

Université Abderrahmane MIRA Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences sociales



Thème

La gestion des compétences à l'ère de l'économie numérique

Cas pratique : CEVITAL SPA BEJAIA

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention de Master en sociologie.

Spécialité : Sociologie de l'organisation et de travail.

Réalisé par :

Larab Lynda

Iziki Bassma

Encadré par :

Dr. LAOUDI Ferhat

Année universitaire 2021/2022

Remerciements

Au terme de ce travail, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude et nos vifs remerciements,

Avant tous, on remercie dieu le tout puissant de nous avoir donnée le courage, la santé, et la volonté d'entamer et de terminer ce projet de fin d'étude.

A nos familles, qui nous ont toujours encouragés et soutenus durant toute la réalisation de notre travail.

Nous tenons à remercier également notre cher encadrant Dr. LAOUDI FERHAT, pour sa disponibilité, ses judicieux conseils, son écoute ainsi que sa patience durant toute la durée de la préparation de notre travail, malgré ses nombreuses occupations, n'a jamais ménagé ses efforts poursuivre de près notre travail.

On tient cependant, à remercier vivement tous les enseignants du département des sciences sociales qui nous ont fait part de leur enseignement tout au long de cursus universitaire.

A monsieur Nabil Hatri, pour l'inspiration, l'aide et le temps qu'il a bien voulu consacrer au sein de l'organisme d'accueil. Et à toute l'équipe CEVITAL sans exception, pour leurs générosités et la grande patience dont ils ont faire preuve tout au long de la période du stage.

On remercie aussi tous ceux qui ont contribués de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

BASSMA et LYNDA

DÉDICACE

Je saisis l'occasion pour offrir ce modeste travail que je dédie aux êtres que je considère la lumière de ma vie et qui m'ont aidé à suivre mon chemin :

A mon père AZIZ, qui m'a tout offert dans cette vie, qui a été mon ombre durant toutes les années d'études, un grand homme qui fait ma fierté, et qui a veillé tout au long de ma vie à m'encourager et me pousser en avant.

A ma très chère mère, HAYET honorable, aimable : tu représentes pour moi la source de tendresse et l'exemple de dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et qui s'est sacrifiée pour mon bonheur de ma réussite.

A mes très chers grands parents que le Dieu les protèges.

A mon cher grand frère KHALEF, sa femme LOUIZA, et ses enfants GHILES et LAHNA.

A mon cher petit frère HOUES.

A ma très chère sœur KAISSA, son mari SOFIANE et sa fille MALAK.

A mon cher mari MASSI, qui a été derrière moi par son soutien, ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans ma vie.

Mes meilleures copines : LOUIZA, HINOUCHE, SOUAD, LYLIA, MELISSA.

A ma binôme BASSMA.

A tout ma famille et ma belle-famille,

A toutes les personnes qui me connaissent de près ou de loin.

LYNDA

DEDICACE

JE dédie ce modeste travail à mes chers parents ABDELKADR et LWIZA qu'ont été la source de ma réussite et qui m'ont aidé à suivre mon chemin et m'ont poussé an avant.

A celui qui m'a tout offert dans cette vie qui été la lumière de mes yeux et ma réussite, la source de mes efforts le plus cher a mon cœur aucune dédicace ne serait exprimé l'affection et l'amour que j'éprouve encres lui que dieu vous guérisse et vous restaure mon meilleur « Lounés »

*A mes chères sœurs Sarah et Lylia et aussi mon meilleur petit frère
LOUNIS.*

A mes chères cousines Fadhila, RATIBA, Lamia, Fouzia, sans oublié ma très chères partante Fouzia Harissan et tout ça famille ainsi sa sœur Youssra et ces enfants.

Et San oublié ma binôme Lynda.

Et a tout ma famille et ma belle-famille.

BASSMA

La liste des abréviations

GPE : Gestion prévisionnelle des emplois.

GPEC : Gestion prévisionnelles et des compétences.

GRH : Gestion des ressources humaines.

OST : Organisation scientifique du travail.

DRH : Direction des ressources humaines.

MEF : Mouvement des entreprises de France

MRH : Management des ressources humaines.

GPO : Gestion par Object.

MRH: Management des ressources humaines.

TIC : Technologie de l'information et de communication.

EC : Economie numérique.

OCDE : organisation de coopération et développement économiques.

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de communication.

SI : Système d'information.

La liste des figures :

Figure (1) : processus d'acquisition des compétences professionnelles

Figure (2) : les trois dimensions de la compétence

Figure (3): La compétence se traduira alors par l'équation suivante

Sommaire

Introduction	1
Chapitre I Le cadre méthodologique	
1 Problématique :	4
2 Les hypothèses :.....	6
3 Définition des concepts :.....	7
5 Méthode adopté et technique utilisée :	11
7 La population d'étude et l'échantillon :.....	14
8 Les obstacles rencontrés :.....	14
Chapitre II la notion des compétences	
1 Origine de la compétence :.....	16
2 Les compétences, qu'est-ce que c'est ?	16
3 La Compétence et ses périphériques :.....	19
4 Les caractéristiques de la compétence :.....	20
5 Les Typologies de la compétence :.....	21
6 Les enjeux de la compétence :.....	23
7 Les exigences de la compétence :.....	24
8 Aptitudes, personnalité, compétences.....	27
Chapitre III:La gestion des compétences	
1 La gestion des compétences :	31
2 Brève historique de la gestion des compétences.	32
3 Les avantages et inconvénients de la gestion des compétences :.....	34
4 Les approches de la gestion des compétences :.....	35
5 Processus de développement de la gestion des compétences :.....	37
6 Les modes de gestion des compétences.....	38
7 A quoi sert la gestion des compétences ?.....	39
8 Pourquoi faire de la gestion des compétences ?.....	40

Chapitre IV L'économie numérique

1	Qu'est ce l'économie numérique :	46
2	Avantages de l'économie numérique :	47
3	L'économie numérique D'aujourd'hui est dominée par les effets de réseau : 49	
4	Contexte historique : Une quatrième révolution industrielle ?	54
5	L'économie numérique et l'emploi :	55
6	L'expansion de l'économie numérique repose sur les données numériques : 56	
7	Intelligence économique comme manifestation de la rationalité limitée dans le comportement des organisations :	57
8	Les tensions informationnelles au cœur d'un exercice d'intelligence économique :	59
9	Intelligence économiques et compétence de l'organisation :	62
10	L'économie numérique et l'émergence de nouveaux modèles d'entreprises :	64
	SECTION 2 Système D'information :	69
11	Définition et caractéristiques des TIC	69
12	Définition système d'information :	71
13	Conclusion	72
	Chapitre V Analyse et interprétation des résultats	
	Section 01 Présentation de l'entreprise CEVITAL	74
	Section 02 Présentation et analyse des résultats	88
	Conclusion.....	112
	Liste bibliographique :	114
	Annexes.....	117

Introduction

L'entreprise en tant que lieu de production des biens ou des services ne peut réussir dans la réalisation de ces objectifs, sans une gestion efficace des compétences

La première tâche de chaque organisation productive réside dans la détection des savoirs et des savoir-faire, conformes aux exigences des postes existants au sein de l'entreprise.

La deuxième mission qui doit accomplir l'entreprise régulièrement, c'est la mise à jour des compétences de ses salariés, par des formations, des séminaires et des rencontres avec des experts du domaine. Le plus important pour chaque entreprise c'est de fournir tous les moyens matériels et immatériels, afin de rendre le travail praticable dans des meilleures conditions, ainsi que l'utilisation des technologies de l'information et de la communication qui représentent les outils du travail les plus demandés actuellement.

Les médias et les institutions académiques parlent depuis quelques années de l'économie numérique qui est caractérisée par l'importance des effets de réseau et la production intensive des données, ainsi que l'implication fondamentale des plateformes.

Le choix du thème « gestion des compétences à l'ère du numérique » n'est pas du au hasard mais l'aboutissement d'une longue réflexion guidée par les défis actuels, imposés par les marchés mondiaux et la concurrence économique sévère entre les grandes entreprises du monde entier.

Pour réaliser convenablement toutes ces objectifs scientifiques, on a devisé le mémoire en quatre chapitres :

Le premier chapitre : intitulé le cadres méthodologique de la recherche, qui est composé de la problématique, on a formulé deux hypothèses pour répondre aux interrogations énoncées, et on a essayé de définir les concepts clés de notre étude. Ensuite on a parlé la méthode adoptée et la technique utilisée, et on a terminé ce chapitre par les difficultés rencontrées.

Le deuxième chapitre intitulé la gestion des compétences et qui est répartie en deux sections :

La première section porte sur la notion de compétence, qui est composée de plusieurs points qui sont : l'origine de la notion de compétence, qu'est ce que les

Introduction

compétences, les périphériques de la compétence, les caractéristiques et les types de compétences, les enjeux de la compétences et enfin l'évaluation de la compétence.

La deuxième section porte sur des généralités concernant la gestion des compétences qui contient quelques éléments comme : définition de la gestion des compétences, brève historique de la gestion des compétences, a quoi sert la gestion des compétences ?

Le troisième chapitre : intitulé « les spécificités de l'économie numérique » qui est composé de deux sections :

La première section : qu'est-ce que l'économie numérique ? les avantages, l'historique, l'expansion de l'économie numérique, l'intelligence économique, et enfin on termine cette section par l'émergence de nouveaux modèles de l'économie numérique dans l'entreprise.

La deuxième section : porte sur la définition des technologies de l'information et de la communication et ces caractéristiques, et enfin les différentes dimensions d'un système d'information.

Le quatrième chapitre : est consacré premièrement a la présentation de l'organisme de l'organisme d'accueil ; et deuxièmement à l'analyse des données et l'interprétation des résultats ; en terminant ce chapitre par une conclusion générale et liste bibliographique.

Chapitre I

Le cadre méthodologique

1 Problématique :

L'évolution rapide des moyens de communication a imposé aux entreprises de s'adapter pour maintenir leur compétitivité dans des secteurs de production toujours sévères et exigeants.

Ajoutons à cela, le changement profond qu'a connu le sens de la notion de compétence pour répondre à des nouveaux défis économiques, et pour faire face aux spécificités remarquables des postes de travail, qui sont liés aux acquisitions des savoirs actualisés, et aux différentes formes de maîtrise des savoir-faire originaux et puissants, surtout dans le domaine de la gestion, de la planification et de la prise de décisions.

La transition numérique est en marche. Des médias à l'automobile en passant par le tourisme, l'agriculture ou la santé, c'est désormais toute l'économie qui devient numérique. De nouveaux modèles d'affaires portés par de puissants effets de réseau et l'exploitation des données à grande échelle, bousculent les réglementations et notre modèle social.

L'économie numérique tend à la concentration des marchés, même si l'information peut à tout moment remettre en cause une position dominante. Elle nourrit aussi des inquiétudes légitimes sur l'avenir de l'emploi au-delà de son impact sur certaines professions, l'économie numérique modifie structurellement la répartition des emplois et met fin à une tendance longue d'expansion de salariat. Posant de nouveaux défis au droit du travail et à la protection sociale¹.

L'institut national de la statistique et des études économiques (en France) assimile l'économie numérique aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et en particulier aux secteurs producteurs. Donc le secteur des TIC regroupe les entreprises qui produisent des biens et services supportant le processus de numérisation de l'économie, c'est-à-dire la transformation des informations utilisées ou fournies en information numérique (informatique, télécommunications, électroniques)².

Selon l'OCDE (Organisation pour la coopération et le développement en Europe), l'économie numérique englobe le secteur de télécommunications,

¹)- Pierre Mohnen, Economie numérique, les notes de conseils d'analyse économique, n°26, octobre 2015, P1.

²)- <http://www.pole.emploi.fr/l'economie-numerique2022>

notamment l'internet, le haut débit et les mobiles, ainsi que la convergence entre les secteurs de radio-télédiffusion et du câble, et les services de télécommunications plus traditionnels.

Pour l'association de l'économie numérique, la notion de l'économie numérique n'est pas l'apanage de quelques secteurs qui produisent ou qui sont basés sur les TIC, mais aussi les secteurs qui les utilisent.

L'économie numérique comprend le secteur des télécommunications, de l'audiovisuel, du logiciel, de l'internet et les secteurs qui les utilisent en tant que cœur ou support de leur activité.

L'économie numérique présente quatre spécificités la non localisation des activités, le rôle central des plateformes, l'importance des effets de réseau et l'exploitation des données massives, ces caractéristiques la distinguent de l'économie traditionnelle, en particulier par la modification des chaînes de création de valeur qu'elles induisent³.

De nos jours, il est difficile pour une entreprise de garder sa part de marché et de rester debout face à une concurrence impitoyable. Elle se doit d'être la plus performante et compétitivité possible pour fournir un produit de grande qualité à un prix minimal.

Pour cela, une entreprise doit évoluer, s'optimiser au maximum, s'adapter au marché en étant flexible aux changements importantes dans son organisation, bien connaître les ressources disponibles ainsi que les connaissances existantes au sein de l'entreprise et pouvoir les rendre rapidement opérationnelles dans tous les cas de figure. La gestion des compétences est une « discipline » qui permet d'atteindre ces objectifs⁴.

La gestion des compétences est un ensemble d'actions principales pour perfectionner le niveau d'excellence d'une entreprise. Effectivement, l'amélioration des savoirs, savoir-faire et savoir-être offrent aux travailleurs de guider leurs fonctions avec un but supérieur. La ressource humaine apporte à l'entreprise une souplesse et une vivacité sans égal pour capturer toutes les occasions favorables.

³)- J. Châtiée et L. Janin, le numérique : comment réguler une économie sans frontière, la note d'analyse 35, paris, France stratégie, 2015.

⁴)- Sébastien Meyrat, Gestion des compétences professionnelles en entreprise, travail de Bachelard réalisé en vue de l'obtention de Bachelard HES, conseiller au travail de Bachelard, Peter DAEHNE ? Professeur H.E.S, haute Ecole de gestion Genève, Filière informatique de gestion, 2009, P1.

A partir de toute cette présentation théorique, qui incite des répercussions pratiques, sur la spécificité de l'économie numérique qui impose une nouvelle conception de la gestion des compétences dans les entreprises. Donc les technologies de l'information et de la communication qui connaissent des mutations considérables et des transmutations immenses, modifient notre manière de mesurer l'efficacité les capacités exigées et les aptitudes sollicitées par l'économie actuelle caractérisée par des normes nouvelles dans la gestion, la production et le marketing.

Notre recherche insiste sur la relation entre les exigences de l'économie numérique et les compétences recherchées par les entreprises Algériennes, pour que ces dernières conservent leur succès dans la production des biens et services et leurs commercialisations.

Et pour donner une dimension rationnelle à notre enquête nous avons choisi de réaliser notre travail scientifique sur une grande entreprise (CEVITAL), qui a accompli des triomphes remarquables du point de vue économique, en réalisant des conversations sérieuses avec les gérants de cette entreprise.

Afin de cerner convenablement notre thème de recherche nous avons formulé les questions suivantes :

1°-Comment les cadres de CEVITAL représentent-ils la gestion des compétences au sein de leur entreprise ?

2°-Quelles sont les différentes formes de compétences exigées par l'économie numérique selon les cadres de CEVITAL ?

2 les hypothèses :

Comme tout travail de recherche, déterminer Ces hypothèses est ensuite utilisées comme base pour le développement et l'analyse. À l'intérieur dans le cadre de notre travail, nous en tirons deux :

- Les cadres de l'entreprise insistent sur la nécessité de perfectionner leurs savoirs et leurs savoir-faire pour réaliser une meilleure gestion de leurs compétences.
- L'économie numérique exige des aptitudes et des habilités conformes aux besoins des changements rapides qui touchent les technologies de l'information et de la communication comme support du fonctionnement de l'entreprise.

3 Définition des concepts :

- **La gestion des compétences** ce définit comme une dimension particulière de la gestion des ressources humaines qui cherche à concilier, par la mobilisation des renforcements, des capacités d'action des salariés, le développement de la compétitivité d'une entreprise faisant, l'employabilité des salariés⁵.
- **La formation :**

La formation est une véritable problématique de développement social en produisant une mise en mouvement des individus de leurs cultures, de leurs interactions et de systèmes sociaux qui sous-entendent rapport organisé.⁶

Selon, Jean Marie Peretti la formation « est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide desquelles les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs compétences, leurs aptitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont sociaux »⁷.

- **La communication:**

Un processus qui comprend l'émetteur du message, le canal par lequel ce dernier passe, le message lui-même et le récepteur. La communication est définie comme « le processus de la transmission du message de la part de l'émetteur pour le récepteur à condition de soulever chez le récepteur la signification la plus proche à celle de l'émetteur »⁸.

Selon la définition de (l'association française des relations publiques) : la communication d'entreprise est tout ce qui consiste à : « élaborer, proposer, mettre en œuvre et contrôler une politique permanente d'information et de communication, en vue d'établir, de maintenir et de développer, tout à l'intérieur qu'à l'extérieur d'un groupe, des relations de confiance avec toutes les parties publiques qui conditionnent son développement et son existence »⁹.

⁵ Guilbert Patrick, Palier Michel, la gestion des compétences au delà des discours et des outils en guide pour l'action des DRH, p.395.

⁶ Renaud Sain Saulieu, la sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, édition Dalloz, Paris, 1997, p128.

⁷ Jean Marie Peretti, ressources humaines et gestion du personnel, édition Vuibert, 1994, p326.

⁸ Akbar Molajani, Dictionnaire de sociologie contemporaine, édition Zagros, Paris 2004, P35.

⁹ B DOBIEKI, communication des entreprises et organisation, Edition marketing SA, Paris 1996, p135.

Chaque entreprise est donc obligée d'avoir un plan Communiquer et assurer sa mise en œuvre pour son développement En interne et en externe, et contribuer à établir une bonne relation avec le public (employés, clients, fournisseurs, etc.) représentent l'origine et la présence compagnie.

➤ **Les cadres :**

La notion de cadre se définit, en premier lieu, par les fonctions exercées ; sont considérés comme tels les membres des organisations, entreprises et administrations exerçant les fonctions d'encadrement. Y ajoute les titulaires de postes de travail exigeant une marge d'initiative et de responsabilité ainsi que les postes supposant des qualifications élevées les critères de définition ont donc une marge d'indétermination.

Malgré ses incertitudes les cadres remplissent des fonctions statèremment reconnues, leur recrutement est soutenu par des organisations spécifiques, ils se regroupent en des syndicats distincts de salarié. BOLTANSKI a montré l'intérêt d'étudier ce groupe dans une perspective de sociologie s'est historiquement construite a travers un travail de rassemblement, d'autodéfinition, de luttes sociales pour la reconnaissance¹⁰.

Les cadres sont une catégorie socioprofessionnelle définie par les conventions collectives et les régimes de retraite. Au niveau international et au sens courant du terme, on entend par cadre celui qui dans une organisation occupe un poste de responsabilité. A cet égard on peut distinguer entre l'encadrement de premier niveau et l'encadrement supérieur.¹¹

➤ **La gestion des ressources humaines (GRH) :**

Est à la fois une pratique une discipline universitaire. Comme dans ces autres domaines, en tant que pratique, la GHR consiste à permettre à l'organisation de disposer en temps utile des qualifications et des compétences nécessaires à la production des biens ou des services.de ce point de vue, elle a pour rôle d'acquérir et d'intégrer la main-d'œuvre nécessaire, puis de la rendre efficiente.¹²

¹⁰ Akoun André et autres seuil, dictionnaire de la sociologie, édition Gonzague, tours, 1999.P59

¹¹ De Boisllandelle Henri Mahé, dictionnaire de gestion, édition Economisa, Paris, 1998, P47.

¹² A. Dayan et Al, manuel de gestion, volume 2, 2eme édition, p317

➤ **Compétence :**

Selon BELLIER S., dans une définition simple : « (la compétence) est une aptitude reconnue du salarié. Elle lui permet de réaliser une tâche et d'occuper un emploi donné.¹³

Patrick Gilbert et Michel Palier définissent la compétence comme un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements, structurés en fonction d'un but et dans un type de situation donnée.¹⁴

« Il s'agit d'un ensemble organisé de structures de conduites répondant à un environnement réel dans le cadre professionnel global. La compétence est ce qu'une personne met en œuvre lors de son activité professionnelle pour résoudre un problème réel dans son environnement professionnel total. C'est-à-dire avec ses enjeux, ses pressions, ses distorsions et ses anomalies. Il s'agit d'un potentiel de conduites adaptées au réel complet. C'est l'ensemble des programmes de conduites et de pratiques adaptés aux exigences et aux contraintes de l'exercice professionnel dans l'environnement tel qu'il est. »¹⁵

➤ **GESTION :**

D'après Madeleine GRAWITZ, « la gestion est un ensemble de moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou gérée »¹⁶

Gérer une entreprise ou un organisme communautaire, c'est développer et Mettre en place des outils qui permettent le partage d'informations, la discussion Prise de décision stratégique et transparente. La gestion permet Fixer les priorités. Les résultats financiers indiquant la santé de l'entreprise ou les intérêts de l'organisation tout en protégeant ses intérêts et les intérêts du public.

➤ **Entreprise :**

4 Selon le dictionnaire économique :

Selon le dictionnaire économique « L'entreprise est une organisation autonome des moyens matériels, financiers et humains (facteurs, capital et

¹³ Bellier Sandra, compétence en action, édition liaisons, 2000, p28

¹⁴ Gilbert Patrick, La gestion des compétences, au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, édition ECONOMICA, Paris, 1999, P 296.

¹⁵ Massot Pierre et Feisthammel Daniel, Pilotage des compétences et de la formation, des méthodes et Des outils inédits, édition AFNOR, Paris, 2001, P4

¹⁶ Grawitz M. lexique des sciences sociales, édition, DALLOZ, Paris, 1996, p191.

travail) ayant pour vocation à exercer une activité économique (production, transformation et distribution des biens et services) dans le but de réaliser un projet »¹⁷

Unité économique et sociale autonome qui englobe à la fois la direction, le personnel et les moyens d'action en vue de la poursuite d'une fin déterminée. Entendue dans ce sens, l'entreprise n'a pas de personnalité juridique, mais elle est cependant prise en considération par la loi, notamment dans le domaine des relations du travail en ce qui concerne la continuation des conventions collectives.¹⁸

Entreprise est une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs. En ce sens, les organisations sont activité marchande telle que société anonyme, banque, exploitation agricole, coopérative de production constituent des entreprises. En revanche, les unités à ministère ne peuvent pas être des entreprises il s'agit dans ce cas d'espèce d'une administration publique.¹⁹

➤ le Rendement :

M. REMY définit le rendement comme étant une chose proportionnellement à son importance ; c'est capacité de production quantitative et qualitative.²⁰

Et selon GODEFROID le rendement c'est « la production individuelle du travail humain, c'est l'effort physique fourni par les travailleurs en vue de participer à l'optimisation c'est les qualités des biens et des services produits en unité de temps ».²¹

Selon DELGRAND « il est la production évaluée par apport à une norme, à une activité de mesure ».²²

C'est le rapport entre les résultats obtenus par la tâche et le temps qui lui est imparti. La distribution, le rendement vise également à améliorer la

¹⁷ Bruno Alain, dictionnaire d'économie et des sciences sociales, Ellipses Édition Marketing, Paris, 2005, P.186.

¹⁸ Dion Gérard, dictionnaire canadienne des relations du travail, 2eme édition, édition LAVAL Québec, 1986 p 192

¹⁹ Alain-Charles Martinet et autre, lexique de gestion, 6eme édition, Paris, 2003, p 222

²⁰ M. Remy, dictionnaire français moderne, Paris, éd. Hatier, 1969, P.110.

²¹ G.G.Muepu Kuamba, thématique managériale, Lubumbashi 2004, p.6.

²² Delegrand, dictionnaire encyclopédique, Paris, Larousse, Tome IV 2004, P.6.

qualité du produit. Son Atteindre la norme, en ligne avec les objectifs fixés par l'entreprise, respecter la norme Les attentes des employeurs sont aussi la rentabilité et la productivité.

➤ **Les conditions de travail :**

C'est l'ensemble des facteurs qui influencent les conduites au travail, à l'exclusion des caractéristiques individuelles des sujets.²³

Est d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Elles comprennent la pénibilité et les risques du travail effectué ainsi que l'environnement de travail (bruit, exposition à des substances toxiques, les délais de production ou de ventes d'un produit, etc.)

Les conditions de travail sont un ensemble de règles qui permettent Alignement entre les attentes du patron et la vraisemblance de l'employé. Cette Ainsi, les employés sont protégés et peuvent mener une vie décente.

5 Méthode adopté et technique utilisée :

Dans toute recherche scientifique, les méthodes et les techniques utilisées constituent le pilier de tout travail Académique puisque elles facilitent la maîtrise et l'orientation du travail.

5.1 La méthode adoptée :

« La méthode est l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour arriver à un résultat. Donc la méthode en science est primordiale, et les procédés utilisés lors d'une recherche en déterminent les résultats. »²⁴

On a choisi dans notre enquête l'utilisation de la méthode qualitative, cette dernière répond a la spécificité de notre thème de recherche et aux objectifs recherchés.

