

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES**

**Mémoire de fin de cycle**

**Thème**

**Rôle des technologies de l'information et de  
la communication dans le développement  
des compétences des cadres.  
Enquête menée auprès des cadres de la  
SONATRACH**

En vue d'obtention d'un diplôme de Master en sociologie  
Option : sociologie du travail et des ressources humaines

**Réalisé par :**

M<sup>elle</sup> : BELALA Ouarda  
M<sup>elle</sup>: BENKHIDER Fouzia

**Encadré par :**

Mm CHALAL Ferroudja

**Session juin : 2016.**

# remerciement

*Nous remercions dieu, le tout puissant de nous avoir accordé force, santé, patience et courage pour accomplir ce travail.*

*Nos remerciements vont à tous ceux qui ont contribué de près ou*

*De loin à la réalisation de ce travail.*

*Nous tenons à remercier du fond de cœur notre encadreur, madame Chalal Ferroudja .*

*Notre promoteur, Saidane Iyech et monsieur Louiba Mustapha pour avoir dirigé ce travail, avec ses précieux conseils, encouragements constants et sa disponibilité pour la réalisation de cette étude.*

*Nous remercions également l'ensemble de nos enseignants du département sciences sociales.*

*Nos remerciements s'adressent également à tout le personnel de l'Entreprise Sonatrach de Bejaia (Département ressource humain).*

*Fouzia et Warda*

# DEDICACES

*Je dédie ce travail à ceux qui ont donné un sens à mon existence, en m'offrant une éducation digne de confiance ceux qui m'ont soutenu nuit et jour.*

*Durant mon parcours ; à vous mes très chères parents HAMID et ZEBIDA que dieu les garde et les protège pour nous.*

*A mes chers frères et leur famille & Sœurs et leur famille*

*A mes cousins et cousines.*

*A mes voisins et voisines.*

*A mes oncles et tantes.*

*A tous mes amis.*

*Ainsi que toute la famille BELALA et la famille BENKHIDER sans exception.*

*Et enfin je dédie ce travail à toute la section R.H.*

*Warda*

# DEDICACES

*Je dédie ce travail à ceux qui ont donné un sens à mon existence, en m'offrant une éducation digne de confiance ceux qui m'ont soutenu nuit et jour.*

*Durant mon parcours ; à vous mes très chères parents MOHAND et TASSADIT que dieu les garde et les protège pour nous.*

*À mes chères sœurs KOUKOU et NABILA*

*À mes chers frères YUCEF et KAMEL, ainsi que leurs femmes sans oublier mes nièces et mes neveux surtout ma préférée MASSILIA*

*À mes cousins et cousines surtout SAMIA, HABIBA, NADIA,*

*À mes voisins et voisines*

*À mes oncles et tantes surtout HAMID, NASSIMA et AKILA*

*À tous mes amis FAWZI, FARAH, ZAHRA surtout ma préférée WARDIA.*

*Ainsi que toute la famille BENKHIDER et la famille BELALA sans exception*

*Et enfin je dédie ce travail à toute la section R.H.*

*Fouzia*

# Sommaire

Liste des abréviations.

Liste des Tableaux

Liste des figures

**Introduction générale**.....I

## Partie Théorique

### Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche

1. Les raisons choix du thème .....06

2. Les objectifs de la recherche.....06

3. La problématique..... 07

4. Les Hypothèses .....09

5. Définition des Concepts .....10

6. La pré-enquête.....13

7. La méthode utilisées.....14

8. Les techniques utilisée.....14

9. La population d'étude.....15

10. Les études antérieures.....16

11. Les difficultés rencontrées.....17

### Chapitre II : les Technologies de l'information et de la Communication au sein de l'entreprise.

**Section 01 : Aperçu générale sur les TIC**.....19

1. Histoire des technologies de l'information et de la communication.....19

2. l'évolution, l'apport et le rôle des TIC dans l'entreprise .....20

3. Caractéristiques des TIC.....	23
4. Les enjeux organisationnels des TIC.....	23
5. Les TIC et la flexibilité de l'entreprise.....	25
6. L'impact des NTIC sur le travail de l'entreprise.....	26
7. les nouvelles formes d'organisation.....	29
8. Les TIC et le changement organisationnel.....	31
<b>Section 02 : La gestion de l'information et de la communication.....</b>	<b>33</b>
1. L'information dans l'entreprise.....	33
2. L'information comme forme de communication.....	35
3. La communication au sein de l'entreprise.....	37
4. La stratégie de la communication.....	40
5. Les conditions d'une stratégie de communication.....	40
6. Les champs de la communication d'entreprise.....	41
<b>Chapitre III : TIC, GHR et développement des compétences.</b>	
<b>Section 1 : TIC et GRH .....</b>	<b>43</b>
1. TIC et finalités stratégiques de la GRH.....	43
2. Intégration des TIC : Les limites du réseau relationnel.....	47
3. Le mode de fonctionnement des entreprises d'aujourd'hui.....	48
4. Le nécessaire d'actualisation des connaissances.....	49
<b>Section 2 : TIC et développement des compétences.....</b>	<b>50</b>
1. Définition, objectifs et processus de développement des compétences.....	50
2. L'importance et les enjeux du développement des compétences .....	52
3. Les liens entre le développement des compétences et les autres activités de la GRH.....	53

4. Les modèle du développement des compétences.....	55
5. TIC, développement des compétences et gestion des compétences.....	59
6. Les avantages et les inconvénients des TIC.....	63

