce qui concerne les industries de réseaux, planifier ensemble et intégralement l'infrastructure qui sera exploitée par les différents

⁹ COVEY, S., The 7 habits of effective people

opérateurs économiques sous l'égide des pouvoirs publics (autorité de régulation) alors que le secteur se libéralise.

Notons pour terminer que les alliances stratégiques (accords de cartel, concentrations d'entreprise, fusions et acquisitions) doivent se faire sans entraver la concurrence qui est le moteur de l'économie de marché. Une structure, nationale pour le marché intérieur et supranationale pour le marché international, devra donc y veiller.

CONCLUSION

L'avènement du XXI^e siècle, avec son potentiel de croissance, donne aux entreprises et individus des opportunités énormes de prospérer. Chacun peut exploiter ces nouvelles possibilités dans un créneau précis, une niche spécifique de marché en offrant ses services et en livrant des produits à haute valeur ajoutée grâce à la mobilité et à la flexibilité grandissant du nouveau marché de l'emploi.

Nous devons imaginer des perspectives d'avenir car le succès est engendré par les rêves, mais aussi mettre en œuvre des projets de manière pragmatique en saisissant notre temps ; un grand défi sera celui de rompre avec le statu quo et assumer les changements qui ne sont pas à considérer comme une menace mais plutôt comme une opportunité.

Par ailleurs il faudra investir davantage dans le capital humain, transplanter les technologies dans nos cultures et intégrer la dimension sociale et environnementale dans le développement économique pour assurer une durabilité.

D'ores et déjà un travail formidable a été réalisé. Nous vivons de nos jours à une époque fantastique ; au-delà des potentialités immenses qui peuvent porter nos sociétés à une qualité de vie sans précédent, il est impérieux de dialoguer, avec les institutions mais aussi avec les personnes, premières concernées sur des questions d'ordre éthique et humaine afin d'éviter les dérapages.

Il est possible pour tous de participer à la construction de la nouvelle société de compétences, les talents individuels ont la liberté de s'y exprimer, mais aussi il y a un devoir d'une bonne lecture des événements tout en gardant les objectifs particuliers d'épanouissement que chacun porte dans son esprit.

BIBLIOGRAPHIE

1. BRIDGES, W. & LE SAGET M. ; La Conquête de Votre Travail : Au-delà des transitions, Village Mondial, 1995 (Amazon)
2. COVEY, S., The 7 habits of effective people
3. DE SOTO, H., Le Mystère du Capital, Nouveaux Horizons
4. DRUCKER, P., Devenez Manager
5. KELLY, K.; Twelve principles of the Network Economy, in Wired Magazine, 1997
6. Le Nouveau MBA, Business Schools des USA
7. MORRIS, L. ; La Chaîne de La Connaissance/ Stratégies d'Entreprise pour l'Internet, Ed.Village Mondial
8. REICH, R. ; L'Economie Mondialisée, Nouveaux Horizons/ Dunod, Paris, 1993
9. Revue Belgian Business & Industrie, mai 1997

PRESENTATION DE L'AUTEUR

Michel Bugugu Muhigiri est né à Kisangani, R.D.Congo, le 14 Septembre 1974. Il fit ses études primaires à Louvain-la-Neuve, Belgique, et secondaires à Kinshasa, RDC ; après avoir été admis à la faculté polytechnique de l'Université de Kinshasa, au département des constructions, il poursuivra ses études en obtenant une licence en sciences de gestion en 2007, et ensuite sera diplômé avec distinction à l'Université Protestante au Congo d'un master en économie appliquée, option Microfinance en Juillet 2011.

Il est actuellement, consultant financier et stratège, après avoir travaillé à Kinshasa comme Agent de crédit de l'IMF Oxus RDC, Rédacteur de projets de l'ONG internationale HPP-Congo et à Bukavu comme Directeur Administratif et Financier du bureau d'études B.E.S.T. Dans son expérience professionnelle, il a eu à gérer plus d'une dizaine de projets d'organisations internationales.

En 2008, Michel Bugugu a fondé Hill Corp DRC qui est le précurseur de la société des compétences.

En tant qu'enseignant à l'Université, il a dispensé les cours de Macroéconomie, Microéconomie, Elaboration et évaluation des projets, Business contemporain ainsi que d'Energie alternative.

De plus, Michel Bugugu a été formé en gouvernance minière par le Centre Carter à Bukavu pendant plusieurs ateliers, ainsi qu'en sécurité informatique par une autre organisation internationale.

Il avait aussi précédemment suivi une formation des formateurs à Kinshasa, fait un stage technique à la REGIDESO ainsi qu'un stage administratif au Fonds de Promotion de la Microfinance (FPM asbl).

L'auteur a participé à plusieurs conférences en RDC et récemment comme orateur à Goma en 2015 dans un atelier de Pole Institute sur le thème « La Culture de l'épargne en milieu d'artisans miniers des provinces du Nord-Kivu, Sud-Kivu et Orientale ... »

Michel Bugugu Muhigiri est marié à Mme Adelyne Matandu Muhigiri, une Licenciée en Communication, et ont deux enfants.

Enfin, l'auteur maîtrise le français et l'anglais, et parle le swahili courant ainsi que l'allemand élémentaire.

Tél : +243811857316

E-mail : muhigiri@gmail.com

Page facebook : La Société des Compétences