« La méthode qualitative de recherche est une stratégie de recherche utilisant diverses technique de recueil et d'analyse dans le but de comprendre un phénomène humain ou social »²⁵

²³ Marie Noel et autre, *Analyse Les Condition De Travail*, Les Editions EFS, Paris, 1982, p83.

²⁴ Maurice Angers, *initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines*, édition, CASBAH université p9.

²⁵ Alex Muchli, *dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, édition ,Armand colin, paris ,1994,P.129.

« La méthode qualitative vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude .Il s'agit d'établir le sens de propos recueillis ou de comportement observé on se base d'avantage sue l'étude e cas ou petit nombre d'individus »²⁶

5.2 La technique utilisée :

Selon LAURICE ANGERS : « les techniques de recherches sont les moyens qui permettent d'aller recueillir des données dans la réalité, ces techniques représentent les principaux moyens d'investigation de la recherche sociale »²⁷

Pour mener à bien notre enquête, nous avons utilisé l'entretien comme technique de collecte de données et plus précisément l'entretien semi directif, qui laisse libre cours au choix de réponse des enquêtes avec leurs mots et des détails faisant sens selon eux.

Nous avons préparé un guide d'entretien pour une population de recherche, le nombre d'entretien effectué par semaine est de 2 à 3 entretiens, dont chacun prend une heure au maximum.

5.3 La définition de l'entretien :

D'après RAYMOND QUIVY : « L'entretien est une méthode recueil des informations au sens le plus riche, il reste que l'esprit théorique du chercheur doit rester continuellement en éveil de sorte que ses propres intervention amenant des éléments d'analyse aussi féconde que possible, et les méthodes d'entretien se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine»²⁸

« L'entretien correspond à une situation d'interaction provoquée par le chercheur avec l'objectif d'en retirer un ensemble d'informations. D'un coté, l'interviewé livre sa vision du phénomène étudié alors que de l'autre coté le chercheur s'efforce de faciliter la parole de l'interviewé»²⁹.

²⁶ Maurice Angers, initiation à la méthodologie des sciences humaines, Édition CASBAH, Alger, 1996,P .60.

²⁷ Angers Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, édition CASBAH, Alger,P352.

²⁸ Raymond et Luc Van Comploudt,manuel de recherche en science sociale,2ème édition, Paris,1995 ,P.194.

²⁹ GAY Thomas, l'indispensable de la sociologie, édition Studyrama, Paris, 2004, p86

Selon OMAR Aktouf, on appelle « Interview » ou « Entretien », « un rapport oral en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé »³⁰

D'après L.ALLBARELLO « l'entretien est la technique la plus appropriée à la méthode qualitative »³¹

On distingue traditionnellement les entretiens non directifs, semi directifs et directifs. A chacune de ces techniques correspond un contexte de recherche particulier³²

6 L'entrevue de recherche (entretien semi directif)³³ :

L'entrevue de recherche est une technique directe utilisée pour interroger des individus isolément, mais aussi, dans certains cas, des groupes, de façon semi directive, qui permet de faire un prélèvement qualitatif en vue d'une connaissance en profondeur des personnes rencontrées.

Cette technique de recherche est toute indiquée pour qui veut explorer les représentations du capital cognitif des individus et découvrir, à travers la singularité de chaque rencontre, des causes communes à leurs comportements.

Pour ces raisons, elle est souvent utilisée soit pour aborder des domaines encore largement méconnus, soit pour se familiariser avec les gens visés avant d'en rencontrer un plus grand nombre par d'autres techniques, soit pour ce donner des pistes de réflexions avant de systématiser un problème de recherche.

On vise de plus, par ce moyen, non seulement à établir des faits, mais à saisir des significations données par les personnes aux situations qu'elles vivent.

³⁰ Omar Aktouf, Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, édition, ELECTRONIQUE MACINTOSH, Canada, 2006, P.87.

³¹ Lallbarello, apprendre à chercher, édition De Beeck Université, Bruxelles, 1996, p66.

³² Fenneteau Hervé, enquête ; entretien et questionnaire, édition Dunord, Paris, 2001, p19

³³ Angers Maurice, op .CIT, p140.

7 La population d'étude et l'échantillon :

Selon Claude JAVEAU : « il s'agit de définir la population d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisies et le type d'échantillon adopté »³⁴

Dans notre travail de recherche on a opté pour l'échantillon visée qui fait parti de l'échantillonnage non probabiliste lié a la méthode qualitative et de point de vue statistique on ne peut pas généraliser les résultats de l'enquête.

On choisi un échantillon de 9 cadres de l'entreprise CEVITAL On a choisie la catégorie cadre a cause de leur haut niveau de formation, ils constituent une classe dirigeantes influente au sein de l'entreprise, apportant une information de qualité sur les sujets de notre mémoire.

8 Les obstacles rencontrés :

- La difficulté de déblocage de stage au sein de l'entreprise.
- L'indisponibilité des cadres, suite à une charge de travail, à un congé ou encore d'une mission.
- La limitation des jours d'accueil, une journée par semaine à cause de COVIDE-19.

³⁴ Claude Javeau, L'enquête par questionnaire, manuel à l'usage du praticien, 3ème, édition, les éditions d'organisations, Paris, p41.

Chapitre II

La notion des compétences

Préambule

Les compétences est devenue nécessaire, les entreprises doivent déposer des outils permettant d'établir des liens entre l'évolution des organisations et celles des ressources humaines, pour maintenir un bon niveau d'adéquation poste emploi, elle donne aussi les clés pour gérer le raccourcissement de la durée de la vie, elle permet donc à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences des ressources humaines à ses propres besoins et si possible Aux attentes des salariés.

1 Origine de la compétence :

La notion de compétence est particulièrement étudiée en gestion des ressources humaines dans le contexte des entreprises. Mais aussi dans les sciences de l'éducation et de la santé. Le nombre de définitions proposées est infini, certains ont mis le nombre à 200, et le concept n'est pas encore fixé.

La compétence est apparue en France comme un terme générique au début des années 1980. Le concept est né dans l'entreprise comme un moyen de sortir de la crise économique prolongée des années 1970.

Le terme renvoie principalement à des notions juridiques. Nous discuterons de la compétence du tribunal pour déterminer sa compétence territoriale et des limites à sa capacité d'entendre des affaires.

Dans le second sens, il fait référence à un domaine d'activité professionnel et à ses exigences spécifiques. Il est également utilisé pour parler de la capacité du patient.³⁵

2 Les compétences, qu'est-ce que c'est ?

Savoir, savoir-faire et savoir-être, les nouvelles compétences ?

Une compétence est une combinaison de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être qui permet de se comporter de manière appropriée en situation de performance. C'est donc un savoir-faire opérationnel éprouvé, c'est évaluable. Cette capacité à mobiliser des ressources ne doit pas être confondue avec la connaissance, qui est un ensemble d'informations stockées par l'expérience ou l'apprentissage et n'inclut donc pas l'application.

³⁵ Marie Agnès Morel, dans les concepts en science infirmières, (2002) Pages, 110 à 112.

La compétence peut être définie comme un ensemble de savoir-faire mobilisé et combiné par les individus dans un contexte productif. Elle repose la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire, elle s'observe objectivement à partir du poste occupé et elle est validée par la performance professionnelle ». ³⁶

Pour donner un exemple : un plombier compétent connaît non seulement les outils et matériaux nécessaires à ce domaine d'activité, ainsi que les bases de la chimie, etc., mais sait également appliquer ses connaissances en s'adaptant à chaque domaine. Situations différentes. De plus, il doit savoir écouter et traiter ses clients avec courtoisie, qualités inhérentes à toute exposition aux bonnes pratiques professionnelles. ³⁷

Pour ZARIFLAN : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté » ³⁸.

On peut la définir aussi comme une combinaison des connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportement s'exerçant dans le contexte précis, elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation La compétence est une compréhension réelle d'une situation basée sur des connaissances acquises, et elle se renforce à mesure que la variété des situations augmente. La capacité est la capacité de mobiliser un réseau d'acteurs dans une même situation, de partager des problèmes et d'assumer des domaines de responsabilité partagée.

La compétence regroupe l'ensemble des savoirs et savoir-faire que le travailleur doit posséder pour réussir la mission qui lui est confiée par sa direction ³⁹

La compétence est une capacité d'action effective, indissociable de la notion d'expérience.

Selon BOTERF : « la compétence peut être définie comme une architecture cognitive de nature combinatoire propre à l'individu ».

« La compétence est un savoir-faire opérationnel validé : savoir-faire c'est-à-dire, capacité à faire et pas seulement à connaître ; opérationnel, c'est-à-dire la mise en

³⁶ LE BOTEF, GUY, construire les compétences individuelle collectives, 2ème édition, édition DUNORD, Paris, p57.

³⁷ Ishim Fleury, Que ce qu'une compétence, 27 juillet 2021

³⁸ Laetitia Lethilleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 5ème, Edition Gulino ; Paris, 2011, P ; 43

³⁹ Alain Bruno, dictionnaire d'économie et de science social, édition, Paris, 2005,p :96.

œuvre concrètement en situation de travail ; validé, c'est-à-dire reconnue par l'environnement. C'est une autre façon de dire « utile, utilisable, utilisé »⁴⁰

Le savoir-faire s'acquiert de manière cumulative sur une plus longue période de temps. On peut estimer que les compétences avérées évoluent généralement vers le haut, et qu'il s'agit d'un attribut de l'individu, avec une relative stabilité, même si le maintien du statut professionnel est une de ses conditions durables.

Le savoir-faire se distille en effet des activités qui le nécessitent, et la volonté d'affirmer la dimension pratique du savoir-faire se traduit encore souvent dans la formule « capable ».

Pour ROUSSILLON : « La compétence est un construit organisationnel contingent au fonctionnement actuelle et souhaité de l'entreprise ».

La compétence est une compréhension réelle d'une situation basée sur des connaissances acquises, et elle se renforce à mesure que la variété des situations augmente. La capacité est la capacité de mobiliser un réseau d'acteurs dans une même situation, de partager des problèmes et d'assumer des domaines de responsabilité partagée.

Une autre définition donnée par Maurice de Montemolin et qui semble être la plus appropriée à la formation .il définit la compétence comme des « ensemble stabilisés de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau.⁴¹

« La compétence est un savoir agir, une mise en forme dans l'action professionnelle de connaissances acquises par l'étude ou l'expérience, intégrés à la personne et généralement reconnus par l'environnement. »⁴²

⁴⁰ Dimitri Weiss, *Ressources humaines*, 2ème édition, d'organisation, Paris, 1999,P :296.

⁴¹ PHILIPPE ERAY *précis de développement des compétences concilier formation et organisation*, édition, Liaison, Paris, 1999, p.21.

⁴² www.compétence-conseil.com/articlestatic7/1/2.

La compétence se traduira alors par l'équation suivante :

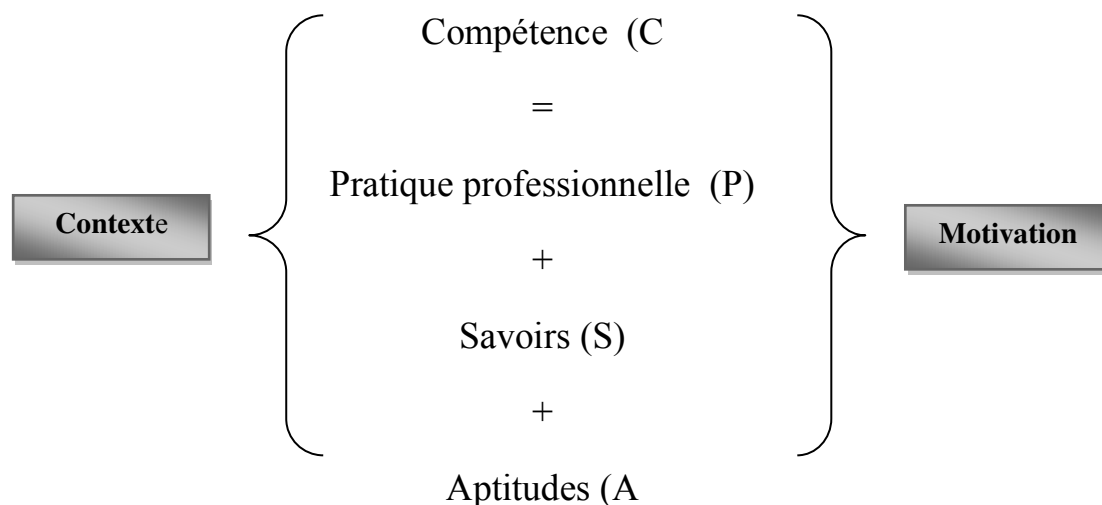


Figure1 : l'équation de la compétence

3 La Compétence et ses périphériques :

- **Formation** : D'après LOUART Pierre qui définit la formation professionnelle comme suit : « Par la formation professionnelle, on désigne habituellement les moyens pédagogiques offerts aux salariés pour qu'ils développent leurs compétences au travail. Les actions proposées renforcent les aptitudes techniques et opérationnelles, elle enrichissent la personnalité en l'aidant à évoluer vers de nouveaux rôles ». ⁴³D'après VALTER, qui définit la formation comme « l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation ».
- **Performance** : la performance comme résultat d'une action et la performance comme mesure d'un processus de réalisation. « Résultat obtenu par une personne lors de la réalisation d'une tâche spécifique dont l'exécution obéit à des règles préétablies ». ⁴⁴Ce qui analyse ici, ce n'est pas la capacité à faire mais le niveau de qualité du produit réaliser par rapport à des objectifs opérationnels.

⁴³ Chapitre II, la formation, cloudfront.Net.

⁴⁴ LEGEDRE RENALD, dictionnaire actuelle l'éducation, édition esko, Paris, 1993, P97.

- **Expérience** : L'expérience est la connaissance, ou plutôt on dit souvent que la connaissance vient de l'expérience, (il tire la connaissance de l'expérience bien que son expérience ne produise aucune connaissance). De l'expérience, il sait comment faire, il sait voir, il sait parler. Ce savoir attribuable à l'expérience, issu de l'expérience, est à la fois connaissance de soi et connaissance du monde. Cependant, si ce savoir est spécifique.⁴⁵

Il s'agit personnellement d'une réserve cognitive qui réside dans la mémoire sémantique et réactive quotidiennement dans les activités de la vie de manière délibérée chaque fois qu'un problème est lié au devoir ; et/ou capable, de savoir, de vouloir faire, revoir les connaissances acquises, les stocker et les relier pour guider les pratiques pertinentes aujourd'hui à l'avenir.⁴⁶

4 Les caractéristiques de la compétence :

- **Les compétences sont finalisées** : on est compétent pour une tâche, ou pour une grande plus au moins large de tâche se sont des connaissances fonctionnelles, puisque mise en jeu en vue de la réalisation d'un but.
- **Les compétences sont acquises** : la compétence s'acquiert par un apprentissage à l'école ou sur le lieu de travail, par les instruments ou par l'action elle-même certaines compétences sont propre à l'individu qui ne peut les exprimer qu'en les mobilisant dans l'exécution d'une tâche. On parle alors de compétences tacites⁴⁷.
- **Elle est apprise** : on n'est pas naturellement compétent, ce qui nous intéresse ici c'est le processus d'acquisition de la compétence ainsi que les ressources nécessaires à cette construction.
- **Les compétences sont des ensembles structurés** : elles sont organisées en unités coordonnées, selon des hiérarchies ou des relations⁴⁸. Elles ont structuré comment les connaissances de bases, les savoirs faire, les variables des situations sont-ils organisées, assemblées, pour réaliser un objectif de travail, ce qui suppose donc une mise en œuvre de capacités cognitives.
- **La compétence est observable** dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.⁴⁹

⁴⁵ JOEL CADIÈRE, Introduction : Qu'est-ce que l'expérience, dans forum 2017 /numéro 151, pages 8, 12

⁴⁶ Ibid, P11.

⁴⁷ Dietrich Anne et les autres, management des compétences, 3ème édition, édition, DAUNAD, Paris, 2010, P11

⁴⁸ Ibid.P11

⁴⁹ Laetitia, Letheilleux, L'essentiel, de la gestion des ressources humaines, 9ème édition ;Gualino, 2015/2016,P50

- **La compétence est constituée d'une combinaison** : les savoir-faire et les savoir-être.

5 Les Typologies de la compétence :

On peut distinguer les différentes compétences selon leur type, qui correspond à un regroupement des compétences en fonction du niveau organisationnel étudié. Les types de compétences sont de plus en plus pris en compte dans les solutions informatisées (cf. page 49). Il existe plusieurs types de compétences :

✓ **Compétences individuelles**

Ce type de compétence est produit par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles. Cela concerne l'ensemble des compétences mobilisées dans l'exercice de ses fonctions.

Ces compétences sont généralement liées à un résultat tangible et dépendant de l'environnement direct de l'employé⁵⁰.

Ces compétences regroupent le savoir, le savoir-faire opérationnel, le savoir-faire relationnel et les aptitudes. Et également la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitude dans un contexte donnée permet d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.⁵¹

✓ **Compétences collectives**

Moins répandues que la notion de compétences individuelles, les compétences collectives prennent néanmoins de plus en plus d'importance pour les dirigeants étant donné l'importance du travail collectif au sein des entreprises.

En effet, les entreprises sont généralement organisées en secteurs et en groupe d'individus ayant un même but. Une compétence collective est constituée d'un ensemble de compétences individuelles détenues par un regroupement d'individus et permettant de « faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls ».⁵²

⁵⁰ Source : [http://WWW.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3 id, article-2012](http://WWW.cedip.equipement.gouv.fr/article.php3?id,article-2012)

⁵¹ Guyle Botef , op. Cit ,P45 .

⁵² Meyrat, Sébastienne 5 gestion des compétence professionnelles en entreprise,.

Il faut ajouter à cela un facteur représentant la bonne collaboration des compétences au sein du groupe. Une compétence collective constitue d'un ensemble de compétences individuelles détenues par un groupement d'individus et permet de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres.⁵³

✓ **Compétences stratégiques**

Une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence⁵⁴. Cette dénomination peut être considérée comme un statut dont le rôle est de porter une considération toute particulière à cette compétence essentielle à l'entreprise.

Ou « la gestion est la clé de la mobilité et de l'adaptabilité des salariés et a travers eux, de l'entreprise » (Klarsfeld, 2003). anticiper les métiers de demain, préparer les évolutions des salariés, identifier les compétences disponibles, intégrer de nouvelles compétences : tels sont les objectifs prioritaires d'une démarche compétences.⁵⁵

✓ **Compétences professionnelle :**

C'est des compétences qui sont propres à une filière de métier. Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine ou un autre.⁵⁶

Une compétence professionnelle est définie comme l'ensemble des connaissances, des capacités et des compétences qu'une personne doit posséder pour effectuer un travail ou une tâche spécifique.

Sans aucun doute, les compétences professionnelles d'une personne lui permettent d'accomplir ses tâches avec un niveau de performance plus élevé, car il lui est plus facile d'atteindre les objectifs fixés par les entreprises ou les institutions.⁵⁷

⁵³ Ibid., p46.

⁵⁴ Source : <http://www.comundi.fr/mot-glossaire/51/competence-strategique.html>

⁵⁵ La gestion des compétences, Le guide Pratique.

⁵⁶ Demeger, Arnaud et Dubusson, Sophie, le bas Christian, Innovation et performance, édition économie, PARIS, 2000, p38.

⁵⁷ <https://economy-pedia.com/11031360-job-competence>

✓ Compétences spécifique :

C'est-à-dire celles qui sont propres à une situation, un domaine et qu'on ne trouve pas ailleurs. Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. Son intérêt est la distribution des emplois généraux ou caractérisant par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales.

✓ Compétences organisationnelle :

Savoir, information et capacité acquises par expérience disposition psychologique état d'esprit naturelle.

✓ Compétences opérationnelles :

Correspond à un premier niveau d'analyse permettent de décrire les moyens et œuvre pour réaliser l'activité professionnelle. Elle se décline suivant sous la forme de « être capable de » ; « maîtriser ».

Les compétences opérationnelles décrivent de manière concrète et directement compréhensible par les opérationnelles, les compétences à mettre en œuvre afin de réaliser les activités, elle est facilement évaluables et identifiables. Etant spécifique à chaque activité elle permet difficilement d'identifier les compétences transférables d'un poste ou d'une personne à l'autre.⁵⁸

6 Les enjeux de la compétence :**➤ L'enjeu économique :**

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...).

La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir, les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée

⁵⁸ Parmentier Christophe ,op. Cit,P60.

irréductible à leur seule force de travail (les théories de Becher sur le capital humain.⁵⁹

➤ **L'enjeu organisationnel :**

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité peut-être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance supposée du concept de compétence nous fait réfléchir Le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. Quand les organisations deviennent acteurs du développement des compétences.

Permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie. Nous Dans ce cas, on parlera d'organisations qualifiées, ce qui est un concept important Prix. Lorsque l'intérêt est lié au processus, on peut dire qu'il s'agit "d'apprendre" Créer, diffuser, absorber collectivement des connaissances et Compétences organisationnelles. L'accent est mis sur le processus de création et Le transfert de connaissances.

L'enjeu sociétal :

La gestion en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer, aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière.⁶⁰

7 Les exigences de la compétence :

Le terme compétence a donné lieu à de multiples interprétations, et il existe actuellement de nombreuses définitions de compétence dont les acteurs ont écrit sur le concept. Cependant, cela ne nous dit pas quelles sont les véritables capacités. Cette dernière, est toujours considérée comme un ensemble de savoirs, savoir-faire, et savoir-être.

⁵⁹ Laetitia Lethielleux, op.cit, P.P.46, 47

⁶⁰ IBID, p47.

PEMARTIN estime que « la compétence ne peut s'apprécier que dans des situations réelles et uniquement individuellement. Ainsi, la compétence renvoie à une personne et renvoie à la manière dont elle exerce personnellement son métier ». ⁶¹

Pour BATAL Christian (1989), « Les compétences professionnelles correspondent aux connaissances, compétences et savoir-être nécessaires pour mener à bien les activités propres à cette situation de travail, alors que les compétences professionnelles d'un individu peuvent se résumer aux mêmes connaissances qu'il acquiert et être capable de le mettre en œuvre dans une certaine situation, s'il s'avère nécessaire ». ⁶²

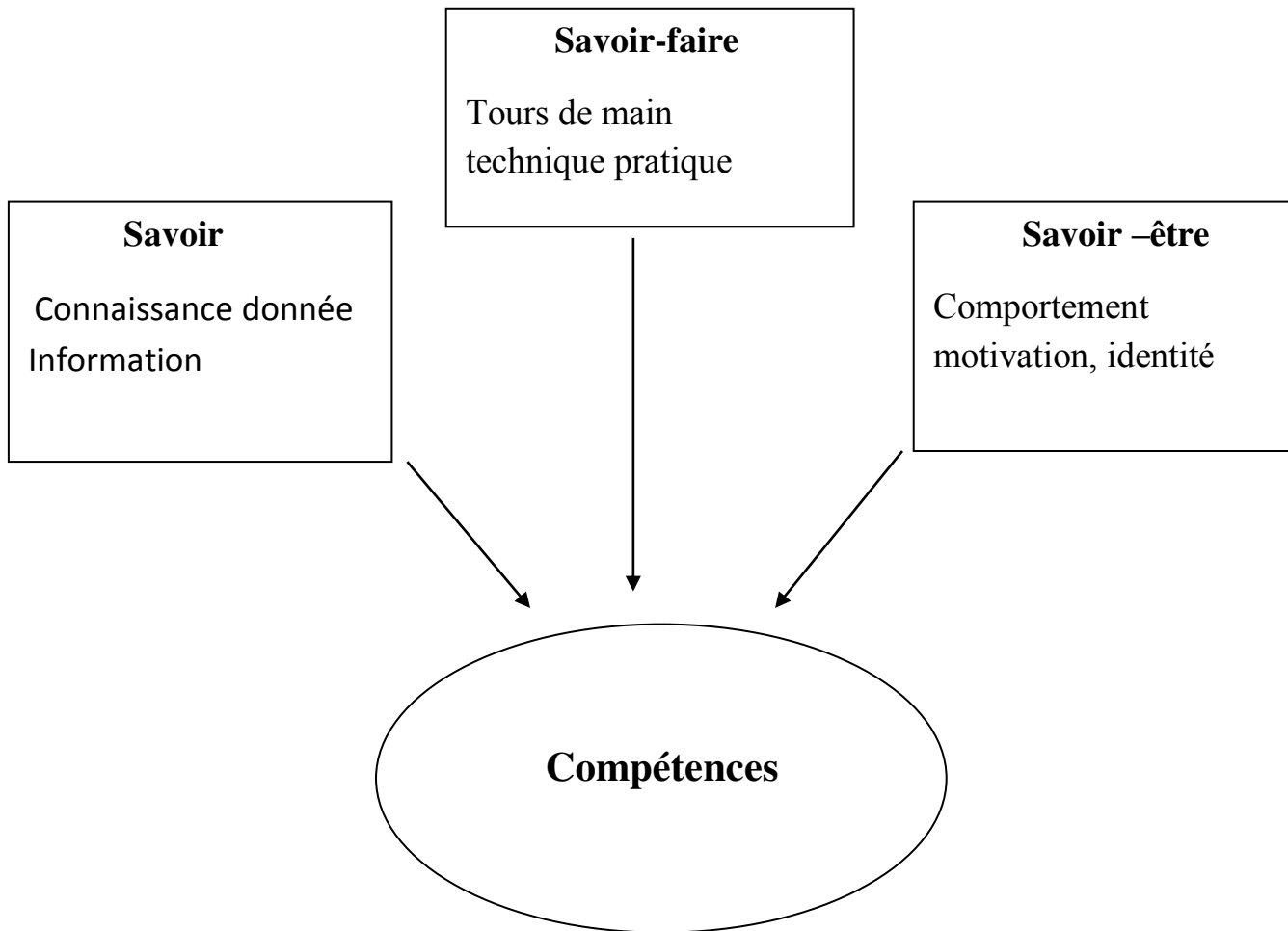
- Les exigences de compétence représentent les requise pour un poste, les savoirs « les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être ».