## **Partie Pratique**

### **Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil et caractéristique de l'échantillon.**

#### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil .....67**

1. L'historique, Naissance et évolution de la SONATRACH .....	67
2. Présentation de l'organigramme de la direction régionale de Bejaia.....	69
3. Les Structures du département des ressources humaines.....	72
4. Présentation et emplacement du Terminal Marin de Bejaïa (TMB).....	75

#### **Section 02 : Les activités, missions et effectifs de l'organisme d'accueil.....77**

1. Les activités de l'organisme.....	77
2. Le Transport des hydrocarbures vers centre Bejaia.....	79
3. L'évolution de l'effectif à la DRGB.....	80
4. Usage des TIC à la SONATRACH.....	83
5. Les caractéristiques de L'échantillon.....	84

### **Chapitre V : L'analyse et l'interprétation des données**

I. L'usage des TIC au sein de l'entreprise par les cadres qui est orientée vers le développement des compétences et qui assure la performance productive.....	90
II. La perception des cadres sur les TIC et l'implication dans le processus de travail .....	98

**La conclusion générale.**

**La liste bibliographique.**

**Les annexes.**



# Liste des abréviations:

**ARPT** : Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication

**ASL** : Administration et sociale.

**ATR** : Approvisionnement et Transport.

**BSW** : Teneur en eau et Sédiments.

**CFPA** : Compagnie Française de pétrole en Algérie.

**CNI** : Commissariat National à l'Informatique.

**DG** : Direction Général.

**DRGB** : Direction Régional de Béjaia.

**DRH** : Direction des Ressources Humaines

**EMF** : Entreprises Multifactorielles.

**ENSI** : Ecole Nationale des Service Informatiques

**ERP** :Entreprise Resource Planning

**ETAM** : Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise

**EXL** : Exploitation Liquide.

**FAI** : Fournisseur d'Accès à Internet.

**FRH** : Fonction des Ressources Humaines.

**GNL** :Gaz Naturel Liquéfié.

**GPEC** :Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

**GPL** :Gaz PétroleLiquéfié.

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines.

**HEH** :Haoud-El-Hamra.

**HSE** :Hygiène, Sécurité et Environnement

**IP** : Internet et Intranet

**MTN** : Maintenance.

**MOG** : Moyens Généraux.

**OST** : Organisation Scientifique du Travail

**PIB** : Produit Intérieur Brute

**PME** : Petite et Moyens Entreprise.

**PTO** : Protection Ouvrage.

**RH** : Ressources Humaines

**RHC** : Ressources Humaines/Communication.

**TRC** : Transport par canalisation.

**RTC** : Région Transport Centre.

**RTE** : Région Transport Est.

**RTI** : Région Transport In Amenas.

**RTO** : Région Transport Ouest.

**S.N.E.Pal** : Société Nationale de recherche et d'Exploitation du Pétrole en Algérie.

**SI** : Système d'Information

**SO.NA.TRA.C.H** : Société Nationale Transport et Commercialisation des Hydrocarbures

**SONALGAZ** : Société Nationale

**SOPEG** : Société pétrolière de gérance.

**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication.

**TMB** : Terminal Marin de Bejaïa.

**TNF** : Travaux Neufs.

**TRC** : Transport est Confiée.

**TRC** : Transport par Canalisation.

**TVR** : Tension Vapeur Reid.

# Liste Des Tableaux:

<b>Numéro du tableau</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Tableau N°01</b>	Les effectifs de département des ressources humaines	74
<b>Tableau N°02</b>	Classification de l'effectif pour catégorie Socioprofessionnelle.	81
<b>Tableau N°03</b>	L'évolution de l'effectif à la DRGB	82
<b>Tableau N°04</b>	Les activités de la SONATRACH	83
<b>Tableau N°05</b>	Répartition de l'échantillon d'étude selon sexe	86
<b>Tableau N°06</b>	Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge	87
<b>Tableau N°07</b>	Répartition de l'échantillon de notre étude selon la situation matrimoniale	87
<b>Tableau N°08</b>	Répartition de l'échantillon de notre étude selon le niveau d'instruction.	88
<b>Tableau N°09</b>	Répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience professionnelle.	88
<b>Tableau N°10</b>	Répartition de l'échantillon d'étude selon la qualité de poste occupé.	89

# Liste Des Figures:

<b>Numéro de figure</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>Figure N°01</b>	Les différents types de flexibilité mise en œuvre	27
<b>Figure N°02</b>	Une reformulation du lien entre TIC, GRH et création de valeur	30
<b>Figure N°03</b>	Le processus de communication	39
<b>Figure N°04</b>	Les étapes du processus du développement des compétences	52
<b>Figure N°05</b>	processus d'acquisition des compétences professionnelles	52
<b>Figure N°06</b>	La compétence selon le modèle descendant	57
<b>Figure N°07</b>	Relation entre ressources, compétences et performance	58
<b>Figure N°08</b>	Relation entre ressources, compétences et performances	59
<b>Figure N°09</b>	Organigramme de la direction régionale de Bejaia (DRGB/SONATRACH)	72
<b>Figure N°10</b>	Organigramme de département Ressources Humaines	74
<b>Figure N°11</b>	Les Activités de la DRGB	80



***INDRODUCTION GENERALE***

## Introduction générale :

Les Technologies de l'information et de la communication sont le symbole des changements organisationnels de l'activité humaine<sup>1</sup>. En outre, les nouvelles activités dont elles sont porteuses, les TIC constituent un facteur d'évolution des rapports sociaux, des emplois et des métiers. Elles accompagnent une série de transformations concernant la stratégie, le contenu et l'organisation du travail, les formes de management, les formes de concertation et de négociation.

L'entreprise algérienne doit s'adapter et adapter son organisation avec les outils appropriés. En cela, les technologies de l'information et de la communication offrent une meilleure opportunité pour l'entreprise algérienne qui est à la recherche des idées selon les analyses et les développements théoriques du management moderne, l'innovation est considérée comme un passage incontournable avant d'atteindre la performance et l'efficacité. Certains auteurs ont même préféré être plus tranchant en affirmant que " innover c'est gagner " selon M. PORTER et la recherche du nouveau être humain (avantage concurrentiel)<sup>2</sup>.

Les TIC permettent en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, et facilite le partage de ces informations, pour une plus grande performance de l'organisation. Grâce donc aux possibilités technologiques offertes par les TIC, il est important d'organiser l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise et de les transformer en savoir-faire organisé. Le management de l'information dans l'entreprise telles que (collecte, échange, stockage..), devient une dimension majeure de l'activité de l'entreprise et un véritable critère de sa performance.

De plus, la capacité offerte par les TIC à des bases de données alimentées par tous développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus fort, et une grande solidarité entre les hommes, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail, grâce à un mode d'organisation transversale qui rapprochent les différentes fonctions de l'entreprise. Le rôle des TIC est de satisfaire les besoins et agir sur le capital humain parce que notre sous-développement réside dans le sens de l'utilisation des ressources humaines.

---

<sup>1</sup>CHAKERRawad, *Les effets des usages des TIC sur les compétences et l'insertion socioprofessionnelle*, Université Lille, Education & Formation – e-298-03 – Mai 2013, P 02.

<sup>2</sup>PORTET Michael, *avantage concurrentiel*, Dunod, 1999, p. 06.

## Introduction Générale

---

Dans le cadre des évolutions technologiques et de la diversification des relations et de l'organisation du travail, les salariés algériens sont confrontés à une plus grande mobilité interne et externe à l'entreprise, géographique et professionnelle ainsi qu'au besoin d'entretenir et d'améliorer leurs niveaux de compétences et de qualifications. Pour gagner la bataille il faut que le personnel de l'amont jusqu'à l'aval participe pour le développement de l'entreprise.

C'est ainsi que les compétences dans une entreprise sont devenues synonymes de richesses, en contribuant à la création d'un avantage compétitif. Actuellement, la force de chaque organisation consiste dans sa capacité à stimuler les compétences de ses acteurs, dans la perspective de les promouvoir et surtout de les valoriser. Plusieurs moyens techniques et humains peuvent contribuer à la capitalisation de ces compétences à l'instar de la gestion des connaissances et l'exploitation des outils des technologies de l'information et de la communication.

A cet effet, les compétences et les savoirs prennent une place de plus en plus importante dans les différents modèles d'organisation des entreprises. La « *gestion des connaissances* » ou « *Knowledge Management* »<sup>3</sup> est une sorte de stratégie permettant de relier les visions classiques des métiers de base avec les nouvelles exigences et qui tente de faire fonctionner les connaissances qui sont les ressources essentielles de la production de biens et de services et celles qui sont issues de l'environnement économique et concurrentiel.

David BERART note que « *C'est une culture de la transparence et du métissage des savoirs qu'il faut instaurer, afin de créer un état d'esprit propice à l'amélioration collective des compétences* »<sup>4</sup>. C'est ainsi que l'entreprise se tourne actuellement vers l'économie fondée sur le savoir, sur les outils et mécanismes de création de la valeur liée au savoir collectif en pratiquant l'usage intensif des nouvelles technologies de l'information et des communications.

A propos de tout ce qu'on a relaté sur les TIC au cours de notre recherche bibliographique, notre objectif est d'analyser leur rôle sur le développement

---

<sup>3</sup> BENABDERRAHMANE Yasmina, *Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, dirigée par MM. Zineddine KHELFAOUI et Alain BRIOLE, soutenue à l'Université Paul Valér, le 09/03/2012, p. 12.

<sup>4</sup> BENDIABDELLAH P.A., *Management des Savoirs et Développement des Compétences à l'heure des NTIC*, In Revue *Management des Savoirs et Développement des Compétences*, N°03, Mars 2004, p.05.

## Introduction Générale

---

des compétences des cadres de l'entreprise. Nous avons procédé à une méthodologie qui définit les TIC et laquelle indique les grandes lignes de son rôle sur l'entreprise, cela nous incite à répondre sur tout les segments des concepts par une analyse détaillée.

Pour cela notre étude est divisée en deux parties (partie théorique et partie pratique) :

**-Le premier chapitre** est consacré pour la partie méthodologique. (Raison et objectifs de choix de thème, problématique, hypothèses, définition des concepts clé, la méthode utilisée, la population d'étude, les études antérieures).

**-Le deuxième chapitre** contient la généralité sur les TIC.

- **Le troisième chapitre** contient les TIC, GRH et le développement des compétences.

**-Enfin, la partie pratique**, nous l'avons divisé en deux chapitres, dans le premier chapitre on a présenté l'organisme d'accueil et présentation du terrain et caractéristiques de l'échantillon, Et le dernier chapitre est une bordure pour l'analyse et l'interprétation des résultats.