- ✓ **Savoir** : qui correspondent à des connaissances aussi bien générales que Spécialisées sur un thème précis (connaitre les lois élémentaire de l'assurance).ou ensemble des connaissances théorique et pratiques.
- ✓ **Savoir-faire** : mise en œuvre d'un savoir, d'une habilité pour une réalisation. Ou qui correspondent à la maitrise et la mise en œuvre concrète des techniques, des méthodes ou d'outils. C'est-à-dire « d'habilités » manuelles, sociales ou cognitives (savoir mettre en œuvre les technique d'animation de réunions...)
- ✓ **Savoir-être** : qui correspondent à la maitrise d'attitudes comportementale, c'est-à- dire à des « postures mentales » (être honnête être discret, être diplômât, être organisé ou savoir communiquer). Son rapport au domaine effectif ou habituellement de l'état d'esprit, des attitudes et la disposition intérieure a réagir d'une façon ou d'une autre par rapport a une situation donné).ou ensemble des connaissances théorique et pratique

⁶¹ Daniel Pemrtin, Gérer les compétences, ou comment réussir autrement, Management , Paris, 1999, p34.

⁶² Christian Batal, La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Organisation , Paris, 1996, p150.

Figure : les trois dimensions de la compétence.⁶³



⁶³ Thomas Durand, savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise. École centrale Paris, p23

8 Aptitudes, personnalité, compétences

Un des problèmes que nous rencontrons dans le maintenant de ces différents éléments de notre vocabulaire, comme pour beaucoup d'autres mots utilisés en psychologie, vient du fait qu'ils ont un sens diffus dans le langage courant, et qu'ils sont, en même temps, des termes auxquels la recherche en psychologie différentielle a donné une signification précise.

C'est bien le cas en ce qui concerne les aptitudes et les traits de personnalité. Et ce fait apparaît encore plus clairement lorsqu'on décrit la manière dont se sont développés les modèles théoriques, qui servent de cadre aux définitions des aptitudes et des traits de personnalité et qui permettent de les caractériser en utilisant des tests appropriés.

-Compétences et missions professionnelles

La comparaison que nous venons de faire entre aptitudes, traits de personnalité et compétences a montré que les aptitudes et les traits de personnalité se définissent en tant que différences entre les individus, alors que les compétences sont étroitement liées aux activités professionnelles et plus précisément aux missions qui font partie d'un poste ?

Le concept de compétence est donc associé à l'analyse des activités professionnelles et à l'inventaire de ce qui est nécessaire pour bien mener les missions qu'elle implique.

-Compétence et activité professionnelles.

L'origine du concept de compétences fait mieux comprendre comment et pourquoi il s'est imposé.

Le terme apparaît il y a plus de trente ans pour donner corps à l'idée que ni les résultats scolaires, ni les scores aux tests d'aptitude et d'intelligence ne président la réussite professionnelle, voire l'adaptation efficace aux problèmes de la vie quotidienne. Nous avons vu plus haut que de nombreux arguments de terrain ont prouvé que ces inexactes.

Et que les tests d'intelligence, encore nommés tests de fonctionnement cognitif, possèdent une indiscutable capacité prédictive des résultats professionnels. Certes, on peut encore débattre sur l'existence d'une ou de plusieurs formes d'intelligence. Mais d'un point de vue pratique, il semble

prioritaire de reconnaître la validité des tests d'intelligence, tout en admettant qu'ils n'expliquent pas tout.

Sans pour autant renoncer à comprendre comment se développent et à quoi dues les compétences qui permettent d'assumer fructueusement, sur le terrain, des missions professionnelles précises. En d'autres termes, l'opposition entre aptitudes et intelligences d'une part, et compétences d'autre part, n'a pas lieu d'être : l'ensemble de ces qualités sont nécessaires pour exercer avec succès une activité professionnelle.

C'est dans ce nouvel esprit que le terme de compétences a acquis, au cours des vingt dernières années, une large visibilité dans les textes comme des interventions concernant le management des ressources humaines. Le second point de départ est probablement dû au livre de Boyatzis, *the competent manager* (1982) qui concerne essentiellement les compétences managériales.

L'auteur propose sur la base de cette étude, de différencier les compétences « seuil » que tous devraient posséder à un niveau minimum et les compétences « supérieures » qui caractérisent les cadres appartenant aux 10% (les meilleurs). L'identification de ces compétences est faite à l'aide de différentes analyses de poste, et chaque compétence est reliée à des résultats spécifiques. Mais la nature même des compétences, le type de variables qu'elles constituent ne sont pas définies clairement, puisqu'ils concernent un vaste domaine de caractéristiques, psychologiques, aussi bien des aptitudes que des connaissances, des attitudes, des sources de motivation, et des traits de personnalité.

Et pour ajouter à la confusion, Boyatzis donne lui-même une définition très floue des compétences, comme étant un ensemble de caractéristiques individuelles pouvant appartenir à des domaines aussi différents que les aptitudes, les motifs, les traits, les capacités, l'image de soi, de son rôle social, ou encore être un ensemble de connaissances acquises.

-Définir et évaluer les compétences

Cet ensemble de remarques éclaire la qualité fondamentale des compétences, à savoir leur relation directe avec les missions à accomplir dans le cadre d'un poste ou d'un emploi donné, et les difficultés rencontrées pour les définir et les évaluer. On peut donc ajouter à la définition donnée plus haut le fait que les compétences sont ancrées sur des comportements observables dans

l'exercice d'un métier ou d'un emploi et qu'elles se traduisent par des comportements qui contribuent au succès professionnel dans l'emploi occupé.

La compétence se réfère à une des séries de comportements qu'il faut adopter pour accomplir les tâches et les missions d'un poste avec compétence. En d'autres termes, les compétences constituent un lien entre, d'une part, les qualités individuelles nécessaires pour ce comportement de manière satisfaisant

Chapitre III

La gestion des compétences

La gestion des compétences consiste à s'assurer que les ressources humaines sont toujours au niveau dont une entreprise a besoin pour répondre aux attentes actuelles ou prévisionnelles de son marché. Cela comprend également l'identification des écarts actuels ou potentiels entre les besoins et les ressources de l'entreprise et la prise des mesures appropriées pour combler ces écarts.

1 la gestion des compétences :

Définition : 01

Est un ensemble d'activité destinée à maitre placement a projet et a développer les compétences des individus et des groupes dans le but de réaliser la mission et d'augmenter les performances des collaborateurs.⁶⁴

Définition : 02

Modèle de gestion mettant les compétences au cœur des démarches visant à préparer et à assurer l'avenir de l'entreprise en repérant les compétences clés et en facilitant leur développement. Ce modèle repose sur une base de données rassemblant les informations sur les compétences des salariés. Il implique des référentiels de compétences.⁶⁵

Définition : 03

Dans le même sens, DEJOUX Cécile souligne que la gestion des compétences individuelles, collectives ou organisationnelles repose essentiellement sur les principes de partage, de gestion des connaissances et des savoirs ainsi que sur des relations de confiance. Parmi ses objectifs à moyen terme, le transfert d'une compétence individuelle à un groupe et l'échange des compétences individuelles entre collaborateurs.⁶⁶

⁶⁴ DEJOUX Cécile, Les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 2011, P. 36

⁶⁵ PERRETTI Jean-Marie, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2^{ème} Edition, Paris, Septembre 2001, P. 119.

⁶⁶ DEJOUX Cécile, Les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'Organisation, Paris, 2011, P. 36.

2 brève historique de la gestion des compétences.

Cet aperçu historique met en exergue quelques constantes qui, malgré la diversité des pratiques et des discours, caractérisent bien la gestion des compétences au sein des organisations : ⁶⁷

- Elle contribue à renouveler la relation emploi-formation.
- La gestion des compétences répond, depuis sa naissance, au besoin qu'éprouvent les organisations d'une plus grande flexibilité afin de s'adapter aux évolutions concurrentielles toujours plus fortes.
- Elle s'est substituée progressivement à la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).
- Elle matérialise la mutation des rapports « salariés-organisation » dans le sens d'une plus ample individualisation du lien salarial, alors que jusqu'au début des années 1990, celui-ci obéissait à un mode beaucoup plus collectif .ce dernier point révèle tout particulièrement celles en mode projets.

L'histoire de la gestion des compétences se décompose en quatre périodes:

✓ **L'initiale période** : les précurseurs « années 1960-1970 »⁶⁸

Durant cette période, qui peut être qualifiée de « préhistoire » s'ébauche ce qui ne peut encore s'appeler « gestion des compétences » destinée à former les adultes ,l'éducation permanente émerge dans un contexte de forte mutation du monde du travail .quelques entreprises , en avance sur leur temps, abandonnent la gestion des carrières par poste de travail pour mettre en place une gestion par les compétences .

La notion des compétences apparait pour la première fois en 1973 autre atlantique : elle est introduire par MC CLELLAND qui estime que les tests d'intelligence et d'aptitude ne prédisent pas suffisamment le rendement professionnel et qu'ils sont mal considérés par le personnel au sein des organisations.

⁶⁷BERNARD.M et PIERRE.S, gestion des compétences la grande illusion, 1ere édition, éd de BOECK université, Bruxelles, 2009, P.60

⁶⁸ Ibid. P.60.

✓ **Deuxième période** : les pionniers « années 1980 » :

La gestion des compétences commence à apparaître dans les grands groupes par exemple chez ibo France qui, en 1985, crée son premier référentiel de compétences dans l'un de ses usines de la région parisienne.

Les pratiques émergent du fait de l'évolution des modèles d'organisation du travail et du changement de règles du jeu concurrentiel qui appelle un nouveau modèle des ressources humaines. La littérature sur les compétences est centrée essentiellement sur la formation. La CEGGOS organise en 1984 un colloque met l'accent sur les nouvelles compétences. Toutefois, les termes de « gestion des compétences » sont encore peu usités et quand ils sont, c'est toujours dans un contexte de formation.

✓ **Troisième période** : l'institutionnalisation « début des années 1990 »

La gestion des compétences devient un enjeu de négociation collective et de réglementation. Dès le début des années 1990 sont mis en place des dispositifs de gestion des compétences. Signalons l'un des plus connus : l'accord A CAP 2000, signé par le groupement des activités des industries sidérurgique et minières avec les fédérations syndicales, la GPE (gestion prévisionnelle des emplois) subit des revers du fait de vagues successives de fusions et d'acquisitions et d'un contexte économique moins porteur : l'emploi devient un variable d'ajustement. Les consultants s'en emparent également et commencent à formaliser une offre abondante pour accompagner les DRH dans leur nouvelle pratique et dans la mise en place de GPEC, ils contribuent ainsi au développement du concept qui en est à ses balbutiements.⁶⁹

✓ **4^{ème} période** : La normalisation (à partir de 1995)⁷⁰ :

La gestion des compétences, en tant que pratique, se stabilise ; en tant que discours, elle se banalise, bien qu'un décalage se dessine entre intentions et pratiques effectives. Cette période voit se renforcer la formalisation des dispositifs conjointement à leur informatisation. Les premiers logiciels

⁶⁹ Ibid. P.61

⁷⁰ Ibid. P.62

spécifiques apparaissent, tel le logiciel « GINGO » qui propose une représentation par arbres de connaissance valorisant les réalités des savoirs et savoir-faire de chacun dans l'organisation.

À l'orée du bug de l'an 2000, tous les éditeurs de logiciels incluent une « brique fonctionnelle » de gestion des compétences dans leur offre. En 1998, lors de son congrès annuel, le MEDEF s'empare de la gestion des compétences en affirmant qu'elle « constitue une révolution managériale » et incite les syndicats à y réfléchir avec les dirigeants pour tenter d'établir des convergences de vue. En 2002, la loi dite « de modernisation sociale » du 17 janvier prévoit la mise en place de dispositifs de validation des acquis de l'expérience, donnant droit à une équivalence de diplôme. En janvier 2005, la loi Borloo entérine l'obligation de signature d'accords GPEC triennaux sein des entreprises donnant à la GPEC une coloration de mécanisme de sauvegarde des emplois.

3 les avantages et inconvénients de la gestion des compétences :⁷¹

3.1 les avantages de la gestion des compétences :

- un profit de compétences offrent aux collaborateurs une vision claire de ce que l'on attend ce qui réduit le risque de mauvaises surprises lors des évaluations aux entretiens de fonctionnement, une communication claire sur les compétences contribue à créer une relation dans le cadre de la collaboration.
- Lorsque la gestion des compétences est mise en œuvre de manière professionnelle, le collaborateur bénéficie régulièrement et ponctuellement d'un feedback précis à propos de son fonctionnement et de son développement.
- En mettant en œuvre la gestion des compétences l'organisation indique qu'elle se soucie du développement et ces collaborateurs, cette attention est déjà motivante en soi.
- Le fait que les collaborateurs bénéficient d'un système structuré de développement et compétence est extrêmement motivant.

⁷¹ BEIRENDOUCH Lauvan, op cit, P.30,P.37 .

- L'inventaire des profils de compétences des diverses fonctions offre aux collaborateurs une meilleure vision des possibilités de carrière au sein de l'organisation et des compétences qu'ils doivent développer en vue d'occuper une autre fonction.
- La gestion des compétences ne concerne pas que la compétence technique, mais aussi les compétences comportementales.
- Elle favorise le développement des compétences.
- Elle permet à l'organisation d'exprimer plus clairement ce qu'elle attend des collaborateurs.
- Elles utilisent des critères transparents et mesurables.

3.2 les inconvénients de la gestion des compétences :

- l'approche par objectif dans la gestion des prestations précise des compétences.
- Implique un style de management plus transparent.
- Les définitions précises des compétences requises et la possibilité de les évaluer au travers l'indicateur comportemental au confrontant ainsi les collaborateurs à leur propre réalité qui n'est pas toujours facile à accepter.
- Le lien entre la rémunération et les compétences ou le développement des compétences est un sujet brûlant qui alimente des discussions entre les partenaires sociaux.

4 Les approches de la gestion des compétences :

Depuis un siècle, deux perspectives principales ont été utilisées pour étudier les structures organisationnelles réalisées entre les trois écoles de pensée.

❖ L'approche classique :

Elle est dite classique, car c'est à partir d'elle qu'apparaît véritablement une littérature à l'entreprise, les portes-parole de cette école sont FREDERIC TAYLOR, HENRI FAYOL.

-F.W et sont connus comme les fondateurs de l'O.S.T caractérisée par le travail à la chaîne et les salaires au rendement. TAYLOR a aussi donné son nom au principe d'organisation bien connu à savoir le « taylorisme ».

Son idée de départ consiste à établir une relation entre la production et la prospérité de l'entreprise, la réussite de la firme, sa prospérité passent nécessairement par une bonne organisation qui améliore la productivité à ceci s'ajoute une morale. Pour TAYLOR, la prospérité des employeurs et des employés va de paire ou l'efficacité passe par la spécialisation, un subordonné dépend de plusieurs chefs en fonction des problèmes qui se posent, il n'y a pas une unité de commandement, mais au contraire, une autorité dans la spécialisation.

On ne peut pas parler de L'O.S.T du travail sans se référer au taylorisme qui marque encore nombre d'entreprises dans sa démarche, par son découpage des tâches, par la séparation de la conception de la réalisation, par la répartition forcée d'actes normalisés, la taylorisation conduit à une standardisation des tâches, des procédures, des compétences, très peu d'initiative laissée à l'individu, et répartition des gestes professionnels qui demande une formation limitée.

Le système taylorien insiste sur le rendement de ses ouvriers avec la limitation l'initiative des individus dans la limitation des compétences.⁷²

-HENRI FAYOL (1841-1925), pour lui « toute sorte d'entreprise, a la capacité principale des agents inférieurs et la capacité professionnelle caractéristiques de l'entreprise, et la capacité principale des grands chefs et la capacité d'administration ».

Il a analysé la nature de la fonction de direction et formule une théorie administrative en se fondant sur sa propre expérience à la tête de la compagnie minière, son ouvrage « administration industrielle et générale de 1916 » est considéré comme l'un des classiques de littérature du management.⁷³

La conception la plus large est celle de TAYLOR initialement restreint au travail ouvrier et à l'industrie, et applicable à toutes les organisations, entreprises ou autres

⁷²GUITTET André, développer les compétences, 2^{ème} édition, Paris, 1998, P.18.

⁷³ FAYOL.H, administration industrielle et générale, édition ENAG, Alger, 1990, P. 12.

❖ L'école des relations humaines :

Dans la construction classique, un aspect apparaît complètement ignoré : celui des relations entre les individus et les groupes, c'est sur cette base que l'école des relations humaines va se développer.

-ELTON MAYON (1880-1949) : pour lui, la productivité ne se décrète pas, et doit se construire grâce à des rapports de confiance et non d'autorité. La sanction mécanique et brutale laisse la place à un développement de sens des responsabilités « l'homme, plus il est heureux, plus il est productif ». Aussi, MAYO identifie la nécessité de s'attacher aux besoins psychologiques et sociologiques du salarié, mais aussi aux relations de travail et d'augmenter la productivité.⁷⁴

❖ La théorie bi factorielle de HERZBERG :

HERZBERG part du constat que les réponses sont réellement différentes selon que l'on demande aux individus ce qui cause leurs satisfaction ou leurs insatisfaction au travail. Comme il nie également l'idée d'une hiérarchie des besoins. Il constate que les différents besoins peuvent être actifs simultanément, mais ils agissent différemment.

Le seul besoin de motivation est réalisation de soi. Pour satisfaire ce besoin, on fait plus d'efforts, la réalisation de soi dépend de la performance de l'individu alors que la satisfaction des besoins inférieurs ne dépend pas de la performance.⁷⁵

Aussi il distingue deux types de besoins :

-facteur d'hygiène : salaire et les conditions de travail.

-facteur de motivation : le seul facteur de motivation est la réalisation de soi.

5 processus de développement de la gestion des compétences :⁷⁶

Le développement des compétences des employés renvoie aux activités d'apprentissage (amélioration des connaissances, de habilités et des habitudes) susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur par l'augmentation de leur capacité d'accomplir les tâches ce processus primordial se déroule selon des

⁷⁴ LASARY, théorie des organisations, édition EL DAR EL OTHMANIA, Alger, 2007, P.30.

⁷⁵ PATRICIA Charpentier, organisation et gestion de l'entreprise, édition NATHAN, Paris, 1997, P.27

⁷⁶DIETRICH Anne et les autres, management des compétences, 3eme édition, édition DAUNOD.PARIS ? P260

étapes bien déterminées..... Le développement des compétences pour suit plusieurs objectif. Enrichir et mettre a jour les connaissances des employés, préparer les employés a des changements de poste dans le cadre des programme de gestion de carrières, combler, les lacunes et susciter des aptitudes positives notamment la loyauté en vers l'employeur ...

On peut analyser la réalité d'une compétence dans l'action quotidienne pour la réalisation d'une tâche, on peut aussi repérer les savoirs, les savoir-faire d'une personne ou cours d'une mise en situation d'une teste, en revanche, il est plus difficile de repérer les conditions réelles de production et de développement de cette compétence il plusieurs facteurs interdépendants :les relations, les aptitudes , les taches ,les motivation ,l'organisation du travail , le climat ,la culture de l'entreprise conditionnent la maitrise d'une compétence .

Les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche e sont pas que la partie visible d'un ensemble dont la partie cachée représente les conditions de relations et de développement de ces compétences, ainsi dans sa rigueur analytique factuelle, une étude sur les compétences ne doit jamais oublier que la production d'une compétence est le résultat qu'une expérience professionnelle qui est le mémé très conditionnée par les facteurs relationnels l'organisation, et la culture de l'entreprise .

6 Les modes de gestion des compétences

Didier JEDLICZKA et gilles **DELAHAY** distinguent deux modes de gestion des compétences à savoir :⁷⁷

❖ La gestion interne de la compétence

La gestion de la compétence se caractérise par la volonté de l'entreprise de conserve les individus ayant un potentiel, un savoir et un savoir faire afin de réaliser la stabilité du personnel de le rendre peut mobile et attaché à l'entreprise.

⁷⁷ Didier JEDLICZKA, Gilles DELAHAY, compétences et alternances, Ed. Liaisons, Paris, 1994, P. 48

La stabilité du personnel induit souvent l'adaptation de celui-ci à des situations fréquentes en conservant le même mode de raisonnement la même manière de considérer les plans et de les traiter.

Mais en cas de changement brut (innovation technologique) et que le personnel ne s'adapte pas, l'entreprise se retrouvera dans une situation où elle doit faire appel au marché de l'emploi pour trouver la main d'œuvre adéquate et les compétences requises pour son fonctionnement.

L'entreprise se débarrassera ainsi des individus dont les capacités sont insuffisantes pour maîtriser les nouvelles situations professionnelles.

❖ La gestion externe de la compétence

L'entreprise opte directement pour le marché du travail pour la recherche de nouvelles compétences sans se soucier de l'évaluation des personnes.

Quand une nouvelle compétence paraît nécessaire, l'entreprise accepte pour un recrutement externe et dans le marché de travail que l'on recherche les compétences adéquates.

Cette stratégie utilisée dans les secteurs d'activité où les durées de production sont faibles et dans les secteurs d'activité à fort excédent de main d'œuvre, compris en cas de grande spécificité (informatique, électronique...).

Cette stratégie repose sur le fait que l'on peut obligatoirement trouver les compétences recherchées de l'entreprise analysent les exigences spécifiques des méthodes de production et utilisent leurs résultats pour spécifier les modalités de recrutement des compétences.

Pour remédier aux insuffisances des deux méthodes de gestion des compétences, la formation apparaît comme un moyen d'action adéquat qui fonctionne avec deux possibilités opératoires

7 A quoi sert la gestion des compétences ?

Les compétences forment le capital humain, un actif immatériel hautement stratégique pour la performance de l'entreprise. En effet les savoirs, savoir-faire et savoir-être sont source de véritables avantages concurrentiels. Pour s'en convaincre suffit d'observer le nombre de rachats d'entreprise dont l'objectif est de mettre la main sur des précieuses compétences. La gestion des ressources humaines prend tout son sens, et ce développement de compétences ne doit pas se faire d'une manière incontrôlée mais au contraire répondre à des besoins de formation identifiés. La gestion des compétences est souvent présentée comme un moyen d'articuler les préoccupations de développement personnel et les impératifs de flexibilité de l'organisation, on est donc logiquement en droit d'attendre un certain effet des démarches de gestion de compétences sur les

trajectoires professionnelles des personnes concernées, cependant, la recherche empirique a montré combien la gestion des compétences constitue dans les faits une réalité multiforme, la diversité des formes concrètes dépendant de la manière dont l'équipe dirigeante fait face aux tensions principales que suscite l'introduction d'un mode de gestion des compétences dans l'entreprise.

8 Pourquoi faire de la gestion des compétences ?⁷⁸

Cette question est au centre de nombreux débats qui agitent la presse économique et scientifique sur les apports et les dérives des compétences dans l'entreprise.

Nous tenterons d'y répondre en empruntant deux points de vue :

Une optique compréhensive s'intéressant aux enjeux et aux motivations des entreprises qui ont souhaité instaurer une gestion des compétences avant que la loi n'impose des négociations sur la GPEC, pour les firmes de plus de 300 salariés ;

Une optique analytique, qui se concentre sur le repérage historique des pratiques afin d'en déduire des facteurs explicatifs. Les motivations qui poussent les entreprises à mettre en place une gestion des compétences ont évolué depuis son apparition dans les années 1980. Au départ, il s'agissait essentiellement de tentatives isolées pour favoriser la mobilité des collaborateurs et la flexibilité du travail. Puis, sont apparues des motivations liées à des enjeux de ressources humaines, de management et de stratégie. En 2004, avec l'avènement de la loi de modernisation sociale, le législateur a amorcé « une flexibilité » à la française en introduisant le concept de compétence. La gestion des compétences a pris alors une nouvelle orientation : elle doit s'intégrer dans un cadre légal qui lui impose de prendre en compte une dimension prévisionnelle. On assiste à une évolution, voire une harmonisation des pratiques de gestion des compétences vers des démarches de gestion prévisionnelle des emplois des compétences.