*Partie Théorique*



***Chapitre I :***

***Cadre méthodologique de la recherche.***

## 1. Les raisons du choix de thème

Le choix de notre sujet de recherche, porté sur le rôle de la technologie de l'information et de la communication (**TIC**) dans le développement des compétences des cadres est motivée par un ensemble des raisons subjectives et objectives que se résume comme suit :

- ✓ On rapport avec notre filière d'étude en « sociologie de travail et ressources humaines » on a choisi de mener cette recherche dans le domaine des TIC et développement des compétences des cadres au sein de l'entreprise **SONATRACH** ;
- ✓ Le sujet des **TIC** est devenue un sujet d'actualité dans le monde de travail ;
- ✓ Acquérir des nouvelles connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines (**GRH**) et plus particulièrement sur l'usage **TIC** et les compétences des cadres ;
- ✓ Une autre raison réside dans l'impact des technologies de l'information et de la communication qui suit et renforce le développement des cadres ;
- ✓ Savoir si les technologies d'informations et de la communication (**TIC**) créant de meilleurs conditions de travail pour l'entreprise de plus celles qui jouent un rôle dans son fonctionnement et sa bonne performance ;
- ✓ Déterminer la préoccupation majeure des entreprises sur les technologies de l'information et de la communication (**TIC**) qui sont considérées comme des outils indispensables pour le fonctionnement et le succès des entreprises ;
- ✓ Analyser la question des technologies de l'information et de la communication (**TIC**) qui est un thème d'actualité.

## 2. Les objectifs de la recherche

- ✓ Connaitre la place et le rôle des technologies de l'information et de la communication (**TIC**) au sein de l'entreprise ;
- ✓ Découvrir les différentes sources utilisées par l'entreprise pour atteindre une performance maximale ;
- ✓ Savoir si l'entreprise intègre les technologies de l'information et de la communication (**TIC**) dans son fonctionnement comme un processus dynamique dans le partage et la circulation des informations ;
- ✓ Reconnaître l'impact des TIC dans l'actualisation de la nouvelle technologie.

### 3. La problématique

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont nées au cours des vingt-cinq dernières années de la fusion des télécommunications, l'électronique, des technologies de numérisation de l'information, en particulier de l'information audiovisuelle.

La définition des technologies de l'information et de la communication (TIC) peut influencer sensiblement les conclusions des études économiques et la croissance des technologies de l'information et de la communication à la cour des années récentes apparaissent leur inclusion essentielle.

De même, l'inclusion de l'audiovisuel et du commerce de gros n'est pas neutre lorsqu'on compare l'évolution du point des technologies de l'information et de la communication (TIC) aux États-Unis et en France : 1998, ces deux secteurs représentaient 1,6% du PIB (Produit Intérieur Brut) américain contre seulement 0,6% de PIB (Produit Intérieur Brute) Français

Selon **KAHLANE Ali** qui est un expert algérien en technologie de l'information et de la communication, et président de la société de services et solution internet Satlinker trouve que le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) en Algérie est adonné à ce délicat exercice, ce dernier est revenu sur l'histoire des technologies de l'information et de la communication en Algérie, où le pays est passé du statut de pionnier en Afrique et au Moyen-Orient en matière d'usage de ces technologies, en dépit du potentiel et des moyens financiers disponibles.<sup>1</sup>

Selon l'expert, l'histoire des technologies de l'information et de la communication a commencé en Algérie au lendemain de l'indépendance, avec la création du commissariat national de l'informatique (CNI), un des premiers organismes dédié aux technologies dans le continent et la région MENA et qui s'est lancé dans un audacieux projet pour la fabrication de 1.000 ordinateurs.

---

<sup>1</sup> KAHLANE Ali, *Le développement des TIC et la transition numérique en Algérie*, 2<sup>ème</sup> édition, Alger, 2013. P.15.

L'émergence des technologies de l'information et de la communication offre une base de données alimentée par tous et qui développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise et une solidarité entre les hommes par le bon fonctionnement des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise qui facilite le fonctionnement des groupes de travail et son rôle de satisfaire les besoins et agit sur le capital humain parce que notre sous-développement réside dans le sens de l'utilisation des ressources humaines. L'entreprise algérienne doit s'adapter et adapter son organisation avec les outils appropriés. En cela les Technologies de l'Information et de la Communication; abréviation souvent utilisée (TIC) offrent une meilleure opportunité pour l'entreprise algérienne, et montrer que ces technologies apportent des nouveautés au sein de l'entreprise algérienne.

De nombreuses études montrent que les pays développés consacrent environ 20% de leur PIB à des activités directement liées à la production et à la distribution de l'information. Les entreprises sont aujourd'hui conscientes que leur avenir est tributaire des connaissances et savoir-faire des acteurs de leurs organisations. Dans le cadre des évolutions technologiques et de la diversification des relations et de l'organisation du travail, les salariés algériens sont confrontés à une plus grande mobilité interne et externe à l'entreprise, géographique et professionnelle ainsi qu'au besoin d'entretenir et d'améliorer leurs niveaux de compétences et de qualifications<sup>2</sup>.

Les compétences dans une entreprise sont devenues synonymes de richesses constituant un capital qui peut procurer un avantage compétitif pour l'entreprise. Notons que ce qui fait la force d'une entreprise est surtout son stock de compétence et sa capacité à les développer et à les capitaliser. Plusieurs moyens techniques et humains peuvent contribuer à la capitalisation des compétences de l'entreprise notamment par la gestion des connaissances et l'exploitation des outils des technologies de l'information et de la communication. A cet effet, les compétences et les savoirs prennent une place de plus en plus importante dans les différents modèles d'organisation des entreprises<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>RACHEDI Abdelkader, *L'impact des TIC sur l'entreprise*, Université de Saida – mémoire de Magister soutenu en 2006, P.04.

<sup>3</sup>MOHELLEBI Dalila et DOU Henri, *les nouvelles technologies de l'information et de la communication & la capitalisation des compétences internes de l'entreprise*, Université de Tizi Ouzou, Algérie, article disponible sur : <http://isd.m.univ-tln.fr>, P.02.