La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences) représente un dispositif de GRH, encadré légalement, qui poursuit trois directions complémentaires : lier les besoins RH à la stratégie de l'entreprise ; anticiper les besoins en emplois et compétences et les comparer aux ressources humaines

⁷⁸ Dejoux, Cécile. « Chapitre 2. Pourquoi faire de la gestion des compétences ? », *Gestion des compétences et GPEC*. sous la direction de Dejoux Cécile. Dunod, 2013, pp. 36-58.

actuelles ;dialoguer avec les partenaires sociaux sur les moyens à mettre en œuvre (formation, bilan de compétences, mobilité)pour accompagner collectivement et individuellement dd développement des compétences nécessaire à la pérennité de l'emploi et de l'entreprise, l'objectif étant de parvenir à conclure un accord .Définition de la GPEC dans l'accord Chronopost,2011 « La mise en place d'un dispositif de GPEC a pour objet de faciliter la mise en action des mesures d'accompagnement associées, notamment en matière d'évaluation, puis de formation, de bilans de compétences et de bilans professionnels et géographique des salariées .

Cette GPEC vise a répondre aux objectifs suivants :

Pour l'entreprise, il s'agit de disposer des compétences en cohérence avec sa strategie et les niveaux/exigences attendus de performance.

Pour les managers, et la DRH, il s'agit d'identifier les compétences des collaborateurs, de les orienter et de les aider à réfléchir à leur projets professionnels qui valorisent leurs savoirs faire et développent leurs compétences et qualification professionnelle

Un processus de GPEC s'articule autour de deux phases :la phase prévisionnelle et la phase opérationnelle .Chacune nécessite l'intervention de différents acteurs :la direction, le DRH, les managers, les collaborateurs, les représentants de l'observatoire des métiers et des compétences de la branche .Le succès de l'ensemble de la démarche dépendra de la simplicité du processus ,de la nature des relations et de leur motivation à s'engager dans la démarche .La plupart des spécialistes s'accordent sur la nécessité de respecter quatre phases successives :

Une phase étude ;

Une phase action ;

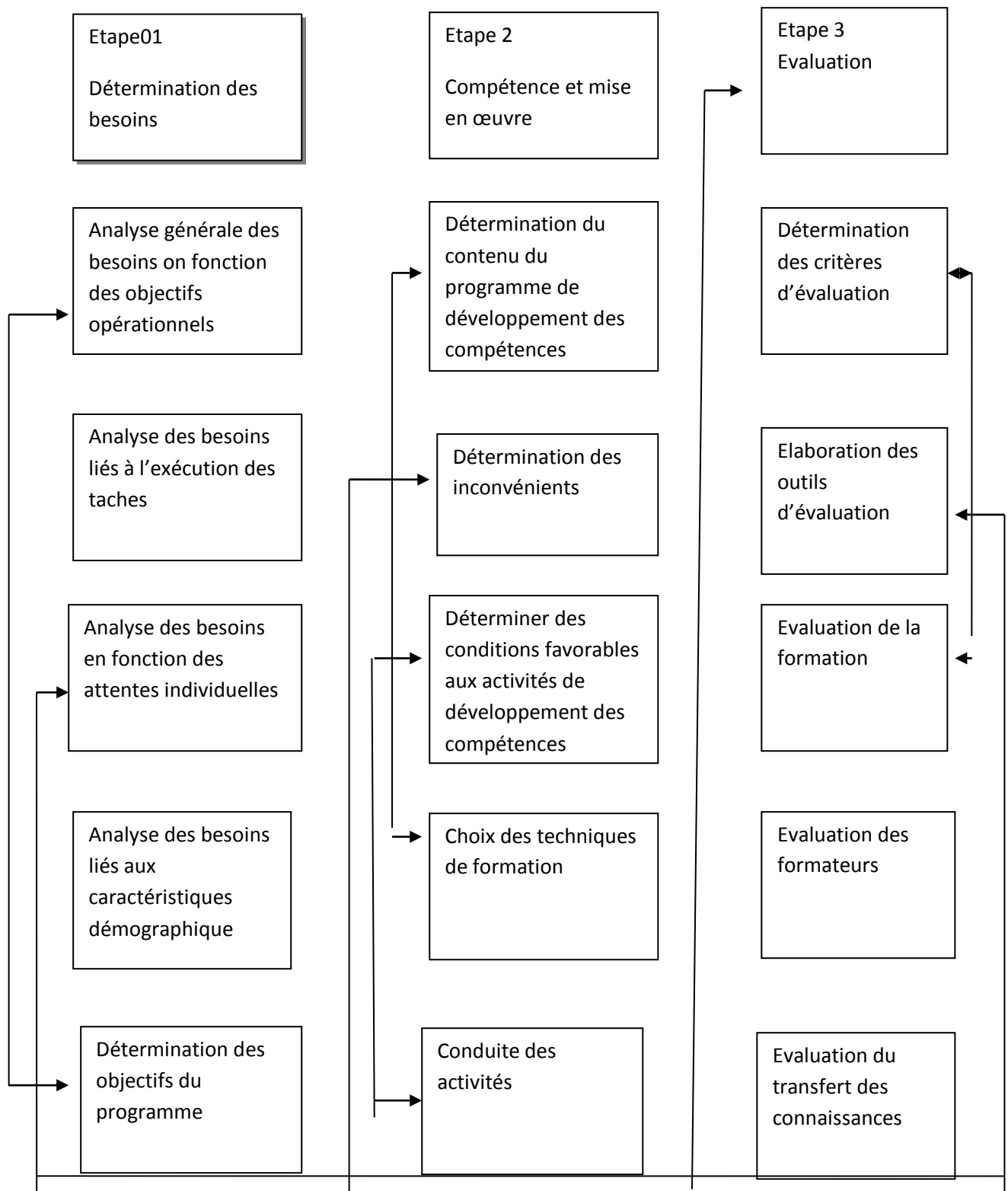
Une phase d'évaluation du processus ;la signature de l'accord GPEC : A chaque étape ;un certain nombre de choix doivent entre fixés .

Le salarié est de plus en plus considéré par l'entreprise comme acteur de son projet professionnel. Entreprise dois lui permettre de développer son employabilité. Il dispose d'un certain nombre d'outils dans le domaine de la gestion des compétences qui ont été rénovés sous l'impulsion de la loi de 2004 .pour l'entreprise , ces outils sont l'instrumentation nécessaire à la mise en œuvre de la GPEC .Ils lui permettent de repérer les compétences et favoriser

leur développement ,de valoriser et professionnaliser les métiers, d'accroître la polyvalence des salariés et de préparer d'éventuelles mutations ,de motiver et fidéliser tout en renforçant son attractivité .

Les démarches compétences et la GPEC comportent a minimal a un volet instrumental construit autour de trois axes ;la définition de référentiels qui spécifient et redonnent les compétences attendues par l'entreprise .Celle-ci sont décrites au travers d'analyses des activités de travail ;l'évaluation des compétences détenues par l'individu au regard de celles qui sont requises dans le référentiel. Ce positionnement a généralement lieu lors d'un entretien professionnel avec le responsable hiérarchique ; des actions de formation associées aux plans de formation qui permettent l'acquisition ou le développement des compétences, Il est préférable que l'entreprise élabore sa propre définition de la compétence et choisisse les catégories qui correspondent à l'étendue de ses métiers.

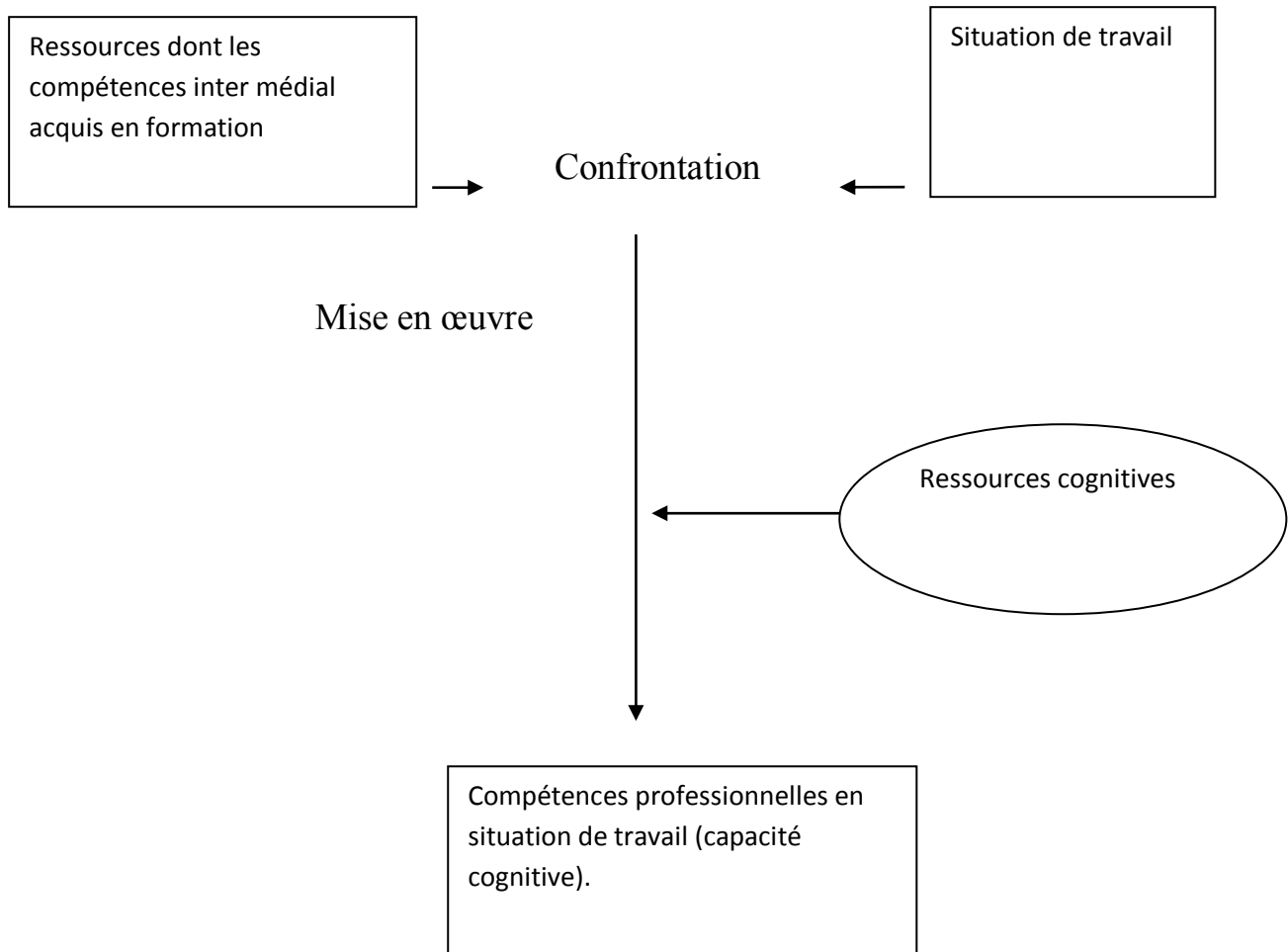
8.1 les étapes du processus du développement des compétences :⁷⁹



⁷⁹ .E.JACKSON et les autres, op.cit, P2

La compétence en situation de formation constitue une des ressources de l'individu qu'il pourra mobiliser en situation de travail c'est ce que nous montrons dans la figure⁸⁰

Figure (3) : processus d'acquisition des compétences professionnelles



⁸⁰ BARRAUD Jacqueline et les autres, op.cit, P23

Chapitre IV

L'économie numérique

L'économie numérique est plus qu'un sous-domaine de l'économie industrielle. Il ne s'agit pas seulement de revisiter des questions classiques de l'économie industrielle comme la fixation des prix en ligne, les stratégies de différenciation entre les offres physiques et en ligne, la régulation des marchés numériques ou l'effet de la publicité, mais aussi d'aborder de nouvelles questions de recherche comme l'économie des plateformes. L'économie numérique aborde aussi des questions propres à d'autres champs de l'économie comme l'économie du travail. L'économie numérique est enfin porteuse d'un nouveau paradigme méthodologique lié à l'existence de traces et de données massives et variées qui peuvent aussi mettre en œuvre des expérimentations.⁸¹

La révolution numérique est aujourd'hui une réalité dans tous les secteurs de l'économie. Le numérique a profondément modifié les manières de produire, d'échanger et de consommer. Pour la plupart des entreprises, Internet est devenu un canal de communication et de vente incontournable. Dans le tourisme, par exemple, aucun hôtel ne peut se passer de TripAdvisor ou de booking.com.

Il est difficile aussi pour un consommateur d'échapper à l'écosystème de services de Google, Facebook pour communiquer, se divertir, rechercher de l'information ou commander des produits. L'ensemble de l'économie est désormais convertie au « numérique ». La question est de comprendre comment le numérique va à court et moyen terme transformer les marchés et les organisations, mais aussi l'espace et la société.⁸²

1 Qu'est ce l'économie numérique :

« L'ensemble des processus par lesquels une société est introduite au sein du système moderne mondial et la manière dont sa couche dirigeante est amenée, par la fascination, la pression, la force ou la corruption, à modeler les institutions sociales pour qu'elles correspondent aux valeurs et aux structures du centre dominant du système ou pour s'en faire le promoteur »⁸³

L'économie numérique englobe les activités économiques et sociales qui sont activées par des plateformes telles que les réseaux internet, mobiles et de capteurs, y compris le commerce électronique. La contribution totale de

⁸¹ Autor, 2015 ; Agrawal et al., 2015

⁸² Marc Bourreau et Thierry Pénard, « introduction. L'économie numérique en question », revue d'économie industrielle [en ligne], 2016]

⁸³ Schiller, op. cit., p. 64.

l'économie numérique sur la croissance des pays est composée d'un effet direct via l'accumulation de capital numérique et l'effet indirect mesuré par la diffusion du capital numérique dans le système productif.

Technologies de l'information et de la communication (TIC) ou NTIC, nouvelle économie, nouvelles technologies, économie électronique, économie digitale, sont de dénominations utilisées pour décrire l'économie numérique.

L'économie numérique est aujourd'hui un vecteur de croissance, de productivité et de compétitivité des entreprises et des pays. Son caractère transversale impacte tous les secteurs de l'économie, elle est également à l'origine des nouveaux secteurs innovants et en a rendu d'autres dépendants de celle-ci⁸⁴

Selon « The Australian Bureau of Statistics » l'économie numérique est : le réseau mondial des activités économiques et sociales qui sont activées par des plates-formes telles que les réseaux Internet, mobiles et de capteurs, y compris le commerce électronique. Activées également par les efforts pour atteindre l'efficacité et la productivité dans les processus de production, les stocks et la gestion des connaissances⁸⁵

« La nouvelle économie de l'information et de la communication, qui regroupe les télécommunications, l'audiovisuel et les industries de l'information, tous secteurs qui sont recomposés par le phénomène de la convergence numérique et par les normes IP ». L'économie numérique c'est également l'ensemble des biens et services qui sont fournis ou échangés sur les réseaux électroniques et les technologies numériques »⁸⁶

2 Avantages de l'économie numérique :

L'économie numérique présente de multiples avantages : Le coût de la stratégie marketing est moindre. Cette stratégie s'étend souvent sur une longue durée permettant d'atteindre de milliers de cyber euphoriques et des e-acheteurs. Ici, le

⁸⁴ Gabriela Gublin Guerrero, Economie Numérique, 09 novembre, 2015

⁸⁵ « L'impact de l'économie numérique », Philippe Lemoine, Benoît Lavigne et Michal Zajac, revue Sociétal n°71 (1^e trimestre 2011)

⁸⁶ Simon Ngono (2009), Avantages et effets pervers de l'économie numérique depuis 1992, travail personnel de l'étudiant, Licence en Communication, spécialité Communication sociale et médiatique, Université de Douala, Cameroun

consommateur n'est plus passif mais hédonique dans la mesure où il devient « acteur de sa consommation et apprécie qu'on le fasse participer »⁸⁷

Internet est devenu un outil permettant aux internautes de voir, juger et acheter des produits. Par exemple, Amazon a été le pionnier des techniques de Co-marketing qui obligent les lecteurs à rédiger des critiques de livres, alors organisez des suivis tels que : "Des clients comme vous qui ont acheté De la Terre à la Lune et Nausée adorent les particules élémentaires...". C'est pourquoi la plupart des sites Web attirent des bannières publicitaires sur leur page d'accueil. Il s'agit de promouvoir leurs produits et de rendre leur marque interactive.

De plus, de par son caractère intemporel, Internet offre un accès permanent et illimité aux produits. Une entreprise ou un produit qui apparaît sur le web a mille occasions d'être vu par les internautes 24h/24. Avec cet avantage, de nombreuses entreprises n'hésitent plus et convergent vers le réseau. Comme cet outil offre une grande visibilité pour le produit ou l'entreprise. Le web « assure une vitrine à une entreprise » et permet à l'annonceur de toucher différentes cibles : masse, segment, niche, one2one, etc. De nos jours, même « la moindre PME (Petite et Moyenne Entreprise) »⁸⁸ peut, en temps réel, savoir quel produit est le plus consulté, quel modèle soulève le plus de question, quelle motivation anime les consommateurs de chaque région.

Les technologies de l'information apportent dans l'industrie et les services des gains de productivité considérables. Certains économistes affirment à ce sujet que, « la mise en commun des connaissances, sa capitalisation dans l'entreprise à travers le développement de réseaux, l'identification, la collecte, le traitement des informations sur les clients et pour les clients, sont désormais au cœur de processus de création de richesse »⁸⁹

L'autre avantage de l'économie numérique est qu'on peut évaluer objectivement les retombées d'un produit mis sur le marché (cybermarché) ; contrairement à une campagne traditionnelle dont les retombées se mesurent généralement à travers le chiffre d'affaires. Pour ce faire, les marke-teurs usent des outils leur permettant d'avoir des statistiques telles que : les visites uniques, les visites répétées, le taux de clic sur les annonces.

⁸⁷ Le magazine camerounais Comnews, n°061, avril 2010, p. 10.

⁸⁸ <http://WWW.larousse.fr/dictionnaires,Francais,IDEM>.

⁸⁹ Disponible sur le site :larecherche .fr.

-De plus, l'avantage de l'économie numérique est qu'elle fait tomber les frontières physiques et géographiques. Un Camerounais qui s'intéresse aux produits qui lui sont proposés en cliquant sur les publicités, les sites français ou allemands n'ont pas besoin d'être déplacés. Il peut tout faire sur place au Cameroun. Si la procédure est bien suivie, il peut avoir son produit. Ainsi, l'économie numérique permet d'interagir directement avec les consommateurs, peu importe le moment ou le lieu. Cette économie favorise également la personnalisation des relations avec des clients de plus en plus exigeants en termes de qualité, de service et de produits. Mais il faut noter que cette économie n'est pas à l'abri d'éventuels effets pervers.

3 L'économie numérique D'aujourd'hui est dominée par les effets de réseau :

L'importance de l'économie « numérique » est unique. Le phénomène des rendements croissants : plus d'entreprises il est « productif », dans le sens où il peut offrir un meilleur en même prix, attirant ainsi nouveaux clients.⁹⁰

Ce phénomène est lié a effets de réseau : la qualité du service dépend du diplôme a cause de réseau c'est-à-dire du nombre d'utilisateurs. Si les effets du réseau existent déjà dans les économies « classiques » (transports, chaines hôtelières), économie numérique décuplez-les (encadré).

Un regain d'activité avec des effets de réseau dans l'écosystème, l'économie numérique s'explique par la baisse des couts de transaction :

- La technologie numérique facilite la transaction et valide l'autre coté de la transaction, en facilitant la réputation pour l'apprentissage,
- Permettant la communication, ainsi suivez facilement les transactions en d'autres termes, et établir la confiance entre des parties qui ne connaissent pas⁹¹.
- Troisième étape, de là sont venues ces immenses plates- formes, les amateurs ou semi –professionnels peuvent trouver des clients dans des conditions optimisées et sécurisées, et leur fournir un service de qualité parfois supérieure aux métiers traditionnels.

⁹⁰ Voir Arthur W.B. (1996) : « Increasing Returns and the New World of Business », *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 4, juillet-août

⁹¹Dyer J.H., Wujin Chu (2003) : « The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance : Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea », *Organisation Science*, vol. 14, n°

Ces plates-formes intermédiaire peuvent fonctionner à grande échelle inédit (comme Uber dans le transport de personnes). Les rendements accrus proviennent également des algorithmes d'apprentissage (apprentissage automatique). La numérisation continue de s'améliorer la performance (cout, efficacité, qualité), bénéficie de la collecte et traiter les flux de données volumineuses, enrôlé par l'entreprise ou les clients aident à promouvoir des biens ou des services. Adjoint, responsable du support client et même de lobbying avec les pouvoirs publics. Cette « propagation virale » de l'économie . La numérisation renforce les effets de réseau.

Combinaison dans différentes proportions suivant les modèles d'affaires, ces caractéristiques poussent les entreprises a la grande taille et la concentration. Dans de nombreux cas, le marché est dominé par l'entreprise, démarrer une croissance exponentielle avant tout le monde, poussée par l'effet « boule de neige ». La victoire ne s'en va pas, pas nécessairement lors de votre entrée su le marché, mais c'est quelqu'un qui grandit plus tôt et plus soudainement, détient plus que ses concurrents.⁹²

La concentration des marchés numériques ne signifie pas qu'ils sont exempts de concurrence. Le monopole d'une entreprise est moins durable dans l'économie numérique que dans les activités de réseau traditionnelles. Dans la courte histoire de l'économie numérique, une rupture technologique ou l'émergence d'un concurrent plus innovant ont déjà eu raison plusieurs fois de la position d'une entreprise un temps dominant.⁹³

Le marché des navigateurs Web a été dominé, successivement, par Netscape, Internet Explorer puis Google Chrome. Si Google, qui a marginalisé les moteurs de recherche de première génération, est devenu la deuxième capitalisation boursière du monde, le groupe voit sa position sur le marché de la recherche en ligne menacée par la migration massive des usages vers l'Internet mobile. La fragilité des positions acquises s'explique par une concurrence particulièrement intense. Les coûts d'entrée sont faibles : peu de capital physique est nécessaire pour entrer sur la plupart des marchés numériques. La pression des nouveaux entrants est constante : le coût d'amorçage des *startups* s'est effondré ces dix dernières années et leur croissance est de mieux en mieux financée par les fonds de capital-risque. Les concurrents d'une entreprise

⁹² Cf. Kutcher E., O. Nottebohm et K. Sprague (2014) : *Grow Fast or Die Slow*, McKinsey Global Institute.

⁹³ Nicolas Colin, Augustin Landier, pierre Mohnen, Anne Perrot, conseil d'analyse économique, «notes du conseil d'analyse économique »,2015/7 n°26, pages 3

dominante peuvent à tout moment reprendre l'initiative et contester le monopole en propageant rapidement de nouveaux processus ou de nouvelles fonctionnalités à grande échelle.⁹⁴

Enfin, les grandes entreprises numériques se font concurrence entre elles, se diversifiant sans cesse sur de nouveaux marchés pour bénéficier de synergies et rendre leurs positions dominantes plus difficiles à contester.

❖ Les effets de réseau

Par « effets de réseau », nous entendons l'impact direct d'une décision, les utilisateurs du réseau peuvent profiter des avantages offerts par le réseau. Un exemple simple est l'apparition d'un télécopieur. Alors le fax seul ne sert à rien, les gens qui ont fait le choix d'en acheter un ont profité de la décision antérieure de quelqu'un d'autres. Equipez-vous d'un fax, en un sens cette nouvelle technologie a permis la communication avec un réseau existant de correspondants potentiels. Ces effets de réseau sont un aspect important des chiffres d'activité dans l'économie numérique, chaque fois qu'ils sont observés. La compatibilité avec les autres utilisateurs est importante, même si l'objectif principal d'une technologie particulière n'est pas de communiquer avec des journalistes, ainsi, par exemple, plus de logiciels sont conçus pour les systèmes d'exploitation.

Ces effets sont les externalités dites positives, qui dépendent de la situation, l'un des individus profite des actions des autres sans qu'il y ait une compensation claire. Lorsque le nombre de participants par exemple, l'influence sur les réseaux sociaux augmente le bien-être des gens, même sans compensation explicite, il a augmenté. Les externalités peuvent également être négatives. Par exemple lorsqu'un nombre de plus en plus de personnes utilise les réseaux de communication en même temps, la congestion qui en résulte réduit la valeur du réseau par utilisateur, sans compensation entre les parties concernées.

Certains effets de réseau sont liés à l'utilité marginale relative des utilisateurs, plus qu'il y a d'utilisateurs, plus la valeur est élevée établie. Un exemple simple serait un site de partage de médias ou tout ce qu'il contient, le contenu est généré par les utilisateurs, enrichissant l'expérience d'utilisateur,

⁹⁴ Brynjolfsson E. et A. McAfee (2008) : « Investing in IT that Makes a Competitive Difference », *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 7, pp. 98-106.

l'arrivée de nouveaux utilisateurs partageant du contenu. Un modèle d'économie qui encourage l'interaction entre les utilisateurs tend à encourager. Ces effets de réseaux, ainsi, dans certains modèles, les effets de réseau proviennent d'avantage concurrentiel d'un grand nombre d'acheteurs et vendeurs. Les sites marchands peuvent développer une architecture qui encourage les utilisateurs visualisent et marquent les produits, les critiques renforcent la capacité des utilisateurs à faire des choix éclairés et l'étiquetage des produits trouve facilement les produits correspondants.