Avec l'avènement des technologies de l'information et de la communication, il est donc, difficile d'aborder la question de la gestion des connaissances (compétences) indépendamment de ces outils dans l'entreprise algérienne. Surtout que dans certains pays, les TIC ont permis de trouver des moyens rapides d'accès et de distribution de l'information, et de nouveaux moyens de mener des affaires, ceci à temps réel et à moindre coût. Notre principal objectif de recherche étant d'apporter des éléments de réponses quant à un problème spécifique, pauvre en données empiriques, concernant l'utilisation des TIC dans les entreprises de la wilaya de Bejaia (**plus exactement SONATRACH**), celui du rôle de ces dernières (TIC) dans la construction et le développement des savoirs, savoir-faire voire des compétences et dans la valorisation des ressources humaines.

Notre problématique centrale est la suivante : **Quel est le rôle des TIC dans le développement des compétences des cadres ?**

Pour mieux cerner cette problématique, certaines questions nécessitent d'être posées, à savoir

- Les TIC adoptées par l'entreprise sont-elles orientées vers le développement des compétences des cadres ?
- quelle est la perception des cadres quant à l'utilisation des TIC et spécialement dans le développement de leurs compétences ?

**4. Les Hypothèses :** pour répondre à notre problématique de recherche deux hypothèses sont émises :

#### **Hypothèse 01**

Pour une meilleure performance toute entreprise doit orienter ses TIC vers le développement des compétences de ses cadres.

#### **Hypothèse 02**

Chaque cadre souhaitant développer ses compétences aura une parfaite ou une excellente perception quant à l'utilisation des TIC.

## 5. Définition des Concepts

Chaque recherche scientifique est caractérisée par un ensemble des concepts et pour mieux comprendre notre thème de recherche qui s'intitule autour de la « rôle TIC dans le développement des compétence des cadres ». Et pour enrichir notre thème de recherche en ont cerné plusieurs concepts que nous jugeons indispensables de s'arrêter devant eux.

Pour mieux faciliter la compréhension de notre sujet de recherche nous allons procéder à la définition des concepts clés. Donc, voila les concepts et les notions à définir

- TIC ;
- développement des compétences ;
- performance productive ;
- processus de travail ;
- perception ;
- Cadre d'entreprise.

### 5.1 Technologie de l'Information et de la Communication (TIC)

Peut ce défini comme : « l'ensemble des outils permettant d'accéder à L'information, sous toutes ses formes, de la manipuler, de la transmettre, en s'appuyant sur des technologies informatiques et de télécommunication »<sup>4</sup>.

Les Technologies de l'Information et de la Communication, ou TIC, représentent l'ensemble des technologies informatiques qui contribuent à une véritable révolution.

D'ailleurs ces technologies sont vraiment nouvelles, d'où le nom de TIC. Les TIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger des informations, plus spécifiquement des données numérisées. La naissance des TIC est due notamment à la convergence de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel.<sup>5</sup>

### 5.2 Développement des compétences

Le développement des compétences des employés fait références aux activités d'apprentissages susceptible d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leurs capacités d'accomplir les taches qui leurs sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, leurs habilités et de leurs attitudes.

---

<sup>4</sup>BRUNO Henrient et MAURICE Imbert, *DRH, tirez partie des technologies*, édition d'organisation, Paris 2002, P.02.

<sup>5</sup> <http://clictic.weebly.com/deacutefinition-des-tic.html>.

Une formation est donnée aux employés lorsque leur rendement est déficient et que cette situation peut être attribuée à des observées sur le plan des connaissances, des habilités et des attitudes. Mais rappelons-nous cependant que le rendement des employés dépend également de facteurs contextuels tels que la technologie utilisée ou la qualité de la supervision.

Le développement des compétences des salariés est l'un des éléments majeurs de la compétitivité de l'entreprise. Vous y contribuez grâce aux actions que vous menez dans le cadre du plan de formation, notamment.

À l'initiative du salarié, le compte personnel de formation peut permettre d'aller plus loin : il rend le salarié acteur du développement de ses compétences et de la sécurisation de son parcours professionnel. Vous pouvez l'accompagner dans cette démarche<sup>6</sup>.

### **5.3 Performance productive**

la performance est le résultat intime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation, ces efforts consiste a faire les bonne choses, de la bonne façon, rapidement, au bonne moment, ou moindre cout pour produire les bons résultat répondant aux besoins et aux attentes des clients. Leur donner satisfaction et atteindre les objectifs que l'on se fixe aux résultats, grâce à des moyens donnés.

### **5.4 Le processus de travail**

Le processus de travail est un changement conséquent qui doit être traité dans toutes ses dimensions, Nos formations de deux ou trois jours sont souvent scindées en deux temps de manière à permettre une application progressive. Nous intervenons également sur la formation de formateurs internes qui devront démultiplier les méthodes au sein des organisations.

L'approche "ataraxia" des processus de travail est très pragmatique, car nous insistons sur l'intégration à la démarche qualité et nous appliquons les principes de l'Organisation Scientifique du Travail (OST), Pour autant, nous connaissons les limites de ces approches

---

<sup>6</sup><http://www.moncompteformation.gouv.fr/espaces-dedies/employeurs/le-developpement-des-competences-des-salaries-et-les-parcours> vendredi le 29/01/2016 à 23h55.



mécanistes et nous abordons également l'adaptation des méthodes à la culture des organisations<sup>7</sup>

### 5.5 La perception

L'homme a souvent tendance à penser qu'il est actif ou inactif dans une situation de communication.