D'autres effets de réseau proviennent de l'intégration verticale, selon Synergie entre différentes applications ; créer de la valeur ajoutée et consolider sa position sur le marché. C'est l'évolution vers « l'internet des objets » illustre notamment : les entreprises déploient des logiciels sur de nombreux appareils et objet, et utiliser ce réseau d'infrastructures pour vendre des biens ou services, soit au propriétaire des équipements et objets concernés, soit aux annonceurs. Dans ce modèle, l'infrastructure matérielle et logicielle devient vecteur de privilèges pour attirer les utilisateurs finaux et créer et gagner de la valeur en monétisant leur attention (basée sur la publicité), elles sont à l'origine des données, ou des externalités qui en résultent par des effets de réseau, ou en leur vendant des biens ou des services.⁹⁵

- technologies numériques transforment le fonctionnement des entreprises en facilitant les tâches fortement tributaires des connectivités, de l'utilisation de renseignement, des prévisions et de la collaboration.
- Les entreprises disposent d'un capital organisationnel (par exemple, processus de gestion du personnel et de prise de grande qualité) et d'un capital humain (main-d'œuvre qualifiée) élevés qui investissent dans les technologies numériques afficheront vraisemblablement les plus grands gains de productivités. ces entreprises sont généralement capable de s'adapter et de tirer pleinement avantages de leurs investissements en réparant et en exploitant des occasions de faire progresser leur vente, de restructurer leurs processus et d'accroître d'efficacité de leur productions.
- Le passage à une économie orientée sur les technologies numériques pourrait avoir une vaste gamme de répercussions macro-économiques.

Les technologies numériques transforment notre façon de vivre de travailler, de consommer et de produire des biens et services. Il peut s'agir,

⁹⁵ Chapitre 4, Economie numérique, nouveaux modèles économiques et principales caractéristiques

notamment, de l'infonuagique, de l'internet des objets, de la robotique de pointe, de l'analyse avancée (y compris des méga données, l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique).⁹⁶

❖ **Les effets de réseau direct et indirect :**

- ✓ **Les effets de réseau directs** se produisent lorsque chaque utilisateur du réseau bénéficie des connexions réseau d'autres utilisateurs du "même type". L'exemple de la téléphonie montre que l'utilité qu'un utilisateur retire d'un service augmente avec le nombre de personnes susceptibles de l'atteindre. La dynamique de l'effet réseau est due d'une part à la "base installée" d'utilisateurs (utilisateurs connectés) qui attire des utilisateurs potentiels non encore connectés, et d'autre part au fait que chaque nouvel utilisateur augmente la base d'utilisateurs déjà dans la base installée satisfaction. Cela crée une stratégie tarifaire avec une dimension inter temporelle importante : pour les opérateurs, attirer tôt une large base installée est une condition de leur croissance future ;⁹⁷

- ✓ **Des effets de réseau indirects** se produisent lorsque plusieurs catégories d'utilisateurs interagissent sur une plate-forme qui connecte plusieurs types d'acteurs (par exemple, plusieurs acheteurs et plusieurs vendeurs) (plutôt que le modèle classique d'un seul vendeur face à de nombreux acheteurs). Dans cette configuration, dite de marché
« Biface » ou « multi face », la satisfaction des utilisateurs d'un côté du marché augmente avec le nombre d'utilisateurs de l'autre côté. Les moteurs de recherche comme Google attirent les internautes par la quantité de contenus auxquels ils permettent l'accès ; ensuite, les annonceurs sont attirés par le nombre d'internautes que la plateforme peut atteindre. Uber met en relation les chauffeurs avec les personnes qui souhaitent voyager, et lorsqu'il y a plus de voitures, les gens trouvent un meilleur service.⁹⁸

⁹⁶(OCDE, 2014 «Economie numérique, nouveaux modèles économiques, principale caractéristique », Ad dressing the tax challenges on the Digital Economy , Editions OCDE,Paris

⁹⁷ Nicolas Colin, Augustin Landier, Pierre Mohnen , Anne Perrot, conseil d'analyse économique, »notes du conseil d'analyse économique »,2015/7 n°26,pages 9

⁹⁸ Ibid, P9,10.

4 Contexte historique : Une quatrième révolution industrielle ?

L'histoire a connu trois révolutions industrielles, et certains considèrent que l'émergence de l'économie numérique représente la quatrième.

- La première révolution industrielle prend naissance en Grande-Bretagne et ce déroule de 1760 à 1850 environ. Elle se caractérise par le passage d'un système de production agricole au milieu rural à un système de production mécanisé en milieu urbain⁹⁹. Au nombre des avancées technologiques importantes de cette époque, mentionnons la filature du coton, la machine et les navires à vapeur, les chemins de fer et le remplacement du bois par le métal (Gordon, 2015-2016). La Grande Bretagne voit « l'expansion [de son produit intérieur brut (PIB) réel], s'accélérer graduellement pour atteindre un rythme constant, sans être spectaculaire, les gains rapides de productivité se trouvant circonscrits dans un nombre relativement restreint de secteurs ». Durant cette période, le taux de croissance annuelle de la productivité du travail (PIB par heure).¹⁰⁰

- La deuxième révolution industrielle, dans le début remonte à l'année 1870, s'étale grosso modo sur un siècle. Au fil du temps, les États-Unis deviennent le chef de file de cette révolution qui donne lieu à une transition vers la production, la distribution et la communication de masse. Les principales innovations nées de cette révolution comprennent l'électricité, des réseaux d'aqueduc ainsi que la collecte d'ordures dans les villes, les téléphones, le moteur à combustion interne, le transport aérien, les autoroutes, la radio, la télévision, le plastique, la climatisation, les antibiotiques et les traitements permettant de réduire la mortalité infantile. Contrairement à celle de l'ère précédente, la croissance de la productivité est alors importante et soutenue. De 1920 à 1970 le taux de croissance annuelle de la productivité du travail aux États-Unis s'établit à 2,8 % en moyenne.

- La troisième révolution industrielle, qui a pour pivot les TIC, s'amorce vers les années 1960 et est menée par les États-Unis. Les progrès considérables accomplis dans les domaines de l'informatique en réseau et des télécommunications s'accompagnent d'une baisse marquée des prix matériels et des logiciels des TIC ainsi que d'une amélioration rapide de leur qualité parmi les principales innovations, signalons les percées dans la fabrication de semi-conducteurs, le passage des gros ordinateurs aux ordinateurs personnels, la messagerie électronique, la télécopie, la photocopie, les documents électroniques,

⁹⁹ La Grande-Bretagne est devenue l'« atelier de la planète » (Temin, 1997, p. 80)

¹⁰⁰ Broadberry, Campbell et van Leeuwen (2013) et Crafts (2014). La diffusion des technologies durant la première révolution industrielle s'est faite lentement

l'internet, le commerce électronique, le balayage de codes à barres, les catalogues électroniques, les guichets automatiques, l'évaluation automatique du crédit et les télécommunications mobiles. La diffusion des TIC, en particulier dans les bureaux et dans les secteurs du commerce de détails et de gros, contribuera à la croissance de la productivité du travail aux États-Unis, laquelle s'établira à environ 2,5% par année entre 1996 et 2004 (Gordon 2015).

- La quatrième révolution industrielle est en train de s'opérer et qu'elle métamorphosera fondamentalement les économies et les sociétés. Selon lui, il en résultera une fusion des mondes physique numérique biologique qui se déclinera, par exemple sous la forme de chaînes de production hautement interconnectées ainsi que de processus semi-automatique de prévision et de prise de décisions. Bryffanjohnsson et McAfee (2015) décrivent l'ère numérique comme le deuxième âge de la machine ». Si la première ère de la mécanisation (du début de la première révolution industrielle à aujourd'hui) a été marquée par l'automatisation de tâches fondées sur le savoir et leur exécution à bon marché sur une grande échelle.¹⁰¹

5 L'économie numérique et l'emploi :

Le développement de l'économie numérique provoque la disparition tendancielle d'un certain nombre de professions.¹⁰² Ce phénomène prend plusieurs formes :

- ✓ **Apprentissage** : avec le développement de l'intelligence artificielle, en particulier des algorithmes d'apprentissage, l'automatisation commence à se concentrer sur davantage de professions, telles que les avocats ou les médecins, qui reposent sur la maîtrise d'une large base de connaissances.
- ✓ **Transfert vers les utilisateurs finaux** : les technologies numériques peuvent faire disparaître les métiers correspondants en dotant les utilisateurs des outils nécessaires pour effectuer eux-mêmes certaines tâches (par exemple, les achats en ligne affectent le métier de vendeur en magasin) ;
- ✓ **Passage aux masses** : Dans certains cas, ce ne sont pas les consommateurs eux-mêmes qui sont responsables de la production, mais

¹⁰¹ Chris D'souza et David Williams, département des Analyses de l'économie canadienne, revue de la banque Du Canada ?printemps 2017

¹⁰² Rotman D. (2013) : « How Technology is Destroying Jobs », *MIT Technology Review*, n° 12, juin

la masse des internautes. Les « emplois gratuits » individuels ont tendance à évincer certaines professions (les rédacteurs de guides sont évincés par Trip Advisor, les rédacteurs d'encyclopédies, Wikipédia et même les blogueurs).

6 L'expansion de l'économie numérique repose sur les données numériques :

L'économie numérique continue de croître à une vitesse vertigineuse en collectant, en utilisant et en analysant de grandes quantités de données d'information lisibles par l'homme) des machines sur presque tout (données numériques) Ces données numériques proviennent d'empreintes digitales numériques ,les restes des activités personnelles, sociales et professionnelles entreprises sûr diverses plateformes numériques. Trafic de protocole global

Internet (IP) est un indicateur de flux de données, d'environ 100 Go par jour en 1992, plus de 45 000 Go par seconde 2017. Là encore, l'économie repose sur La data en est à ses balbutiements, selon les prévisions, le trafic mondial sur IP atteindra 150 700 Go par seconde en 2022. L'incidence de la collecte et de l'utilisation des données sur le développement et sur l'élaboration des politiques dépend dans une large mesure du type de données. Les données peuvent être personnelles ou non, privées ou publiques.et sur les plateformes numériques.

L'essor des plateformes est le deuxième moteur de l'expansion économique numérique. Au cours de la dernière décennie, un grand nombre de plateformes numériques sont apparus dans le monde entier et sont basés sur leur modèle économique données, perturbant l'accès aux services existants. Symboles de Blocs d'alimentation disponibles sur les plates-formes d'aujourd'hui, sept des huit premiers .Les entreprises mondiales, en termes de capitalisation boursière, reposent sur modèle d'entreprise de la plate-forme.

Les plateformes numériques fournissent une infrastructure à travers laquelle Un groupe de parties peut interagir en ligne. Peut distinguer fonctionne entre les plateformes de trading et les plateformes innovation.

La plateforme de trading est un marché bidirectionnel ou multilatéral, équipées d'une infrastructure en ligne permettant Communication entre plusieurs parties. Ils sont maintenant au cœur du modèle Les publicités de grands conglomérats numériques tels qu'Amazon, Ali baba, Face book et eBay, ainsi que d'entreprises implantés ans des secteurs dont l'essor est stimulé par les technologies numériques, comme Uber, Chuxiong ou Airbnb.

Les plateformes d'innovation offrent aux développeurs et aux créateurs de contenu l'environnement dont ils ont besoin pour mettre au point des applications et des logiciels.

Les entreprises bâties sur le modèle de la plateforme disposent d'un avantage considérable dans l'économie fondée sur les données. En jouant à la fois les rôles d'intermédiaire et d'infrastructure, elles sont en mesure d'enregistrer et d'extraire toutes les données relatives aux activités et dégager interactions en ligne des utilisateurs de la plateforme. La croissance des plateformes numériques est directement liée à leur capacité de collecter et d'analyser les données numériques, mais leurs intérêts et leur comportement dépendent dans une large mesure de la façon dont elles monétisent ces données pour dégager des revenus.¹⁰³

Le développement des technologies du numérique a bouleversé l'organisation des secteurs traditionnels, en commençant par le secteur traditionnel des télécommunications et de l'Internet puis celui des médias et de la communication. La digitalisation croissante de nombreux secteurs d'activité économique (énergie, transport et mobilité, santé, finance) renforce les besoins dans les compétences d'analyse et d'évaluation délivrées par le parcours « Économie numérique ». Les débouchés et opportunités professionnelles sont donc très nombreux pour les étudiants et la croissance de ces besoins pour les prochaines années devraient être particulièrement soutenue. Par ailleurs, le parcours « Économie numérique » est soutenue depuis plusieurs années par l'ensemble des entreprises de la Fondation IDATE qui regroupe les plus grands acteurs de l'économie numérique. Ce soutien se traduit par des possibilités de stages pour les étudiants dans de nombreuses entreprises ou autres institutions.¹⁰⁴

7 Intelligence économique comme manifestation de la rationalité limitée dans le comportement des organisations :¹⁰⁵

Une hypothèse comportementale centrale partagée par les théories de l'évolution et des compétences de l'entreprise est la difficulté que les agents

¹⁰³ [Conférence des Nations Unis sur le commerce et le développement ,Aperçu général, Rapport sur l'économie numérique, 2019] .Genève.

¹⁰⁴ Printed United Nations,Geneve-1910022(f)-August 2019-915-UNCTAD/DER/2019(Overview).

¹⁰⁵ Bernard GUILHON, de l'intelligence économique à l'économie de la connaissance ,49, rue Héricart,75015 Paris.

économiques ont à traiter l'information dans le cadre des processus de prise de décision.

Supposons qu'une entreprise se trouve dans une configuration avec les deux propriétés suivantes :

- ✓ Il lui est facile et peu coûteux d'identifier les différents problèmes auxquels elle doit faire face ;
- ✓ Résoudre ces problèmes est facile et peu coûteux pour lui. Il faut ajouter que, pour l'ensemble de ces deux attributs, les deux processus d'identification et de résolution doivent être réalisés dans un délai suffisamment court pour que l'entreprise soit réactive et ne se laisse pas déborder par les événements économiques, c'est-à-dire les concurrents. Dans ce type de configuration, l'analyse stratégique de l'organisation peut être complètement confondue avec la théorie du contrôle optimal ; ou de l'optimisation dynamique. La supériorité ou l'infériorité d'une organisation sur une ou plusieurs autres serait quelque chose qui surviendrait de façon purement aléatoire.

Or, depuis Morgenstern, on sait que les problèmes que la théorie économique doit résoudre n'ont que peu à voir avec des calculs de type optimisation inverse. H. Simon montre quant à lui sous un autre angle que, du fait de sa rationalité limitée, les agents, comme les organisations, agissent dans des conditions dont la structure est très éloignée de ce qui a été montré. C'est pourquoi l'analyse stratégique des organisations est (fondamentalement) différente de la théorie du contrôle optimal, du calcul économique et de la théorie des jeux (sans exclure les empreintes de l'un ou de l'autre). L'analyse stratégique ne peut avoir qu'une

« Conceptualisation fragmentée » (S.J Winter, 1987) de ce qui est (ou d'un problème que toutes les entreprises ont à résoudre, et donc qu'une « approche limitée » d'une solution à envisager et à mettre en œuvre.

Dans cette perspective, on peut appeler intelligence économique ce qui permet à la firme d'identifier correctement (en information limitée) le problème, de prendre la bonne décision, de la mettre en œuvre et d'être capable d'évaluer les résultats. L'intelligence économique est nécessairement imparfaite en ce que l'agent ou l'organisation ne peut pas prendre en considération toutes les variables (incertitude), ni anticiper tous les effets d'une variable dite a priori de contrôle soit en réalité (a posteriori) moins contrôlable que prévu ,etc. Autrement dit, il reste à l'agent à apprendre de ses propres décisions sachant que

l'environnement a changé, que les problèmes à résoudre sont modifiés dans leur contenu et n'existent peut être plus en tant que tel, afin que les processus d'identification et de résolution de problèmes bénéficient des leçons des étapes antérieures de sélection.

La rationalité des agents ne peut être réduite à la complexité algorithmique de résolution d'un problème donné. Elle implique de considérer que les problèmes ne sont presque jamais donnés, mais doivent être définis par les contextualités par le décideur, c'est-à-dire que cet impératif de prise de décision en incertitude radicale existe et oblige le décideur à agir dans un état de rationalité limitée, que la question du savoir et de la compétence constituent le cœur de toute activité décisionnelle. Nous montrerons dans la suite de cet article que la théorie des compétences de la firme offre justement un cadre d'analyse à la procédure de recherche d'informations pertinentes engagée par l'intelligence économique. Auparavant, revenons sur l'hypothèse faite au début de paragraphe précédent concernant l'identification et la résolution de problèmes.¹⁰⁶

8 Les tensions informationnelles au cœur d'un exercice d'intelligence économique :

Au sens strict, ces phénomènes se présentent de manière plus complexe, et H. Simon (1999) propose un modèle de découverte dans les domaines de la science et de la technologie qui peut être étendu aux domaines de l'économie et des sciences de gestion. Le diagramme est basé sur cinq processus de base à l'œuvre dans toute activité de résolution de problèmes :

- ✓ Familiarité avec l'identification des tendances dans la configuration du problème à résoudre;
- ✓ Recherche alternative, c'est-à-dire explorer différentes solutions alternatives. Il s'agit de choisir le plus rapidement possible la méthode qui semble la plus prometteuse tout en ayant le moins de fiabilité, il ne s'agit pas strictement de trouver une solution, mais d'identifier un cadre de solution. Ces recherches sélectives s'accompagnent nécessairement de procédures d'évaluation de l'utilité de règles ou de procédures qui conduisent à choisir une voie ou une autre au détriment des autres ;

¹⁰⁶ Bernard, GUILHON, de l'intelligence économique de la connaissance, 49, rue Heridart, 75015, Paris.

- ✓ La représentation du problème, il s'agit de rechercher la représentation de problème la plus évidente qui facilitera la recherche de solution. Cette phase de formulation peut associer la mise en commun de connaissance des individus impliqués dans une recherche en vue de construire une base commune de connaissance et requérir la transcription des connaissances tacites en connaissances codifiées
- ✓ Le processus d'apprentissage : élément fondateur de toute construction d'ordre cognitif, il s'exerce au sein d'un espace de représentation du monde issue des phase précédentes : Ce processus fondé sur la répétition, l'expérience facilite la résolution des problèmes et a maitrise participe largement à la performance des organisations
- ✓ L'instrumentation : H Simon (1999) signale que dans les discipline scientifiques l'instrumentation permet de faire des avancés décisives .On peut également étendre le jugement à l'analyse stratégique des organisations ; des nouveaux instruments de représentation (de type matrices stratégique, méthode PERT), de calcul (les méthodes de calcul de risques en France), d'information ...aident puissamment à poser, représenter, résoudre les problèmes, de nouvelles données).

Cette fonctionnalité interactive se retrouve aisément dans les trois phases (reconnaissance, recherche sélective, présentation) de la phase de fond de toute application d'intelligence économique. Il faut cependant considérer l'idée de SG/Winter (1987), qui note que les deux processus (reconnaissance, résolution) ne peuvent être que très interactifs.

Tous les mécanismes d'identification sont nécessairement guidés par l'idée que les données doivent être traitées afin de générer des conclusions (qu'elles soient ponctuelles ou exploratoires lors de la phase de recherche sélective de H. Simon).

De même, l'insatisfaction ressentie à la résolution peut inviter à une ré-identification du problème (entrer dans le processus d'identification et de résolution d'un problème est en grande partie dû à votre rationalité limitant le comportement de l'agent, dans la phase d'identification, l'agent ne peut pas avoir toutes les des informations sur tout ça et dans la phase de résolution ,un nombre limité de raisonnements seront mis en œuvre (recherche sélective de H. Simon) S.G Winter(1987) retire de cette perspective qui constitue la base de tout exercice d'intelligence économique, l'idée qu'exerce nécessairement un « Trade-of »(une tension) entre la quantité et la variété de l'information à

identifier d'une part, la capacité à la traiter dans une optique résolutoire d'autre part (ce qu'il dénomme « problem solving »). Cette tension, tout analyste en stratégie, comme tout chercheur en économie a eu nécessairement à l'affronter.

Avant de continuer plus avant l'analyse, on perçoit aisément ce que nous apportent les schémas de H. Simon dans la compréhension de ce « Trade-off ». Plus il y a d'informations, plus il devient difficile d'obtenir une ou plusieurs représentations pertinentes en vue de la recherche de solutions, On tient là un des défis majeurs auxquels se heurte toute démarche d'intelligence économiques.

Le « Trade-off » identifié par S.G Winter (1987) a des conséquences économiques claires : plus l'étendue des informations à traiter est grande, plus l'identification sera coûteuse et sans doute également la résolution. Il est clair que dans un tel contexte informationnel l'avantage concurrentiel d'une entreprise résidera non pas au niveau de son accès à l'information (d'autant plus que celui-ci est largement facilité par le développement de nouvelles technologies de l'information et de la communication), mais dans sa capacité à la traiter, à ce l'approprier.

Le cadre de recherche constitue un des moyens de solutionner efficacement cette tension. C'est typiquement ce qui suggère un ensemble possible de stratégies de recherche à explorer. C'est un cadre qui peut proposer à la fois à un ensemble de formulation de problème et assez de densité pour guider la recherche (on est ici très près de la recherche sélective de H. Simon 1999).

La littérature évolutionniste concernant le changement technique a longuement décrit comment ces cadres de recherche pouvant être utilisés par les ingénieurs pour améliorer les systèmes techniques en vigueur. Peu de choses ont encore été écrites s'agissant de cadre de recherche (au sens où les définit S.G. Winter) de l'analyse stratégique. S.G. Winter) donne l'exemple de matrice de type BCG et nous montre ce qu'elles peuvent nous faire comprendre et ce qu'elles laissent dans l'ombre. D'où un plaidoyer pour mettre en concurrence (ou utiliser de façon complémentaire) différents cadres de recherche. Il faut, nous semble-t-il, considérer un cadre de recherche comme un modèle d'intelligence économique de la firme. Ainsi pourrions-nous considérer les matrices d'analyse stratégique, inspirées de celle du Boston Consulting Group, comme un modèle historiquement situé qui a fourni un guide efficace pour définir les stratégies de firme.

Ce qu'offre une lecture de l'entreprise au travers de concept de compétences, c'est notamment un contenu informationnel et opérationnel a ce cadre de recherche.

9 Intelligence économiques et compétence de l'organisation :

La relation de l'intelligence économique à la compétence de l'organisation n'est pas simple, et l'on aurait tort de ne considérer que l'aspect instrumental d'une intelligence économique au service de la construction des compétences de l'entreprise.

Ce serait en effet omettre tout recherche d'informations nécessite non seulement des capacités d'interprétation, mais aussi un cadre de recherche prédéfini, un guide d'action stratégique, et qu'en conséquence l'analyse des compétences d'une entreprise constitue aussi un préalable nécessaire à toute démarche d'intelligence économique (notamment par l'identification des compétences de base et des compétences complémentaires).

Ainsi, les compétences de l'entreprise contribuent à modeler sa démarche d'intelligence «économique qui en retour alimente la dynamique d'évolution de ces compétences. C'est cette relation interactive que nous nous proposons de détailler ici après avoir rappelé ce que recouvre la notion de compétence de l'organisation.

La littérature sur les compétences offre un cadre d'analyse globale de l'entreprise intimement liée une vision de l'organisation apprenante décrivant la firme comme « repository of knowledge » ou comme « processor of knowledge » (m. Frans man).L'information ,la connaissance ,l'apprentissage notamment organisationnel, et la coordination des activités sont désormais des concepts centraux de la firme conçues comme un espace de compétence ,traduisant selon l'acception évolutionniste de terme, sa capacités ç produire la réponse adéquate a un problème .Plus précisément les compétences concernent la façon dont l'information est interprétée et l'utilisé .

Elles jouent donc un rôle fondamental dans le processus d'identification et d résolution des problèmes .Leur caractère fortement idiosyncratique est a la base de la constitution d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise. En outre elles possèdent les propriétés des connaissances : elles sont rares, distribués de façon asymétrique et tacites.

Si l'entreprise apparaît comme une entité capable de collecter, d'analyser, d'exploiter des informations issues de son environnement et dotée d'une capacité de s'adapter à cet environnement, il importe de considérer également que la compétence implique non seulement un savoir faire lors de la résolution de problèmes portant sur rapport de la firme avec son environnement, mais aussi un savoir faire et des règles régissent les rapports internes à la firme ?

L'apport de la littérature sur les compétences peut être analysé à différents niveaux selon que l'on considère les compétences individuelles ou les compétences organisationnelles.

Approche par les compétences individuelles est plus directement issue des théories du capital humain. Elle éclaire le processus d'appropriation de l'information nouvelle par les individus, leur transformation en connaissances largement tacites donc c'est difficile à transférer et en savoir faire.

La question du partage des ces compétences entre les agents constitutifs de l'organisation constitue un véritable dilemme que tente de résoudre l'approche évolutionniste des compétences organisationnelles en se focalisant notamment sur la mise en place et l'évolution des routines, la gestion des interactions intra-organisationnelles et sur les phénomènes de coordination de l'organisation avec son environnement.

Maintenant venons à l'analyse de la contribution de l'intelligence économique à la compétence de l'organisation.

1-L'intelligence économique comme vecteur de constructeur de compétence de l'organisation :

Selon la théorie de l'apprentissage de firme, l'acquisition et la transformation des compétences résultent d'un processus d'apprentissage, par lequel la répétition d'une activité et l'accumulation d'expérience contribuent à une réalisation plus efficiente de cette activité (et ce quelle que soit la nature de cette activité, nature qui permet de définir le type d'apprentissage : les informations et connaissance apparaissent comme le moteur de ce processus d'apprentissage et constituent par conséquent la matière première de la compétence. Dès lors la façon dont l'entreprise va collecter, analyser, exploiter ses informations (internes ou issues de son environnement) est désactivé.

Parce qu'elle nécessite la mise en place d'un circuit de diffusion des informations et des connaissances, l'intelligence économique va jouer un rôle important et fondamental dans le processus de l'apprentissage. La capacité d'apprentissage et par conséquent la capacité d'évolution des compétences d'une organisation apprenante, est indissociable de l'efficacité des canaux et modes de circulation d'information.

2-Intelligence économique et évolution dynamique de la compétence de l'organisation :

La nature dynamique de l'intelligence économique, son caractère cumulatif et les phénomènes d'apprentissage qu'elle draine, vont de paire avec l'évolution dynamique des compétences. Les compétences ne sont pas stationnaires. L'idée que les compétences d'une entreprise sont flexibles, et se modifient au cours du temps, non seulement sous l'effet de leur propre dynamique interne ca veut dire les individus apprennent en réfléchissant sur leurs propres actions ,mais aussi par l'apport d'informations extérieurs de quelle que nature quelles soient :formelles, articulées ,non articulées ,conduit à conférer un rôle non négligeable à l'intelligence économique sur cette dynamique.¹⁰⁷

Cette évolution des compétences d'une entreprise peut être perçue dans une perspective défensive(recherche de réponses face aux évolutions technologiques, commerciales, concurrentielles)ou dans une perspective offensive(volonté de modifier l'environnement).La démarche d'intelligence économique parce qu'elle alerte sur l'état et l'évolution de l'environnement permet effectivement à l'entreprise de s'adapter à ces nouvelles contraintes(approche défensive) ou de saisir des opportunités émergences, d'anticiper des Évolutions .

10 L'économie numérique et l'émergence de nouveaux modèles d'entreprises :¹⁰⁸

L'économie numérique a engendré de nombreux nouveaux modèles commerciaux. Bien que certains d'entre eux aient leurs équivalents dans les entreprises traditionnelles, récemment Les TIC ont permis de réaliser différents

¹⁰⁷ Ibid. , p,2à 3.

¹⁰⁸ OCDE (2014), « Économie numérique, nouveaux modèles économiques et principales caractéristiques », dans Addressing the Tax Challenges of the Digital Economy, Éditions OCDE, Paris

types d'activités à une échelle et une portée plus grandes que jamais auparavant. Cette section présente plusieurs bons exemples de ces nouveaux modèles commerciaux. Certains de ces modèles peuvent se compléter ou parfois se chevaucher (par exemple, les services de paiement peuvent être du point de vue du commerce électronique ou du Cloud computing). Les modèles étudiés ci-dessous ne sont bien sûr pas exhaustifs. Si l'innovation dans l'économie numérique a facilité le développement rapide de nouveaux modèles commerciaux, elle peut aussi rapidement rendre obsolètes les activités existantes. Les types d'entreprises étudiées comprennent plusieurs catégories de commerce électronique, magasin d'applications, la publicité en ligne, l'informatique en nuage, les plateformes participative en réseau, les services de paiement en ligne.

❖ **Le commerce électronique :**

Le commerce électronique, ou cybercommerce, est défini de façon large par le Groupe de travail de l'OCDE sur les indicateurs pour la société de l'information comme « la vente ou l'achat de biens ou de services, effectué sur des réseaux informatiques pour la réception ou la passation de commandes.

Les biens et services sont commandés par ces méthodes, mais le paiement et la livraison proprement dite des biens ou services peuvent ne pas se faire en ligne. La transaction de commerce électronique peut se faire entre entreprises, ménages, particuliers, administrations ou autres organismes publics ou privés. Le commerce électronique peut servir soit à faciliter les commandes de biens ou de services qui seront ensuite fournis par les canaux traditionnels (commerce électronique indirect ou hors ligne), soit commander et à livrer des biens ou des services par voie purement électronique (commerce électronique direct ou en ligne).

Le commerce électronique recouvre un vaste éventail d'activités, mais l'on ne présentera ici que des exemples des principaux types.¹⁰⁹

• **Les modèles de commerce électronique entre entreprises :**

Le commerce électronique est en grande partie constitué de transactions par lequel une entreprise vend des produits ou des services à une autre entreprise (interentreprises ou B2B) (OCDE, 2011).

¹⁰⁹ OCDE (2012), L'économie internet : perspectives de l'OCDE 2012, Éditions OCDE, Paris,

C'est possible d'adaptation en ligne du commerce traditionnel, où les grossistes achètent des marchandises en vrac en ligne et les revendent à consommateurs du point de vente. Peut également être produit biens ou services utiles à d'autres entreprises,

Notamment :

les services logistiques tels que le transport, l'entreposage et la distribution, Fourniture de services applicatifs pour le déploiement, l'hébergement et la gestion Logiciel intégré à partir d'une installation centrale, externalisation de fonctions de support du commerce électronique telles que l'hébergement Solutions Internet, de sécurité ou de support client, solutions pour gérer et maintenir des enchères en temps réel sur Internet, service de gestion de contenu, pour la facilitation de la gestion et de la fourniture de obtenu de sites internet, et outils de cybercommerce apportant des capacités d'achats automatisé en ligne.

- Les modèles entreprise-consommateur :

Modèles business-to-consumer (business-to-consumer ou B2C) est l'une des premières formes de commerce électronique. Une entreprise opérant dans ce modèle vend des biens ou des services aux personnes agissant dans des cadres non professionnels. Ces modèles en catégories, où, par exemple, "tout "en ligne", c'est-à-dire les producteurs sans magasins physiques Ou une entreprise traditionnelle existante et terminée hors ligne leurs activités traditionnelles via la vente en ligne (clics et mortiers), et les fabricants adoptent les transactions en ligne pour aider leurs clients Commandes directes et personnalisées.

Les biens ou services vendus par les entreprises B2C peuvent être importants (comme les CD de musique) ou dématérialisé (c'est-à-dire par consommateur sous un format électronique).

La numérisation de l'information du texte, du son et des images permet à un vendeur de livrer de plus en plus de biens et de services sous forme numérique à des consommateurs plus en situation en plus loin de lui.

Bien souvent, le commerce électronique de type B2C permet de raccourcir considérablement les chaînes d'approvisionnement en éliminant le besoin de recourir à des grossistes, distributeurs ,détaillants et autres intermédiaires comme le faisaient les entreprises traditionnelles pour vendre des biens matériels .En raison notamment de cette désintermédiation, les entreprises

de type B2C investissent généralement beaucoup dans la publicité et le suivi de la clientèle, ainsi que dans la logistique. Le modèle B2C réduit les coûts de transaction (en particulier les coûts de recherche) en améliorant l'accès des consommateurs à l'information.

Il réduit aussi les barrières à l'entrée sur le marché, sachant qu'il est généralement moins onéreux de gérer un site Internet que d'entretenir un point de vente physique traditionnel.

❖ **Les modèles consommateur à consommateur :**

Les échanges inter-consommateurs (Consumer-to-Consumer ou C2C) sont de plus en plus courants. Les cyber-entreprises de type C2C jouent le rôle d'intermédiaires ; elles permettent aux consommateurs de vendre ou de louer leurs biens (biens immobiliers, autos, motos, etc.) en publiant leurs annonces sur leurs sites Internet et en facilitant les transactions. Ces entreprises peuvent ou non faire payer leurs services par les consommateurs, selon leur modèle de recettes.

Ce type de commerce électronique revêt plusieurs formes, notamment : ventes aux enchères sur un portail permettant aux utilisateurs de faire des offres sur les articles proposés, systèmes pair-à-pair permettant le partage de fichiers entre les utilisateurs, et portails de petites annonces, qui constituent un marché électronique interactif en ligne et permettent la négociation entre acheteurs et vendeurs.

❖ **La croissance du commerce électronique :**

L'Internet facilite des opérations telles que la commande de biens et de services. Autrement dit, un grand nombre de transactions qui auraient eu lieu sans l'Internet peuvent être réalisées de façon plus efficace et à moindre coût. Par ailleurs, l'Internet a permis aux petites entreprises d'étendre leurs activités et de pénétrer sur des marchés qui, sans son existence, seraient restés hors d'atteinte pour elles. Le nombre d'entreprises qui effectuent des transactions commerciales sur l'Internet s'est donc accru considérablement au cours de la dernière décennie.

a) Les services de paiement :

En général, pour le paiement des transactions en ligne, certaines informations financières étaient nécessaires au vendeur, notamment un numéro de compte bancaire ou les informations relatives à la carte bancaire, ce qui supposait un degré de confiance élevé qui n'est pas toujours possible lorsqu'il s'agit d'un vendeur inconnu, surtout dans le cas d'une transaction de type C2C.

Les prestataires de services de paiement en ligne permettent de résoudre ce problème en fournissant un moyen sécurisé d'effectuer des paiements en ligne sans que les parties à la transaction aient besoin d'échanger des informations financières.

Le prestataire d'un service de paiement joue un rôle d'intermédiaire (utilisant généralement le modèle du logiciel-service) entre les acheteurs et les vendeurs en ligne.

Il accepte les paiements des acheteurs par divers moyens – carte bancaire, débit bancaire direct ou virement bancaire en temps réel –, traite ces paiements et dépose les fonds sur le compte du vendeur. Les systèmes de paiement électronique présentent un certain nombre d'avantages pour les utilisateurs, à savoir une protection contre la fraude, sachant que le vendeur et l'acheteur n'échangent pas d'information sensible, un paiement plus rapide par rapport aux méthodes de paiement traditionnelles, et bien souvent, la possibilité d'effectuer la transaction dans plusieurs devises. Les prestataires de services de paiement prélèvent généralement une commission sur chaque transaction accomplie, qui peut être fixe ou bien proportionnelle au montant de la transaction, encore que certains prestataires facturent aussi des frais mensuels ou des commissions pour certains services supplémentaires.

SECTION 2 Système D'information :

11 Définition et caractéristiques des TIC

1- Définition des TIC :

Concepts et technologies de l'information et de la communication (TIC), et Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC), y compris la technologie utilisée dans le traitement et la transmission des informations, Principalement informatique, internet et télécommunications.

Dans diverses littératures, nous ne voyons aucun consensus sur la définition des TIC compte tenu de son hétérogénéité et de sa complexité. En effet, nous pouvons distinguer les définitions suivantes selon ces auteurs :

1-HERBERT SIMON : "L'ensemble des technologies d'informatiques et de télécommunication, elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leurs traitements. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication.»¹¹⁰

2-CHARPENTIER : " Les (TIC) sont un ensemble de technologies utilisées pour

Traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données Numérisées. La naissance de ces TIC est due notamment à la convergence de trois Activités. Au sens strict, les TIC sont composées :

- ✓ Du domaine des télécommunications qui comprend lui-même les services et

Les équipements ;

- ✓ Du domaine de l'informatique qui comprend le matériel, les services et les Logiciels ;

- ✓ Du domaine de l'audiovisuel qui comprend principalement la production et

Les services audiovisuels ainsi que l'électronique grand public.¹¹¹

Pour lui aussi Les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et de transmettre des informations, elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information.¹¹²

¹¹⁰ HERBERT SIMON prix Nobel de science économique en 1978, sous-direction M.S. BOUDJEBOUR, CERIST, 2002. Cité par AFROUN. M, «L'impact de l'intégration des NTIC sur la GR

¹¹¹ CHARPENTIER. P, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, 1997, P 133

¹¹² Ibid,p33.

Selon BRUNU.H « Les TIC sont définis comme étant l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information sous toutes ses formes, de la manipuler et de la transmettre »¹¹³

2-Les caractéristiques des TIC :

A. L'Efficacité :

Les utilisateurs de ces technologies sont à la fois indépendants et expéditeurs, Les partenaires d'une opération de communication peuvent échanger leurs rôles et recrée une efficacité entre les personnes et les entreprises, etc.

B. La Mobilité :

Autrement dit, les utilisateurs peuvent utiliser le service en déplacement Exemple : comme un ordinateur portable ou le téléphone portable, par exemple de la Convertibilité, la Démystification et la Répartition.

C. La mondialisation

C'est l'environnement ou elles s'activent ces TIC parce qu'elles utilisent un espace plus grand dans n'importe quelle région du monde et elles permettent des flux du capital d'information, sa décentralisation a permis de s'épanouir dans l'environnement international surtout dans la transaction des commerces qui a permis de dépasser le problème du temps et l'espace.

Herbet SIMON a résumé les caractéristiques des TIC en six points¹¹⁴ :

- ✓ Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur.
- ✓ Il sera réalisable et économique d'utiliser le langage humain pour interroger la mémoire d'un système de traitement de l'information.
- ✓ Les mémoires des systèmes d'information seront de taille comparable à celle des plus vastes mémoires dont dispose actuellement les hommes.
- ✓ Tout programme ou toute information qui se seront révélés utiles dans un système de traitement de l'information, pourront être recopiés en un autre

¹¹³ BRUNO H. et MAURICE I., DRH, tirez parti des technologies, édition D'organisation, Paris, 2002, P. 23

¹¹⁴ PATEYRON.E-A. SALAMON.R., les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Ed. Economica, Paris 1996, p.29

point de ce même système ou dans un système à un coût très bas.

- ✓ Les limites significatives de la puissance des systèmes de traitement de l'information face à des problèmes de planification et de prise de décision porteront sur la connaissance des lois qui gouvernent les systèmes à planifier et analyser les situations.
- ✓ Les systèmes de traitement de l'information seront de plus en plus capables d'apprendre, ils seront aptes à gonfler leurs propres fichiers à mesure que de nouvelles technologies viendront s'ajouter à leur stock

12 Définition système d'information :

Un est défini comme « un système ' utilisateur-machine ' intégré qui produit de l'information pour assister les êtres humains dans les fonctions d'exécution, de gestion et de prise de décision. Le système d'information utilise des équipements informatiques et des logiciels, des bases de données, des procédures manuelles, des modèles pour l'analyse, la planification, le contrôle et la prise de décision. »¹¹⁵

« Selon Robert Reix (2005) Un système d'information est « un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures...) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, et de communiquer des informations (sous formes de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre organisations. »¹¹⁶

« Passant à présent à l'encyclopédie universalis : « un système d'information peut être définis comme un ensemble de ressources (personnel, logiciels, processus, données, matériels, équipements informatiques et de télécommunication...) permettant la collecte, le stockage, la structuration, la modélisation, la gestion, la manipulation, l'analyse, le transport, l'échange, et la diffusion des informations (texte, image, sons, vidéo...) au sein d'une organisation. »¹¹⁷

¹¹⁵ Gorden B.DAVIS et al, Systèmes d'information pour le mangement, VOLUME 1, Edition Economica, Paris 1985, p.06

¹¹⁶ Robert REIX, système d'information et management des organisations, Edition Vuibert, Paris 2005, P.03

¹¹⁷ L'encyclopédie universalis (cité dans LGRENZI. Christophe). «Informatique, numérique, système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques », Vie et science de l'entreprise, 2015/2 (n°200), P. 49 à 76

1. Définition de trois auteurs américains NS Churill, CH Kriebel et AC Stredy datant de 1965 « la combinaison formalisée de ressources humaine et informatique résultant de la collecte, de la mémorisation, de la recherche, de la communication, et de l'utilisation des données en vue de permettre un management efficace des opérations au sein d'une organisation. »¹¹⁸

2. A travers ces définitions nous pouvons dire que le système d'information est un ensemble d'éléments structurés ou de ressources matérielles, humaines, logicielles et organisationnelles qui sont en interaction dynamique en fonction d'un but, permettant d'acquérir, de mémoriser, de traiter et de diffuser les informations au moment opportun dans et entre organisations. La présence du système d'information dans une organisation va permettre de gérer plus efficacement les informations et leurs échanges.

13 Conclusion

Le système d'information est d'avantage considéré comme un ensemble d'éléments structurés ou de ressources matérielles, humaines, logicielles et organisationnelles qui sont en interaction dynamique en fonction d'un but, permettant d'acquérir, de mémoriser de traiter et de diffuser les informations dans et entre organisations . Nous avons compris que grâce à ses outils de l'information et de la communication, c'est à tout moment et partout que l'entreprise peut accéder aux informations, ces technologies permettent également la mise en avant des relations avec les clients et les collaborateurs

¹¹⁸ NS Churill, CH Kriebel et AC Stredy (cité dans LEGREZI C.). Op.Cit, P.49 à 76

Chapitre V

Analyse et interprétation des résultats

Section 01 :
Présentation de l'entreprise CEVITAL



BROCHURE D'ACCUEIL
CEVITAL FOOD



1 L'adhésion aux valeurs du groupe :

Un référentiel des valeurs a été mis en œuvre. Leurs applications doivent être le reflet d'un comportement exemplaire. Nous prôtons des valeurs, qui doivent inciter les collaborateurs à créer la confiance et la solidarité entre eux, basées sur le respect mutuel:

- Ecoute et Respect
- Intégrité et Transparence
- solidarité et Esprit d'équipe
- Initiative et persévérance
- Courage et Engagement de performance

- **Ecoute et respect**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir de l'écoute et du respect mutuel. Les relations saines sont la base de toute communication entre les personnes. Nous prenons également en compte nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels, nos concurrents et l'ensemble de la communauté. Nos collaborateurs sont porteurs de l'image de l'entreprise, nous attendons d'eux un respect à tout instant de l'environnement.

- **Intégrité et transparence**

Nous demandons à nos collaborateurs d'avoir un haut niveau éthique professionnel et d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management. Dire ce que l'ont fait.

- **Solidarité et esprit d'équipe**

Encourager et agir dans le sens du partage permanent et du savoir et de l'expérience. Valoriser les collaborateurs et contribuer à l'esprit d'équipe : favoriser l'implication et l'entraide entre les salariés et les équipes / business unité, etc.

- **Initiative et persévérance**

Nous attendons de nos collaborateurs d'aller plus loin que les actions planifiées pour imaginer d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, d'anticiper sur des problèmes potentiels. Nous attendons de nos salariés la ténacité nécessaire pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

- **Courage et engagement de performance :**

Chacun est jugé sur ses actes et sur le niveau de respect de ses engagements. Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'engagent et s'impliquent dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise. Avoir le courage de ses opinions.

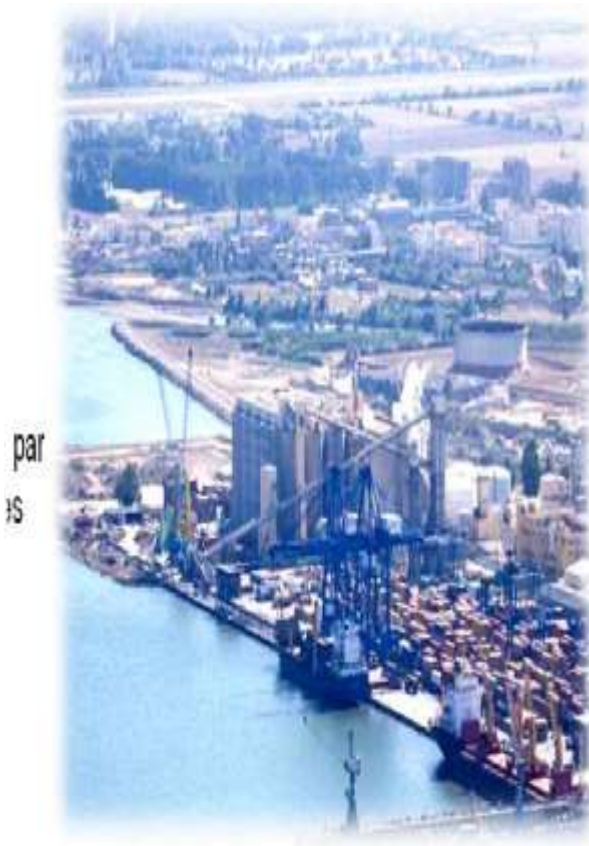
2 Présentation de CEVITAL :

CEVITAL est une Société par Actions au capital privé de 68 ,760 milliards de DA.

Elle a été créée en Mai 1998. Elle est implantée à l'extrême –Est du port de Bejaia.

Elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de Plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement, Divers projets en cours de réalisation. Son expansion et son développement durant les 5 dernières, Années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVTAL Food est passé de **500** salariés en 1999 à **3996** salariés en **2008**



3 Où SOMMES-NOUS ?

A l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

• A Bejaia :

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- ✦ Raffinerie Huile
- ✦ Margarinerie
- ✦ Silos portuaires
- ✦ Raffinerie de sucre

•A El Kseur_ :

Une unité de production de jus de fruits COJEK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits COJEK.

Sa capacité de production est de 14 400 T par an

.Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

**A TIZI OUZOU :****❖ A AGOUNI GUEGHRANE**

Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres

:

- ✓ L'Unité d'Eau Minérale LALLA Khedidja a été inaugurée en juin 2007



4 NOS ACTIVITES : Que faisons nous ?

Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

1. **Huiles Végétales.**
2. **Margarinerie et graisses végétales.**
3. **Sucre blanc.**
4. **Sucre liquide.**
5. **Silos portuaires.**
6. **Boissons.**

✓ -Huiles Végétales

Elles sont connues sous les appellations suivantes :

Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E)

(Elio et Fridor) : se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

✓ Margarinerie et graisses végétales :

CEVITAL produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que **Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial**, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, À l'exemple de la parisienne et MEDINA « **SMEN** »

Capacité de production : 180.000 tonnes/an / Notre part du marché national est de 30% sachant que nous exportons une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

✓ **-Sucre Blanc :**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg. CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- ✦ Entrée en production 2^{ème} semestre 2009.
- ✦ Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- ✦ Part du marché national : 85%
- ✦ Exportations : 350 000 tonnes/an en 2009, CEVITAL FOOD prévoit 900 000 tonnes/an dès 2010.

✓ **-Sucre liquide :**

Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

✓ **-Silos Portuaires :**

Le complexe CEVITAL Food dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure .Un projet d'extension est en cours de réalisation.

La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal. La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.



✓ **-Boissons :**

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas, L'eau minérale LALLA Khadîdja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent. En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale LALLA khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

- ✦ Lancement de la gamme d'eau minérale « **LALLA Khadidja** » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.
- ✦ Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « **EL KSEUR** ».

Nos clients : La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés:

- Représentants
- Grossistes
- Industriels

Institutionnels et administrations ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs, ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils soient.

5 Notre Devise : des produits de Qualité :

CEVITAL FOOD : donne une grande importance au contrôle de qualité de ses produits. Cela s'est traduit par l'engagement de la direction dans le Procès de certification ISO 22000 version 2005. Toutes les unités de production disposent de laboratoires (micro biologie et contrôle de qualité) équipés d'outils d'analyse très performants.



5/L'organisation générale des composantes et les missions des directions:

A/ Structure de l'encadrement: Organigramme (présentation page suivante).

B/ Missions et services des composantes de la DG:

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe.

La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions:

➤ **La direction marketing :**

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

➤ **La direction des Ventes & Commerciale :**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de

détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

➤ **La direction Système d'informations :**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité. Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité :**

Préparer et mettre à jour les budgets, Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes Pratiquer le contrôle de gestion Faire le Reporting périodique.

➤ **La direction Approvisionnements :**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **la direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS,).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction des Silos:**

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage. Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières; Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos.

➤ **La direction des Boissons :**

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

- Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à AGOUNI-GUEGHRANE (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK
- Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, COJEK est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de

fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserve. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement.

➤ **la direction Corps Gras :**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pâte chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **la direction Pôle Sucre :**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

➤ **La direction QHSE:**

Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux

Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

➤ **la direction Energie et Utilités:**

C'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Procès : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmoses, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension, Moyenne Tension** et **Basse Tension**, avec une capacité de 50MW.

➤ **La direction Maintenance et travaux neufs:**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations. Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du procès jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) Rédige les cahiers des charges en interne. Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Section 02 :**Présentation et analyse des résultats****Cas 1**

Un cadre dans un service commercial âgé de 44 ans, marié, deux enfants, recruté au sein de l'entreprise CEVITAL en 2005, ayant des diplômes « DUA en finance comptabilité en 2005 » « un titre en certificat de maîtrise des technique comptables ». Il a profité de plusieurs formations depuis son commencée.

Pour ce responsable le travail représente tout, il déclare « c'est mon lieu de travail et c'est ma deuxième famille, parce que je passe beaucoup de temps ici plus de 8heures par jour et je dois gérer l'équipe commerciale, j'ai une grande implication en tant que responsable d'un réseau.

Concernant les moyens adoptés pour développer convenablement les compétences des employés au sein de CEVITAL, grâce aux formations permet d'avoir un poste de travail par rapport aux capacités recherchées et les nécessités du poste.