**Actif:** Quand il envoie des messages, (quand il parle, fait des gestes)

**Passif:** Quand il écoute, regarde, ressent. (Situation la plus fréquente)

En réalité nous sommes toujours actifs, consciemment ou inconsciemment :

Nous sélectionnons, choisissons ce que nous percevons (une mère entend son enfant dans le bruit ambiant).

Nous organisons, structurons, interprétons et donnons un sens aux signes et signaux qui nous parviennent (Conduite «automatique» d'une voiture en pensant à autre chose).

Nous faisons cela rapidement, automatiquement et parfois inconsciemment. En réalité nous sélectionnons ce que nous voyons qui signifie que nous créons ce que nous voyons. Événement cognitif dans lequel un stimulus ou un objet, présent dans l'environnement immédiat d'un individu, lui est représenté dans son activité psychologique interne, en principe de façon consciente ; fonction psychologique qui assure ces perceptions<sup>8</sup>.

### 5.6 Cadre d'entreprise

Le cadre est le salarié exerçant un poste de responsabilité dans l'entreprise ou dans la fonction publique. Il dispose généralement d'une formation supérieure peuvent accéder également à un emploi de cadre grâce à leurs capacités.

Un cadre d'entreprise est un salarié dont le niveau de salaire est situé parmi les plus élevés de son entreprise en raison des fonctions et des responsabilités d'encadrement et de management qu'il exerce au sein de celle-ci.

En termes d'échelons, le statut de cadre est situé au-dessus du statut d'employé. Cette différence se retrouve notamment en matière de retraites complémentaires, La notion de cadre est également très souvent utilisée en matière de négociations collectives. Exemple grille de

<sup>7</sup><http://www.ataraxia.coop/le-management-des-processus-de.html>, vendredi le 29/01/2016 à 23h55.

<sup>8</sup><http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/perception/59399> samedi 23/01/2016 à 23h12

salaires prévoit des salaires minimum différents selon le statut de cadre ou le statut **ETAM** (employés, techniciens et agents de maîtrise) du salarié.<sup>9</sup>

## 6. La pré-enquête

Cette phase est la première étape dans la réalisation de notre travail, de ce fait notre pré-enquête a été entamée le 01 janvier 2016, durant les premiers contacts avec cet organisme, on a enquêté sur quelques cadres et cadres de maîtrise de l'entreprise « SONATRACH » qui utilisent les différents outils de la technologie de l'information et de la communication (TIC), Cette dernière nous a permis de cerner la problématique, de dégager les hypothèses et aussi choisir la méthode et la technique de recherche.

La pré-enquête nous a permis de constituer un cadre théorique sur lequel on s'est appuyé tout au long de la recherche. Dans tout projet de recherche, la pré-enquête est une phase importante et utile auquel il faut recourir, car elle nous oriente vers des pistes et questions importantes non prises en considération. La pré-enquête est une étape très importante dont le but est de préciser notre problématique et de cerner nos hypothèses ainsi que la méthode et la technique suivie qui sont adéquates à notre thème de recherche, nous avons procédé à une pré-enquête au sein de SONATRACH réalisée en trois (03) visites :

1. La première (01) visite, consiste à prendre connaissance de l'entreprise SONATRACH ainsi de différentes structures de l'entreprise, durant cette visite on a eu des discussions avec l'administration qui nous ont permis ensuite de découvrir les différents services et départements de l'entreprise ;
2. Dans la deuxième (02) visite, nous nous sommes entretenus avec les cadres et quelques agents dans le but d'avoir une idée sur l'usage des TIC et son introduction au sein de SONATRACH et aussi d'avoir si le terrain répond à notre recherche (thème), cette visite nous a permis bien approfondir dans notre thème ;
3. La troisième (03) et la dernière visite consiste à tester les questions posées élaborées selon nos hypothèses émises.

---

<sup>9</sup><http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/34400-cadre-d-entreprise-definition>, vendredi le 29/01/2016 à 23h55.

## 7. La méthode utilisée

Aucune méthode n'est meilleure que l'autre, le choix de la méthode n'est pas aléatoire, il est déterminé par la nature du sujet, c'est-à-dire, dépend entièrement des objectifs poursuivies, à atteindre, et du thème abordé.

En ce qui nous concerne, nous avons utilisé la méthode qualitative, pour décrire, analyser, et interpréter les résultats ANGERS Maurice affirme que « lorsqu' on utilise cette méthode, on a affaire à un nombre restreint d'interviewés dans le but de prélever des données »<sup>10</sup>

## 8. Les techniques utilisées

Dans notre recherche on a employé les techniques suivantes :

### 8.1 L'observation

« C'est une technique directe d'investigation scientifique qui permet d'observer un groupe de façon non directive pour faire habituellement un prélèvement qualitatif en vue de comprendre les attitudes et les comportements ». <sup>11</sup>

Cette technique nous a permis tout au long de notre enquête d'observer le mouvement des cadres à l'intérieur de SONATRACH et de voir la réalité des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise.

A noter que cette technique a été utilisée comme technique secondaire.

### 8.2 L'entretien

Plusieurs techniques existent pour collecter des informations. Dans cette recherche nous avons choisi l'entretien qui est considérée comme un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, permettant d'être en contact direct avec

---

<sup>10</sup> Ibid. P.60.

<sup>11</sup> ANGERS Maurice, op.cit, P.130.

l'interlocuteur. « Cette technique est utilisée en sciences sociale dans le but de recueillir des informations verbales, il met face à face un enquêteur et un enquêtés ». <sup>12</sup>

On appelle entretien ou interview « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé .C'est une discussion orientée, un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés ». <sup>13</sup>

Toute recherche sociologique commence par une phase qualitative, donc les entretiens exploratoires doivent aider à constituer la problématique de la recherche. Il y a donc une complémentarité entre les deux. Ils permettent de trouver des pistes de réflexion, des idées et des hypothèses de travail. Mais en aucun cas ils permettent de vérifier des hypothèses préétablies.