Et pour l'orientation de travail au sein de l'entreprise, le cadre doit manager son groupe commercial dans un climat satisfaisant, il évoque de bonne relation avec le directeur, les assistants avec lesquels il est en contact direct.

Il affirme que pour avoir des bonnes conditions de travail, il faut le mouvement de l'information en compagnies d'une communication efficace « c'est l'accès à l'information ».

L'information efficace doit d'être claire, nette, précise, transmise au bon moment et comprise du premier coup.

La communication au sein de l'entreprise Il s'agit de la **communication interne qui est mise en place tant entre les salariés eux-mêmes qu'avec leur hiérarchie**. Elle prend différentes formes et peut ainsi se mettre en place via des contacts humains et des outils de communication internes performants.

La communication horizontal : il s'agit d'une communication a niveau, les employer doivent disposer de solution pour mieux communiquer entre eux, l'objectif est de créer un véritable lien entre les équipe .avec la mise en place d'outils de communication, les employés peuvent travailler de concert. Cela favorise le partage de connaissances, le partage de données en temps réel, mais cela ne s'arrête pas là. La communication horizontale doit pouvoir accompagner les salariés dans une meilleure communication à titre personnel pour créer des liens forts qui auront un impact sur leurs performances à terme. ¹¹⁹

La communication verticale : La communication verticale est **la communication où les informations ou les messages circulent entre ou parmi les subordonnés et les supérieurs de l'organisation**. Selon Bovee et ses associés, « la communication verticale est un flux d'informations vers le haut et vers le bas de la hiérarchie de l'organisation. ¹²⁰

Et par rapport l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans la bordure de l'action, le responsable répond « On réalise en même temps que technologie de l'information selon les échanges par e-mail, Whasp, Vibre, des réunions par Times et des outils informatiques, il affirme que aucun difficulté dans leur usage parce que les ressources humaines et matériels sont adaptés pour éviter les obstacles d'utilisation de ces TIC.

Le système d'information dans l'entreprise et la gestion de cette dernière C'est la durée du perfectionnement (projet de digitalisation des donnes par l'entreprise) c'est l'objectif d'arrivé à zéro Excel.

Le système d'information est un ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information, il s'agit d'un système sociotechnique composé de deux sous-systèmes, l'un social et l'autre technique.

La digitalisation est l'intégration des technologies numériques dans les processus commerciaux et sociaux, dans le but de l'amélioration.

Elle change la façon dont les sociétés interagissent avec leurs clients et souvent leurs sources de revenus.

Quant à la fonction ressource humain et le travail de ce cadre ? Il répond qu'« Elle est une exigence dans le travail et pour l'intérêt de l'entreprise.

¹¹⁹ [Types de Communication Interne en Entreprise | LumApps](#)

¹²⁰ [Qu'est-ce que la communication verticale descendante ? - Communication Progression](#)

Chaque année l'entreprise lance de nouvelles technologies de l'information et de communication, elle arrive aujourd'hui à actualiser le système de digitalisation.

Au sujet de l'existence d'un service responsable de la direction d'information facilitant le contact de l'entreprise avec le marché, les clients, et les fournisseurs au sein de l'entreprise CEVITAL ? Pour ce cadre « oui, la direction de l'information a adopté des systèmes qui sont partagés avec les clients et aussi le Keep contacte qui reçoit des commandes des clients ».

Keep ou Google keep est une application de prise de notes développée par Google. Annoncé le 20 mars 2013, elle offre une variété d'outils pour prendre des notes. Notamment du texte, des listes, des images et de l'audio.

Et par rapport au meilleur rendement dans la gestion et les revendications demandées dans l'entreprise, le cadre a répondu que « Elle exige des qualités fortes, qui que ce soit dans son domaine ».

En ce qui touche l'évolution des connaissances intellectuelles « Ordinairement par le système d'information et des recherches personnelles (livre, Google) car j'ai une caution au sein de l'entreprise et il faut avancer les choses ainsi pour l'actualisation des connaissances, autant que la distribution entre certain membre et ce qui est collaboration on travaille tous ensemble ».

Les exigences des tâches qui protègent l'impression d'innovation pour un cadre améliore son savoir-faire au sein de l'entreprise.

Le remède utilisé pour combattre le stress, Il répond : « On travaille avec des bonnes situations puisque notre organisation a aliment très rarement selon la situation et ainsi cela arrive, on fait appel à la raison.

Au sujet des conflits au sein de l'entreprise CEVITAL, réduits à la mauvaise communication entre les membres de cette organisation ? Le cadre a déclaré qu'il essaye de les éviter au maximum et s'il y en a un, on le règle avec les techniques de management (communication).

Cas 02 :

Notre deuxième cas est un homme marié âgé de 33 ans, rejoint CEVITAL en 2014 avec un diplôme tant qu'"Ingénieur en Génie des Procédés", occupe un poste d'ingénieur dans l'entreprise et a suivi plusieurs formations depuis son entrée.

Parlant du travail, témoignez : "C'est la santé, c'est facile à expliquer à ceux qui savent mais ne peuvent pas l'exécuter, et c'est une partie de ma vie, un outil qui me permet de satisfaire mon entourage et moi-même ».

Pour cet ingénieur, le bon développement des compétences des collaborateurs de CEVITAL passe par le fait que les connaissances acquises grâce à une formation globale ne suffisent pas à améliorer les connaissances, mais aussi le travail d'équipe et la communication améliorent les choses.

Motivation, dynamisme, rigueur sont la relation entre les compétences de recherche et les exigences du poste, tout cela nous permet d'obtenir un flux d'informations au sein de l'entreprise car il y a beaucoup d'amélioration à faire. Travaillez dur, car l'information est un outil de communication dans une organisation.

Concernant « Utilisez-vous les TIC dans votre travail ? » Il a répondu : « Oui, c'est obligatoire » Car sans ces TIC on ne peut pas travailler pour l'entreprise, elle ne peut pas se développer et progresser, dans ces TIC (courrier électronique, watsap, etp, travail Logiciel)

Aux difficultés d'utilisation de ces technologies de l'information et de la communication, l'ingénieur a répondu : « Non, nous n'avons rencontré aucune difficulté à utiliser ces TIC, c'est presque simple et on s'en sert tout le temps.

Pour l'ingénieur, le système d'information est un système nécessaire de l'entreprise, on peut bien travailler, ce système d'information est lié à la gestion de cette dernière, car c'est un moyen de gérer et de traiter certaines informations.

Le point de vue sur l'importance des TIC pour les fonctions et les emplois RH, il a déclaré : "Ces TIC facilitent l'échange et le partage d'informations". CEVITAL intègre les technologies de l'information et de la communication à la demande de la direction.

Une communication efficace est un message directe, transparente, crédible, sans kilomètres intermédiaires, correcte, concise, rapide, claire au bon moment,

Sur cette question, les ingénieurs s'assurent que la qualité de la communication est nécessaire pour favoriser la coopération au sein d'une entreprise, car une mauvaise communication entre les membres de l'organisation peut entraîner des malentendus, mais pas des conflits.

La transparence de l'information et des connaissances au sein de CEVITAL est considérée comme une valeur fondamentale dans le fonctionnement du travail, il déclare : « Oui, elle existe car elle fait partie de la valeur de l'entreprise, et dans ma petite organisation, il y a une transmission, qui est une de nos valeurs, même si nous partageons beaucoup chez CEVITAL ».

Relativement au service de charge des tests d'information, permet à CEVITAL de connecter le marché, les clients et les fournisseurs, il répond : Bien entendu, il s'agit bien du service des achats et de l'approvisionnement.

Concernant le développement des connaissances théoriques, il a répondu : "Pour améliorer nos connaissances, elles se divisent en plusieurs étapes, telles que la lecture, la connaissance et la formation approfondie aux logiciels"

À la question de savoir comment les dirigeants d'une entreprise améliorent souvent leur savoir-faire au sein de l'entreprise, l'ingénieur déclare : La connaissance pose toujours des questions après chaque action, demande des retours d'expérience, il y a des aspects à compléter, et il faut organiser les idées des gens pour améliorer l'entreprise.

Alors dans une situation stressante, quels remèdes utilisez-vous pour la combattre ? La réponse est de prendre du recul et de le saisir.

Que l'ingénieur se réfère à "comment gérez-vous les conflits au sein de CEVITAL" dans cette question, c'est-à-dire : "quand il y a des conflits d'action limitée pour faire son travail et que le silence sait quoi presser".

Cas 3 :

Il s'agit d'une femme de 38 ans, mariée et mère de deux enfants, qui a obtenu son diplôme « I.N.C.F.P en TC Ressources Humaines » à Bejaïa, et qui occupe dans l'entreprise un poste compatible à cette formation. Ses qualifications professionnelles de 15 ans sont essentielles, elle a suivi de nombreuses formations.

Pour ce cadre, il faut faire beaucoup de formation et de recherche pour améliorer les connaissances dans son domaine.

Les ressources humaines ne sont pas une quantité scientifique exacte qui est évaluée avec diligence, constance ou régularité, la connaissance a deux métiers principaux : l'un est de développer des connaissances et l'autre est de générer des revenus, CEVITAL représente p une opportunité, une entreprise qui lui permet d'entrer dans les rangs de la vie, et aussi d'une carrière.

Concernant l'approche adoptée pour bien développer les compétences des collaborateurs au CEVITAL, elle a notamment relevé que la formation des ressources humaines est un métier qui demande toujours de la nouveauté et un service de gestion de carrière, donc la formation se fait au quotidien.

A la question "Utilisez-vous les TIC au travail ?", elle répond avec assurance : "Oui, on ne peut pas travailler sans ces TIC.

La relation entre les systèmes d'information d'une entreprise et la gestion de celle-ci est la gestion des services d'information ou des systèmes d'information utilisant les TIC. Le point de vue du cadre sur l'importance des TIC pour les fonctions et les emplois des RH est qu'il rapporte beaucoup de commodité dans la pratique pour tous les services.

Concernant l'intégration des technologies de l'information et de la communication, la Direction des Systèmes d'Information est responsable du développement et de la mise en œuvre de toutes les technologies liées à l'information et aux réseaux et à la téléphonie.

CEVITAL a adopté un système moderne ressources humaines c'est « O.D.O ». Grace a ces instructions d'information au sein de l'entreprise, pour ce cadre il soutien tous puisque, le développement d'information est acceptable, pareillement ils ont tous les solutions physiques nécessaires.

« O.D.O » : c'est un logiciel open-source de gestion intégré comprenant de très nombreux modules permettant de répondre à de nombreux besoins de gestion des entreprises, ou de gestion de la relation client .

Le service ressources humaines a donné la chance aux subordonnés d'étudier un logiciel qui leur permet de manager les informations et la communication, ainsi que la messagerie leur permet différents filières et la circulation de l'information se fait rapidement au bon moment d'une manière claire, nette, précise.

Une communication efficace au sein de l'entreprise est un renseignement lumineuse résidé sur des faits réel peut être digérée par tout les concepts, distribuée selon la administration, il faut qu'il reçoit l'information ou qu'il soit au courant.

La capacité de transmission des nouvelles connaissances au sein de CEVITAL est reconnue une valeur obligatoire parmi le fonctionnement de travail parce que c'est un point fatal à gagner la croyance des salariés, le développement des informations et des compréhensions aborde l'évolution et l'innovation de chaque organisation.

Les valeurs demandés pour un meilleur bénéfice dans l'économie de l'entreprise c'est la polyvalence est très important et aussi être sociable.

Sur l'existence des conflits liée a la mauvaise communication entre les membres de cette organisation mais on peut défendant un bon message.

Cas4 :

Notre quatrième cas est un homme marié, âgé de 43ans ayant trois enfants, qualifié d'un diplôme « licence en gestion spécialité comptabilité » a l'université de Bejaia, il travail a la direction commerciale, ca formation n'est pas adéquat a son poste de travail a 100% .Recruté au sein de CEVITAL en 2008.

La représentation du travail pour ce cadre estime que c'est une promesse, sans travail on ne peut pas vivre, et aussi une passion et l'occasion de donner aux autre ce qu'on a accumulé comme expérience, c'est aussi un lieu ou on tisse des relations professionnelles comme la relation aimables et au même temps un lieu de partage.

Pour CEVITAL, le manager a dit : « 30 % de ma vit, je suis un salarié Jai accès beaucoup d'expérience et beaucoup de personne plus encadre et aussi un challenge ».

Concernant les moyens adoptés pour développer convenablement les compétences des employés au CEVITAL c'est à travers les structurations, le logiciel l'informatique, des séminaires, des rencontres avec des entreprises étrangères.

CEVITAL, utilise des Technologie de l'information et de communication :(PC, Téléphone portable, des logiciel, des emails,watssap entreprise ,Skype et Timc. L'entreprise ne trouve jamais des difficultés à cette technologie de l'information et de communication parce que d'après ce cadre il est habitué car depuis longtemps j'utilise les logiciels.

Email : E-mail désigne un courrier électronique, c'est-à-dire un message écrit et envoyé électroniquement par le biais d'un réseau informatique. Le mail est envoyé depuis une boîte aux lettres électronique vers une autre.

Watssap : WhatsApp est une **application de messagerie instantanée pour Smartphones**. En l'installant sur votre mobile vous pouvez échanger avec vos amis des messages écrits, audio, vidéo ou des images. Il se présente ainsi comme une alternative aux SMS et MMS.

Skype : est un **logiciel qui permet aux utilisateurs de passer des appels téléphoniques ou vidéo via Internet, ainsi que le partage d'écran**. Les appels d'utilisateur à utilisateur sont gratuits, tandis que ceux vers les lignes téléphoniques fixes et les téléphones mobiles sont payants.

A cette question : « quelle est la relation entre le système d'information dans une entreprise et la gestion de cette dernière ? » le cadre a répondu : « c'est quelque chose d'essentiel pour une entreprise, car le monde actuel c'est le monde de l'information qui permet libérer de temps d'éliminer les erreurs d'avoir l'information fiable et avec le nouveau système de la digitalisation qui a l'entreprise CEVITAL a commencé de l'utilisation au département commerciale . » et son point de vue sur l'importance des TIC par rapport à la fonction ressource humaine et le travail c'est exactitude des données et aussi gagner beaucoup de temps

L'évolution de système d'information et la nécessité d'utilisation des TIC, CEVITAL a adopté ou les a intégrés pour le meilleur développement

Une communication efficace dans l'entreprise pour ce cadre c'est d'avoir la transparence de l'information de responsable, doit être claire, nette et précise .nos explications doivent être comprises du premier coup, et à la communication qui favorise la coopération au sein de CEVITAL c'est à dire il faut beaucoup communiquer pour permettre à l'entreprise d'évoluer et positivement.

En outre, ces conflits dus à la mauvaise communication il déclare qu'il existe déjà mais actuelles y'en a plus et qu'ils ont été empêchés grâce à la bonne communication qui règne en ce moment au sein de chaque organisation malgré l'existence que l'on appelle la communication particulière comme les rumeurs et les non-dits , ce cadre a répondu : « j'ai réglé beaucoup de conflits ,on donnant conseil à l'équation concernée. »

La capacité de transmission des informations et connaissances au sein de CEVITAL est reconnue comme une valeur nécessaire à l'organisation du travail puisque sans connaissances et transmission d'information y'aurait une mauvaise communication même si trop d'information tue l'information , à sujet le cadre a dit : « oui, bien-sûr c'est une valeur essentielle pour avoir des informations permet de prendre des décisions adéquates, à chaque fois que je prends une décision je fais arrêt sur image sur la situation actuelle pour faire l'état des lieux pour saisir la chose comme elle se présente. »

Pour ce cadre il existe un service responsable de la détection d'information, facilitant le contact de l'entreprise avec le marché, les clients, et les fournisseurs qui est la direction commerciale et d'achat.

Concernant la motivation au travail pour un meilleur rendement dans la gestion de l'entreprise il faut savoir aimer ce qu'on fait puisque car sans motivation on ne fait rien.

On s'entend pour dire qu'une personne motivée il faut être diplômé et avoir le sens d'imitativité persiste a fournir les efforts requis pour effectuer sa tache et qu'elle adopte des attitudes et des comportements cohérents par apport aux objectifs personnels aussi avoir l'expérience de travail, le sérieux, l'intégrité et la continuité, et ainsi sans oublié de développez les connaissances théorique par la lecture, le contact durable avec les autre, faire des formations.

A cette question : « En cas de stress, quel remède utilisez-vous pour le combattre ? » le cadre a prié un petit moment pour répondre : « en cas de stress, une bonne question, moi personnellement, je prends quelque jour pour me reposé. »

L'expérience est très intérêt elle permet de développer nos connaissance et permet d'utilisé tout les systèmes d'information et on peut prend la responsabilité de notre post de travail.

Cas05 :

C'est un homme de 34 ans, père de deux enfants, diplômé en commerce de l'université de Bejaïa, où il a également suivi une formation en démarrage informatique, et âgé de 14 ans. Expérience de travail au CEVITAL, il a été recruté comme directeur des ports pauvres et il a suivi plusieurs formations en développement technique et personnel.

Travailler pour ce cadre est un challenge, ça change tous les jours, c'est la vie, c'est la famille et la santé. Concernant CEVITAL, il a déclaré : « CEVITAL a changé ma vie, il m'a beaucoup apporté depuis 14 ans, grâce à CEVITAL j'ai beaucoup de compétences, de formation, de connaissances, mais d'un autre côté, j'ai passé beaucoup de temps de ma vie j'ai beaucoup payé."

Concernant le poste occupé par cette formation universitaire, le responsable a répondu, « Oui ; je suis en affaires et je suis exposé à tout pour la première fois. Je veux dire la personne en charge du port. Avant de prendre mes fonctions, j'étais un commerçant coriace. »

L'approche adoptée pour développer correctement les compétences des employés au sein de CEVITAL à travers le cadre passe par la formation, des tâches techniques d'animation de logiciels et de petites séances de travail en conférence pour discuter du travail, a-t-il déclaré : "Tout d'abord, notre travail est beaucoup avec nous, il faut donc être communicatif et travail d'équipe" et ont également les compétences minimales pour pouvoir travailler, dans certains cas les connaissances acquises grâce à notre formation ne suffisent pas pour obtenir un meilleur rendement car en réalité ce n'est pas le cas. Parce que la formation aide, mais ne suffit pas, a-t-il expliqué, il ne suffit pas d'être formé et d'obtenir un poste supérieur, et les cadres ont un accès privilégié à tout le monde

Sur ce problème : « Est-ce que vous utilisez les TIC dans votre travail ? » Le responsable répond : « Oui, bien sûr que oui, car quand on fait le travail sur le logiciel (outlook, téléphone, mail, groupes watssap), c'est grâce aux TIC. "Nous n'avons aucune difficulté avec cela car nous l'utilisons depuis des années, grâce à l'équipe. Ces technologies de l'information et de la communication facilitent beaucoup de choses au travail, plutôt que de se déplacer pour des fichiers que nous envoyons par e-mail ou watssap.

Outlook : est un **gestionnaire d'informations personnelles et un client de courrier électronique propriétaire édité par Microsoft**. Ce logiciel informatique fait partie de la suite bureautique Microsoft Office.

Téléphone : Appareil utilisé par deux personnes ou plus, pour mener une conversation à distance, qu'il soit fixe relié à un réseau câblé ou mobile (communiquant via des ondes radio).

Ça apporte beaucoup de nouveautés à cette entreprise, ça nous permet de développer nos compétences théoriques en lisant des PDF sur internet et en faisant des recherches sur internet, donc cette technologie de l'information et de la communication nous aide dans divers domaines, notamment est au travail. Pour ce cadre, la relation est entre le système d'information de l'entreprise et la direction de cette dernière, et selon cette réponse, c'est dans.

Chez CEVITAL, pour faciliter les tâches de travail et réduire la délinquance, le traitement et les salaires doivent être adaptés aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, et pour ce cadre, la relation entre les systèmes d'information de l'entreprise et la gestion. Cette dernière, de cette réponse amère, CEVITAL En interne propice pour diffamer le travail et réduire la délinquance dans le traitement, les salaires doivent s'adapter aux nouvelles technologies de l'information et des communications, et la relation la plus importante se construit sur la relation la plus importante.

Elle est basée sur l'information, elle est un tout, elle est corrélacionnelle. En ce qui concerne le point de vue sur l'importance des TIC pour les fonctions et les emplois des RH, le dirigeant a répondu : "Se tenir au courant de l'information est une technologie de changement et de communication importante pour faciliter les RH pour suivre les carrières des employés, et c'est précisément à cause de la technologie des TIC, Je peux consulter toute l'entreprise soit a Bejaia ou autre direction.»

La société CEVITAL intègre les technologies de l'information et de la communication, car il s'agit d'un besoin fondamental, car les conditions de travail obligent à l'installation des TIC, en raison de la concurrence féroce, il est nécessaire de se tenir à jour sur le marché du travail, alors suivez toujours les environnements.

Dans ce cadre, une communication efficiente au sein d'une entreprise est un message ciblée qui doit être claire et lisible avec des mots simples du premier coup, et faite à temps pour que les rumeurs émergent.

Concernant l'existence de conflits liés à une mauvaise information entre les membres de l'organisation, il a expliqué qu'il y avait des incompréhensions, mais il n'a pas atteint le stade de conflit même s'il était parfois difficile de s'entendre,

Afin de gérer ces conflits au sein de CEVITAL, nous invitons toutes les parties prenantes à la séance de travail Apporter une solution, sinon, nous allons vers le responsable La capacité de transfert d'informations et de connaissances au sein de CEVITAL est Reconnue un montant nécessaire dans le mouvement au travail parmi c'est valeur qui existe à CEVITAL : Intégrité et transparence, Respecter et Écouter, solidarité et persévérance, initiative et persévérance, courage et engagement pour avoir un bon travail.

Concernant le service spécialisé de la découverte d'informations pour lui le vendeur pour la partie vente qui facilite le contact avec le marché, les clients et les fournisseurs et le marketing pour la partie publicité, le service formation forme les gens.

En Cas de stress, le remède utilisez-vous au sein de CEVITAL pour le combattre selon ce cadre : « si je me suis stressé au travail, je fais un pose pour réorganise les idées et réfléchir la mémoire et je prends un café au même temps. »

Les informations nécessaires liées au déroulement du travail au sein de CEVITAL et au sein de sa direction est très satisfaisante, il affirme que nous communiquons beaucoup surtout au niveau de ma direction ya pas de soucis mais CEVITAL c'est global et il ya des choses à améliorer et quelle n'est pas satisfaisante. Malgré qu'on a les moyens pour améliorer comme internet, les séminaires, les revues il ya toujours un manque qui se manifeste mais il y a un travail qui est entrain de ce faire dans ce sens donc il y a une volonté.

Cas06 :

Ce cadre est une femme de 42 ans mariée et mère de quatre enfants, diplômée de l'Université de Bejaïa "Licence en Economie Internationale", qui a été recrutée au sein du CEVITAL en 2008 (14 ans de diplôme), et elle travaille actuellement dans les Ressources Humaines dans la fonction de recrutement. Depuis qu'elle a rejoint CEVITAL, elle a bénéficié de formations régulières.

Le travail est un métier qui développe des compétences et des connaissances, et un outil de vie qui me permet de répondre à mes besoins, CEVITAL représente pour moi ma deuxième famille, mon premier métier, et une famille. Il y a l'entreprise du futur car elle est en constante évolution.

La question en jeu est « Quels sont les moyens chez CEVITAL pour bien développer les compétences des salariés ? Ce cadre veut dire » Ce cas fait valoir que CEVITAL leur permet de développer leurs projets, donc cela aide les cadres à faire passer le message par la formation et la connaissance forme également des employés, pas seulement des cadres.

"Et la relation entre les compétences recherchées et les exigences du poste doit être adaptée au poste recherché. Pour ce cadre, nous avons toujours besoin d'acquérir des connaissances par la formation, car pour évoluer dans un métier, il faut toujours se former pour gagner plus.

De bonnes performances, mais cela ne signifie pas assez que la société CEVITAL utilise les technologies de l'information et de la communication (email, téléphone portable et whatsapp et de multiples applications de partage d'informations) nous n'avons jamais rencontré de difficultés dans l'utilisation de ces TIC, à cause d'utilise quotidiennement et partout.

Ce cas fait valoir que CEVITAL leur permet de développer leurs projets, ce qui facilite le transfert d'informations et de connaissances pour les gestionnaires. En ce qui concerne la relation entre le système d'information de l'entreprise et le système de gestion, elle estime que les deux sont liés, et il n'y a personne sans un, afin d'améliorer le système d'information de

L'importance des technologies de l'information et de la communication pour la fonction et le travail des RH, l'accès facile à l'information et le travail le plus rapide possible. Concernant une communication efficace au sein de l'entreprise, le cadre a déclaré : "Il faut recevoir des informations rapidement et de manière

fiable. Elle nous a donné un exemple Prenons l'exemple d'un concurrent qui lance une nouvelle promotion, il doit donc communiquer rapidement et avec précision pour aller vite et lancé quelque chose de mieux. »

CEVITAL a reconnu la valeur fondamentale du travail par rapport à la capacité de transmettre des informations et des connaissances, car si nous gardons l'information à notre niveau, le travail va ralentir, ralentir car ses connaissances aussi se développent chaque jour, donc nous avons toujours besoin d'une mise à jour qui nous permettra de grandir personnellement et professionnellement. Pas très satisfaite pour elle, car il n'y a pas de procédure très claire pour la circulation de l'information, car il y a des rumeurs, donc ce n'est pas suffisant. Tout ce qui est précis et cohérent dépend des circonstances, des cas et des personnes avec lesquelles nous travaillons. Au sein de CEVITAL se trouve un département chargé de détecter les informations facilitant le contact avec les clients, les marchés et les fournisseurs. Généralement, le service des ventes est responsable des clients et des marchés, le service des achats est responsable des fournisseurs, et chaque service a sa part de travail même si un service de communication est différent d'un service commercial.

Lorsqu'on lui demande comment elle peut améliorer son expertise au travail, la gérante se dit motivée par l'arrivée de nouveaux projets, marques de neige et défis. Quant à son expérience professionnelle dans le développement du capital cognitif, elle montre qu'il y a toujours quelque chose de nouveau et que nous apprenons constamment, ce qui nous permet de développer notre capital immatériel et aussi de nous former en interne ou en externe.

Si le stress survient au travail, ce superviseur utilise des remèdes pour gérer le stress, soit elle pose, soit je me lève de mon bureau et quitte le travail.

Pour ce cadre, CEVITAL a des conflits dus à une mauvaise communication entre les membres de l'organisation car il y a des problèmes de communication qui ne peuvent pas être standardisés. Et pour gérer ces conflits, vous devez communiquer et discuter sereinement.

Cas 07 :

l'analyse suivante, le cas d'un cadre chargé reporter au DRH, âgé de 49 ans et un enfants , titulaire d'un diplôme « licence en économie option gestion en 2001 » a l'université de Bejaia, ayant 21ans de l'ancienneté professionnelle , elle a bénéficié de plusieurs formations depuis son recrutement a CEVITAL.

Ce cadre déclare que le lieu de travail est un milieu de transfert de connaissances, et aussi un moyen qui nous permet d'apprendre. Aussi c'est la santé, préoccupation et c'est pour réaliser des objectifs.

CEVITAL représente pour moi ma deuxième famille car on passe beaucoup de temps au travail, et aussi nous à donner beaucoup pour l'avenir. J'ai commencé comme cadre d'étude àpre chef de section ,ensuit je suis installé comme un cadre en ADDL jusqu'à l'arrivage a mon poste actuelle en cadre de chargé reporter au direction des ressources humains .

Pour ce cadre, les formations, les Works shop, les réunions, le changement de post sont les moyens plus essentiel pour développement les compétences des employés et qu'il y a toujours de nouveaux trucs a assimilés pour le développement.

Works shop : un petit établissement où l'industrie manufacturière ou artisanale est exercée, **ou** un programme éducatif intensif généralement bref pour un groupe relativement restreint de personnes qui se concentrent particulièrement sur les techniques et les compétences dans un domaine particulier.

La relation entre les compétences recherchées et les exigences de poste selon elle : « que il doit s'adopté rapidement au poste, l'intégration de poste ».

Au CEVITAL c'est Grace à la technologie de l'information et de communication qui facilite les échanges d'information entre le responsable et les collaborateurs .et que rarement on trouve des difficultés d'usage par exemple dans la technique, de réseaux, mais on fait l'appel au service de l'informatique de l'entreprise.

La fonction ressource humain utilise les technologies de l'information et de communication car on travail avec, cette activité RH utilise les TIC est une insisté.

L'entreprise à intégrer les technologies de l'information et de communication c'est par rapport au concouru pour avoir le marché faire fac au concouru pour gardé ca par de marché, satisfaire le consommateur .

Au porté d'une qualité de la communication qui favorise la coopération au sein de CEVITAL, elle dit « quand il y a une communication claire sa permet des échanges et favorise le travail d'équipe et faire participé tout les collaborateurs à l'information a tout les travailleur a traverse la messagerie internet l'affichage, les écrans, les notes d'information ; les S.M.S ».

S.M.S : étoile pour le service des messages courts SMS est utilisé pour envoyer des messages texte aux téléphones mobile.

L'existence des conflits liée à la mauvaise communication pour notre manager cette expression est trop forte. Quelques malentendus existent, mais pas des conflits. Elle assure à ce sujet que CEVITAL est une entreprise qui communique, essaye toujours de s'améliorer puisque c'est une entreprise qui a de l'avenir donc ils peuvent y avoir des énigmatiques et de l'incompréhension dus a la communication qui n'est pas précise mais pas de conflits. Et que c'est les ressources humaines qui vont régler par conseil discipline.

A la question de : « la capacité de transmission des informations et des connaissances au sein de CEVITAL, est-elle reconnue comme une valeur essentielle dans le fonctionnement de travail ? » Le cadre a répondu : « oui, bien sur, c'est le respect entre les collègues de prendre la responsabilité de votre poste. »

Et l'une des valeurs les plus reconnues et essentielles à CEVITAL c'est la transmission d'informations et des connaissances car il y a une bonne transmission et partage de connaissances.

Pour ce manager un service qui garantie la détection d'informations et qui facilite le contact avec d'autres entreprises, avec le marché, les clients et les fournisseurs c'est la direction marketing et le service commercial, aussi c'est de faire des publicités pour le produit plus le service d'achat qui fait le travail convenablement.

Et concernant la relation entre l'expérience professionnelle et l'évolution des connaissances notre cadre a témoigné que « l'étalement de mon expérience n'a pas aboutit à un perfectionnement dans mes connaissances ». Ce manager juge qu'il n'est pas nécessaire d'actualiser ses connaissances puisque sa

formation de longue durée lui a permis de le faire et que son travail quotidien a développé son expérience plus que ces connaissances, alors se développer par expérience c'est ce qui nous permet d'étendre nos connaissances.

Et selon ce cadre l'organisation des tâches par ordre prioritaire, pour éviter le stress, il faut être à jour dans la réalisation des tâches pour éviter le cumul.

Cas : 8

Ce cas est un manager au service de transporte, âgé de 38 ans ayant trois enfants, titulaire d'un diplôme a INSFP A Bejaia, « T.S commerce International », l'ancienneté professionnelle a 14 ans il a bénéficié de plusieurs formations a CEVITAL depuis son recrutement

L'expérience professionnelle développe notre capital cognitif puisque déjà on a un baguage intellectuel initial, puis en apprend et on se forme par les formations et l'expérience et l'amélioration continue.

Au sujet des représentations du travail pour ce manager une citation : « c'est l'avenir garantie.» et c'est un besoin de vivre et d'évité l'angoisse. Et CEVITAL c'est sa deuxième famille. C'est une entreprise dont on gagne notre vie, c'est un lieu de travail qui nous permet d'évaluer nos compétences et avoir d'expérience.

Les moyens adoptés pour développer convenablement les compétences des employés d'âpre ce cadre : « pour déployer nous capacité ou qualité au sein de l'entreprise l'encadrement, un accompagnement, formation extérieur qui nous permet le savoir et les compétences. »et toujours d'âpre ce cadre la relation entre les compétence rechercher et les exigence de votre poste que quelqu'un compétent un travail succès, donc on peut pas ramener un ressource humain a la supply chain.

Supply-Chain : traduisible par chaine logistique, correspond aux différents étapes liées a la chaine d'approvisionnement, de l'achat des matières premières a la livraison d'un produit ou service au client. Elle représente tous les intervenants œuvrant a garantir et optimiser la production.

L'entreprise CEVITAL a utilise des technologies de l'information et de communication dans le cadre de travail car c'est une exigence pour facilité le travail entre les directions et même entre les salaries, on ne trouve jamais des difficultés d'usage a ces TIC juste des problèmes interne manque de réseaux.

Selon le cadre à propos la relation entre le système d'information dans une entreprise et la gestion de cette dernière il déclare que : « c'est la continuité, sans les TIC on ne peut pas travailler. Parce que ces TIC on l'importance par rapport a la fonction ressource humain, très important, elles nous facilitent les taches pour accomplir notre travaille en bonne manière. »

La communication efficace pour ce cadre est une communication qui diffère selon les cas ce qui veut dire selon la prise de décision. A l'existence des

conflits a CEVITAL dus a la mauvaise communication entre les membres de l'organisation il pense qu'il existe puisque s'il ya une bonne communication et une de qualité sa donnerait un bon fruit. Mais dire au sein de CEVITAL c'est une qualité non et c'est si oui elle donnerait un bon résultat même si on peut faire mieux avec la fluidité et la transparence mais une communication efficace peut être dans un an ou deux.

Pour la circulation de l'information au sein de CEVITAL pour ce cadre elle n'est pas vraiment satisfaisante mais depuis l'affiliation de ces technologies de l'information et de communication on a commence à observé le changement.

Les informations nécessaires liées au déroulement du travail dans son service il explique qu'il y a une transparence qui nous permet d'avoir les informations d'une façon rapide au bon moment avec précision et d'une manière cohérente.

La transmission des informations et des connaissances au sein de CEVITAL est-ce qu'elle fait partie des valeurs essentielles le manager assure que : « tout à fait, pour débloqué le problème il faut l'information et le relationnel ».

Pour ce manager un bienfait responsable de l'exploration d'informations c'est Le système stratégique et le service marketing intermédiaire a CEVITAL, les clients et pour une faveur responsable qui est le service de commercial il y a un a la direction d'achat et vendre.

Le savoir acquis a travers nos formations sont-elles suffisantes pour un meilleur rendement ce cadre explique qu'elles ne sont pas suffisantes puisque sa demande beaucoup de formations et aussi être sérieux, la responsabilité de poste et aussi la maîtrise .De plus ya des formations qui réussissent et d'autres non mais on a la chance de nous permettre d'envoyé au service de formation les causes.

L'expérience professionnelle développe notre capital cognitif puisque déjà on a un baguage intellectuel initial, puis en apprend et on se forme par les formations et l'expérience et l'amélioration continue.et le cadre essaye d'améliorer son savoir faire par de cherché à savoir, formation, être a écouté.

Au sujet de stress et le remède utilisé pour le combattre, le cadre a déclare : « en cas de stress au travail je pense directement a ma famille. »

A l'existence des conflits a CEVITAL dus a la mauvaise communication entre les membres de l'organisation il pense qu'il existe puisque s'il ya une bonne communication et une de qualité sa donnerait un bon fruit. Mais dire au sein de CEVITAL c'est une qualité non et c'est si oui elle donnerait un bon résultat même si on peut faire mieux avec la fluidité et la transparence mais une communication efficace peut être dans un an ou deux.

Et pour gérez ces conflits le cadre à donner quelque solution qui est la franchise, demande une réunion, l'audience.

Cas09 :

Selon un cadre qui travaille au CEVITAL depuis 2017, il est titulaire d'un diplôme de « TS en Ressources Humaines » de l'école Saint-Michel d'Alger, a été affecté à quelques postes au service commercial, célibataire de 35 ans, depuis son d'entrée, il a bénéficié de plusieurs événements de formation.

La puissance acquise par le design ne suffit pas pour aboutir à de meilleurs gains, mais l'expérience améliore les connaissances, les diplômes ne suffisent pas, certaines actions sont nécessaires, comme la communauté, la rencontre avec d'autres cadres, les conférences.

Travailler pour ce cadre est un besoin vital, tout comme CEVITAL, sans emploi on meurt, car CEVITAL représente pour lui une "source de référence et de fierté" car c'est le numéro un en Algérie Un groupe, c'est dynamique et une grande entreprise, c'est l'épine dorsale de l'économie algérienne au niveau national.

Concernant la relation entre les systèmes d'information et les systèmes de gestion, c'est que les systèmes d'information sont capitaux, donc avant cela, utiliser une base de données pour la gestion n'est pas qu'un ami.

Dans ce cas, les diplômes et les formations ne suffisent pas à développer notre capital cognitif, mais l'expérience professionnelle nous permet de le faire, et malgré le manque de transfert d'information, il faut toujours essayer de transmettre professionnellement les connaissances pour permettre la croissance et l'innovation au sein de l'entreprise.

En termes de communication efficace au sein de l'entreprise, communiquez clairement et directement au bon moment pour éviter les rumeurs telles que blesser les autres et commentaires importuns. Concernant la qualité de la communication qui favorise la collaboration au sein de CEVITAL, c'est un point sensible pour lui, car une communication efficace peut briser les préjugés et créer une ambiance saine et noble.

Pour ce manager la mauvaise communication entre les membres de cette organisation peut engendrer des malentendus et de l'incompréhension.

Le transfert d'informations et de connaissances au sein de CEVITAL est considéré comme une des valeurs fondamentales au sein de l'entreprise, mais

aussi indirectement, car il n'y a pas beaucoup de transfert entre hypocrites et cela ne sert pas le métier de la boîte où il faut transmettre les connaissances.

En ce qui concerne la relation entre les systèmes d'information et les systèmes de gestion, c'est que les systèmes d'information sont essentiels, donc avant qu'il n'y en ait pas, les bases de données étaient plus que de simples amis.

Selon ce cadre, la société CEVITAL utilise les technologies de l'information et de la communication dans l'environnement de travail, nous n'avons jamais rencontré de difficultés à les utiliser car nous appliquons des applications que nous assimilons toujours, telles que la messagerie électronique, le Watsp , le groupe de réseau social.

Sur l'importance des TIC pour la fonction RH et le métier, il a déclaré : « Il est important qu'il informe tous les salariés sur les nouvelles RH et sensibilise tous les salariés à la nouveauté. »

Concernant le fait d'avoir un service d'information pour faciliter son contact avec le marché, les clients et les fournisseurs, il a répondu : "Non, malheureusement ça n'existe pas"

Chez CEVITAL nous avons des valeurs, c'est-à-dire des valeurs à respecter (respect, solidarité, initiative, intégrité), et en cas de pression selon l'encadrement, il déclare : « je fume, fais n'importe quoi, le marché occupe le « zone ».

6 Synthèse général

On a constaté d'après les résultats de l'enquête que l'entreprise Cevital donne une grande importance aux technologies de l'information et de la communication pour que ces employés réalisent leur métier dans des conditions favorables et pour répondre aux exigences de l'économie actuelle qui Applique de nouvelles mesures en allouant plus d'importance à l'aspect immatériel dans la réussite de l'entreprise.

Les cadres de Cevital sont d'accord sur la présence des points suivants dans la gestion de l'entreprise surtout les éléments liés aux concepts de compétence, :

1)- la compétence de la ressource humaine est la clé du succès de n'importe quelle entreprise.

2)- le rendement du personnel d'une organisation est liée à leurs savoirs et à leurs savoir-faire , puisque les habiletés et les aptitudes des travailleurs poussent l'entreprise à s'adapter aux besoins du marché économique et répondre a l'environnement externe qui est caractérisé par des mutations remarquables et des changements observables.

3)- les cadres de l'entreprise Cevital insistent sur le rôle de la formation dans le perfectionnement de leurs compétences et dans l'amélioration de leurs qualifications professionnelles.

4)- l'aspect le plus abordé dans les différents témoignages des cadres de Cevital, c'est que les responsables de cette grande entreprise économique insistent sur l'obligation d'effectuer régulièrement des apprentissages et des formations continues.

5)- le savoir être des cadres comme équipe dirigeante reflète le niveau élevé de cette catégorie socioprofessionnelle dans son engagement et son implication dans la réalisation de ses tâches loin des conflits et des affrontements et loin aussi du stress et toute sorte d'énervement.

6)- les cadres de l'entreprise Cevital insistent beaucoup sur la nécessité de maîtriser les technologies de l'information et de la communication puisque tout

le travail est basé sur les TIC l'outil informatique, des logiciels tous les moyens de transmission de l'information fiable, efficace et sécurisé

7)- l'entreprise Cevital est l'une des entreprises qui sont rares ou elles détient un système d'information qui assure d'un côté une communication efficace entre les différents services de l'entreprise et qui un contact bénéfique avec les partenaires économiques comme les fournisseurs, les clients et les acteurs du même secteur.

Donc d'après tous ces résultats déduits des propos des cadres de l'entreprise CEVITAL on peut affirmer que nos hypothèses sont confirmées car les d'érigeant de cette organisation économique sont conscients des défis de la mondialisation et la numérisation de l'activité professionnelle.

On peut affirmer de point de vue sociologique que la marque d'excellence d'une entreprise actuellement, c'est celle qui s'adapte aux différents changements d'ordre social, économique et surtout technologique.

Donc les défis sont multiples et la seule manière de les surmonter c'est de gérer d'une façon convenable le processus de production dans l'entreprise en détectant les meilleures habilités et aptitudes les plus distinguées.

Ajoutons à cela, l'obligation de perfectionner les savoirs, les savoir faire et les savoir être aussi, pour concrétiser les objectifs de l'organisation et surtout en améliorant le capital cognitif qui facilite l'utilisation des TIC pour une excellente exécution des tâches à l'intérieur de l'entreprise.

Conclusion

On a constaté d'après notre enquête l'existence d'un nouveau concept qui va donner plus de pragmatisme à l'expression "économie numérique" c'est la digitalisation de l'entreprise.

Cette transformation digitale doit opérer une révolution qui fera évoluer la totalité de la stratégie d'une entreprise que ce soit :* à l'échelle des rapports entre les collaborateurs.

* entre employés et dirigeants.

*mais aussi avec les clients et l'entreprise.

Non seulement les employés des entreprises trouvent leur travail facilité, mais les nouveaux arrivants sont également plus vite intégrés dans une entreprise grâce à la digitalisation des processus et des outils¹²¹.

La digitalisation propose aussi à l'entreprise un profit de création des biens ou des services en perfectionnant le niveau d'excellence des services aux clients.

¹²¹ Pourquoi digitaliser son entreprise ? <http://www.lesdigiteurs.fr> 08/03/2018

Liste bibliographique

Liste bibliographique :

1-Livres :

- Agrawal et A1 ,Autor , 2015.
- Beirendouch lauvan , op cit, p.30, p.37.
- Bernard, Guilhon, de l'intelligence économique de la connaissance, 49, rue Heridart, 75015, paris.
- Bernard.m et Pierre.s, gestion des compétences la grande illusion, 1ere edition, édition de Boeck université, Bruxelles, 2009, p.60
- Bruno h. et Maurice i, drh, tirez parti des technologies, edition d'organisation, paris, 2002, p. 23
- Brynjolfsson .et A. McAfee (2008) : « investigue in it that makes a competitive difference », *Harvard business review*, vol. 86, n° 7, pp. 98-106.
- Cf. Kutcher e. o. Nottebohm et k. Sprague (2014) : *grow fast or die slow*, mckinsey global institut.
- Chapitre 4, économie numérique, nouveaux modèles économiques et principales caractéristiques.
- Charpentier. P, « organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, 1997, p 133
- Dejoux Cécile, les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2011, p. 36.
- Dietrich Anne et les autres, management des compétences, 3eme édition, édition DUNOD . Paris ?P260
- Dyer j.h. Wujin chu (2003) :« the role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance : empirical evidence from the united states, Japan, and korea », *organisation science*, vol.14, n° 1
- E.jackson et les autres, op.cit, p2

Liste bibliographique

- Fayol, administration industrielle et générale, édition ENAG Alger, 1990, p.12
- Guittet André, développer les compétences, 2^{ème} édition, paris, 1998, p.18.
- Herbert Simon , prix Nobel de science économique en 1978, sous-direction m.s Boudjebour, Cerist, 2002.cité par afroun.M, « l'impact de l'intégration des tics sur le groupe. ».
- J. Châtiée et I. Janin, le numérique : comment réguler une économie sans frontière, la note d'analyse 35, paris, France stratégie, 2015.
- Lasary, théorie des organisations, édition el dar el othmania, alger, 2007, p.30.
- Le magazine camerounais comnews, n°061, avril 2010, p. 10.
- Marc Bourreau et Therry Pénard, »introduction ,l'économie numérique en question », revue d'économie industrielle {en ligne},2016]
- Nicolas Colin, Augustin Landier, Pierre Mohnen , Anne Perrot, conseil d'analyse économique, « notes du conseil d'analyse économique »,2015/7 n°26,pages 9.
- Nicolas Colin, Augustin Landier,Pierre Mohnen , Anne Perrot, conseil d'analyse économique, »notes du conseil d'analyse économique »,2015/7 n°26,pages 3
- Ocde (2014), « économie numérique, nouveaux modèles économiques et principales caractéristiques. » dans ad dressing the tax challenges of the digital economy, éditions OCDE,Paris.
- Pateyron. Salamon.r., les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, édition. Economica , paris 1996, p.29
- Patricia Charpentier, organisation et gestion de l'entreprise, édition Nathan, paris, 1997, p.27
- Pierre Mohnen, économie numérique, les notes de conseils d'analyse économique, n°26, octobre 2015, p1.

Liste bibliographique

- Printed United nations, Genève-1910022(f)-August 2019-915-unctad/der/2019(overview)
- Rotman d. (2013) : « how technology is destroying jobs », *mit technology review*, n° 12, juin.
- Sébastien Meyrat, gestion des compétences professionnelles en entreprise, travail de Bachelard réalisé en vue de l'obtention de Bachelard HES conseiller au travail de Bachelard, Peter Daehne ?Professeur H .E.S haute école de gestion Genève, filière informatique de gestion, 2009, p1.
- Voir Arthur W.B (1996) : « increasing returns and the new world of business », *harvard business review*, vol. 74, n° 4, juillet-août

2- Les sites internet :

- <http://WWW.larousse.fr/dictionnaires,Francais,IDEM>.
- [Http// www.pole.emploi. FR](Http://www.pole.emploi.FR) l'économie numérique2022.

3- Les dictionnaires :

- Perretti Jean-marie, dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, paris, septembre 2001, p. 119.

Annexes

Guide d'entretien

1. Sexe :
2. Age :
3. Situation matrimoniale :
4. Nombre d'enfants :
5. Diplôme obtenue :
6. De quelle institution (lieu de formation) :
7. Vous habitez loin ou proche de votre lieu de travail ?
8. L'ancienneté professionnelle :
9. Que représente le travail pour vous ?
10. Que représente CEVITAL pour vous ?

11. Le poste que vous occupez est-il conforme (adéquat) a votre formation universitaire ?

12. Quelles sont les moyens adoptés pour développer convenablement les compétences des employés à CEVITAL ?
13. Quelle est la relation entre les compétences recherchées et les exigences de votre poste ?

14. Utilisez-vous des Technologies de l'information et de communication dans le cadre de votre travail ?
15. Trouvez-vous des difficultés d'usage des TIC ? Expliquez ?

16. Quelle est la relation entre le système d'information dans une entreprise et la gestion de cette dernière ?

17. Quel est votre point de vue sur l'importance des TIC par rapport a la fonction ressource humain et le travail ?

Annexes

18. Comment votre entreprise à intégrer les technologies de l'information et de la communication ?
19. Qu'est ce qu'une communication efficace au sein d'une entreprise ?
20. La capacité de transmission des informations et des connaissances au sein de cevital,est-elle reconnue comme une valeur essentielle dans le fonctionnement fr travail ?
21. Existe-il au sein de CEVITAL un service de la direction d'information facilitant le contact de votre entreprise avec le marché ,les clients ,et les fournisseurs ?Expliquez ?
22. Quelles sont les competences exigés pour un meilleur rendement dans la gestion de votre entreprise ?
23. Comment développez-vous vos connaissances théorique régulièrement ?
24. Comment le cadre d'une entreprise peut-il améliorer souvent son savoir-faire au sein de l'entreprise ?
25. En cas de stress, quel remède utilisez-vous pour le combattre ?
26. Comment gérez-vous vos conflits au sein de CEVITAL ?

Résumé

Notre objectif est d'examiner la question suivante : quel est l'impact de l'économie numérique sur la gestion des compétences au sein de l'entreprise CEVITAL SPA Bejaia ? Pour répondre à cette question on a supposé des réponses provisoire telle que : les cadres de l'entreprise CEVITAL insistent sur la nécessité de perfectionner leurs savoirs et leurs savoir-faire pour réaliser une meilleure gestion de leurs compétences.

Nous avons procéder par la démarche méthodologique comprenant deux niveaux d'analyse ; un niveau théorique, comporte une recherche bibliographique, ayant une relation avec le thème : ouvrages, revue et documents. Un niveau pratique, consistant à analyser et à vérifier les éléments théoriques, le cas de l'entreprise SPA CEVITAL Bejaia.

Dans cette recherche on a constaté qu'il ya un rapport logique entre la gestion des compétences et l'économie numérique au sein de cette entreprise. Cela contribue au développement et à la réalisation des objectifs.

Mot-clé : La gestion des compétences, économie numérique, formation et entreprise.

Abstract :

Our objective is to examine the following question :what is the impact of the digital economy on the management of skills within the company CEVITAL SPA Bejaia ? To answer such as : the excutives improve their knowledge and ther know-how in order to achieve better management on their skills.

We have proceeded by the methodological approche comprising two levels of analysis ;A theoretical level includes a bibliographical search ,having a relationship with the theme :books,reviews and documents.A pratical level consisting in analyzing and verifying,the theoretical elements,the case of the company SPA CEVITAL the Bejaia unit .

In this research i twas found that there is a logical relationship between skills management and the digital economy within this company. This contributes to the development and achievement of objectives.

Keyword: Skills management,Digital Economy;training and company.