### 8.3L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif, c'est une interaction animée de façon souple et très ouverte par le chercheur celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite simultanément avec l'interviewé. <sup>14</sup>

Les entretiens semi-directifs sont menés sur base d'un guide d'entretien constitué de différentes questions préalablement élaborés en fonction des hypothèses. On a décidé de choisir cette technique pour réunir les informations qu'on cherche et les repenses aux questions de notre recherche.

## 9. La population d'étude

« L'échantillonnage est un ensemble des opérateurs permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon ». <sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> BOUDON Raymond, BESNARD Philippe et autres, *Dictionnaire de la sociologie*, édition Larousse, Québec, 2005, P.86

<sup>13</sup> AKTOUF Omar, *Métrologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations*. Montréal : les presses de l'université du Québec, 1987, p.87.

<sup>14</sup> GAUTHIER Benoit, *Recherche sociale*, 4<sup>ème</sup> édition, Presses, l'université du Québec, 2004, P.296.

<sup>15</sup> Ibid. P.240.

Nous procédons dans cette étude à l'utilisation de l'échantillonnage probabiliste selon lequel les éléments de l'échantillon appartiennent à une population bien déterminée. Concrètement nous avons choisi la catégorie de cadre à cause de leur niveau d'instruction où tous les cadres sont des universitaires, ainsi de leur usage fréquent des différentes nouvelles technologies, ce qui va faciliter la réalisation de nos entretiens dans de bonnes conditions.

## 10. Les études antérieures

Parmi les études qui ont été réalisées sur le thème de ce présent mémoire, on cite deux. Commencant par la plus ancienne pour en arriver ensuite à la plus récente, selon l'année de leurs réalisations.

L'étude de chercheur Guy Moumbe en 2005, pour un grade de doctorat en économie et finance à l'université de Yaoundé la thèse est intitulée comme suit : « diffusion des TIC et performance de l'entreprise camerounaise : cas des EMF de la ville de Yaoundé, cette étude est réalisée auprès d'un échantillon de 35 entreprises multifactorielles (EMF).

L'objectif principal de cette étude est d'évaluer l'impact de la diffusion des TIC sur la performance de l'entreprises de micro finance de la ville de Yaoundé.

D'après Moumbe, dans sa première hypothèse relative à l'adoption de temps d'exécution des tâches, il a constaté d'après ces recherches qu'elle n'est pas significative à cause de l'absence des formations des personnes qui utilisent les TIC, concernant sa deuxième hypothèse portant sur la variable d'augmentation de la clientèle, il est arrivé aux résultats suivants : plus les établissements micro finance s'informatisent ce qui leur permet d'augmenter leurs compétences, plus ils augmentent leur clientèle d'une manière significative, il a confirmé entièrement son hypothèse. Le chercheur affirme que les technologies de l'information et de la communication ont un aspect positif sur la performance des entreprises en générale et les entreprises des services en particulier.<sup>16</sup>

Parmi les études qui ont été réalisées pour obtenir un diplôme de magister on cite celle de :

Abdelkader Rachedi en 2006 pour un grade de magister en science économique à l'université de SAIDA (Alger).

---

<sup>16</sup><http://www.memoireonline.com> diffusion des TIC-performance-des-entreprises-camerounaise-cas-des-EMF-de-le-ville-de-Yaoundé.html, vendredi, le 20/03/2016 à 22h31.

Le chercheur à mené une étude sur « l'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur l'entreprise » au sein de la société SONALGAZ de la willaya de SAIDA auprès d'un échantillon d'étude constitué de 77 cadres (tout catégories confondues). Son objectif principal est de montrer que ces TIC apportent des nouveautés au sein de l'entreprise Algérienne.

D'après lui les entreprises Algérienne d'aujourd'hui à la recherche des idées nouvelles qui permet d'atteindre la performance et l'efficacité dans le développement des TIC, cette dernière arrivent à modifier la vitesse des échanges commerciaux et imposant à l'entreprise Algérienne actuelle un autre rythme de travail et de réaction, elles sont considéré comme une nouvelle culture de partage d'information, de communication et de coordination des activités .

Les entreprises Algérienne améliore considérablement sa productivité par la dérégulation du temps, l'évaluation du comportement des individus, la réduction du l'espace et l'externalisation des activités en dehors des frontières habituelles de l'entreprise.<sup>17</sup>

Nous avons choisi les études qui on été réalisées en Afrique, cela n'est pas due au hasard mais par sélection car ces pays, malgré quelques différences qui ne sont pas remarquables par rapport au pays développés.

D'après ces études on remarque que les investissements dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont augmentés au cours de ces dernières années. Cependant la majorité des entreprises ont un niveau moyen d'adoption des TIC, mais ils essayent d'améliorer les proportions car elles prennent conscience de leurs utilités.

## 11. Les difficultés rencontrées

On ne peut pas réaliser un travail ou une recherche sans rencontrer des difficultés. Durant la période de notre recherche nous avons rencontré quelques difficultés à savoir :

- Le manque de documentation sur notre thème à la bibliothèque de l'université ;
- Les réponses répétitives des enquêtés qui engendrent en nous une sorte d'ennui et des difficultés durant notre recherche ;
- Difficulté de trouver le moment qui convient aux enquêtés à cause de leurs préoccupations professionnelles et l'indisponibilité du temps pour effectuer comme il se doit nos entretiens ;

<sup>17</sup><http://www.memoireonline.com/l'impact> des TIC sur l'entreprise samedi, le 26/03/2016 à 23 :58.

- Le non disponibilité des ouvrages au niveau de la bibliothèque.



*Chapitre II*

*Les technologies de l'information et de la  
communication au sein de l'entreprise*



Les Technologies de l'Information de la Communication (TIC) permettent de répondre à des nouveaux enjeux. Car les TIC sont censées être partout avec, dans certains cas, une volonté de l'imposer plus encore par le biais d'intégration complète de la gestion. Classiquement, les TIC vont agir sur l'optimisation de la fonction flux et sur la meilleure Utilisation des stocks d'information.

## **Section 01 : Aperçu générale sur les TIC**

Dans cette section on a traite les éléments suivants :

### **1. Histoire des technologies de l'information et de la communication**

En date du 24mai 1844 que Samuel MORSE envoyait pour la première fois dans l'histoire, le premier message public sur une ligne télégraphique reliant les villes de WASHINGTON à BALTIMORE aux Etats-Unis d'AMERIQUE, et de ce simple fait, il signait « l'entrée de l'humanité dans l'ère des télécommunications » en date du 17 mai 1865.

La première convention internationale en la matière a été adoptée et signée à Paris par une vingtaine des membres fondateurs. Un monde sans frontière est né dans la circulation de l'information et radiocommunication.<sup>1</sup>

Les nouvelles interventions telles que le téléphone en 1876 et le télégraphe sans fil vingt ans plus tard en 1896 ont accru le secteur a l'échelle internationale.

L'Allemagne donne lieu en 1906 à la signature à Berlin de la première convention radiotélégraphie internationale visant a mettre de l'ordre par l'attribution des bandes de fréquences uniques pour chaque membre de l'union assortie de l'obligation de s'y tenir et de s'y conformer pour tout le monde.<sup>2</sup>

Depuis la fin des années 1980, les technologies de l'information et de la communication (**TIC**), en particulier l'internet, ont fait leurs entrées sur le continent africain les administrations sont progressivement reliées par l'internet.

Les premier pays à ce connecter à l'internet furent l'Afrique de Sud, la Tunisie l'Algérie, le Sénégal. La connexion à l'internet fut réalisée pour la première fois en république sud-africaine. En Afrique du nord, la Tunisie, l'Algérie et Egypte, ont accès à

---

<sup>1</sup> DOTIER Jean François, *Dictionnaire des sciences Humaines*, édition science humaine, paris, 2004, P.388.

<sup>2</sup> Ibid., P.390.

l'internet (courrier électronique). Et la Tunisie est vraisemblablement le premier pays africain qui dispose d'un accès complet à l'internet.

L'histoire des TIC en Algérie, a commencé au lendemain de l'indépendance, avec la création de commissariat national à l'informatique (**CNI**), un des premiers organismes dédié aux technologies dans le continent et la région MENA et qui s'est lancé dans un audacieux des projet pour la fabrication de 1.000 ordinateurs . La décennie 1980 a vu la naissance de premières sociétés publiques et privées spécialisées en service informatiques, à l'image de la prestigieuse Ecole Nationale des Service Informatiques (**ENSI**).

Certaines activistes encore sur le marché tandis que d'autres ont tout simplement disparu. La décennie 1990 à vu la restructuration de l'**ENSI** en société autonome de prestation de services et d'ingénierie en informatique, chargée d'accompagner l'informatisation des institutions publiques. Cette période a toutefois coïncidé avec les premiers départs des cadres Algériens en informatique à l'étranger, fuyant la violence pour des lieux plus cléments.

L'avènement des années 2000 devait sonner le « réveil » technologique algérien comme première mesure la création de l'Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunication (**ARPT**). Cette période a vu l'ouverture du secteur des télécoms aux investisseurs étrangers, en particulier la téléphonie mobile, dont le taux de pénétration atteint aujourd'hui 98% .cette période a également vu la création de plus d'une centaine Fournisseur d'Accès à Internet (FAI), et plus de 8000 cybercafés. L'absence de volonté politique en Algérie a freiné cette dynamique de développement des TIC. Selon KAHLANE « l'Algérie à fait un pas en avant et deux pas en arrière » à tel point que les retards accumulés ont fait que l'Algérie « ne bénéficie pas au très peu de tout ce que les TIC offrent comme moyens de développement ».<sup>3</sup>

## **2. L'évolution, l'apport et le rôle des TIC dans l'entreprise**

### **2.1. L'évolution des TIC**

Depuis la création de l'informatique de production (début des années 1960) années 1980, l'expertise était purement technique : l'expert analysait la tâche automatisée à été développé le programme informatique adéquat.

A partir des années 1980 : avec l'émergence de la micro-informatique, et surtout depuis 1990 avec, d'une part le développement de l'internet, et d'autres parts, l'augmentation

---

<sup>3</sup>LOHENTO Ken, *Titre de mémoire: usage des NTIC et Médiation des savoir en Milieu Rural Africain*, Université Paris-Nanterre, 2002-2003, P.19.

considérable des capacités des traitements des outils Informatiques et leur miniaturisation, le champ d'intervention de l'informatique a débordé des grands systèmes de production pour investir l'ensemble des activités Administratives. L'informatique ne s'est plus contentée d'automatiser des tâches Mais s'est attachée à repenser l'ensemble des procédures associées aux Différents métiers. On est passé du concept d'informatique à celui des systèmes d'information, d'une fonction de maîtrise d'œuvre (celui qui exécute) à celle de Maîtrise d'ouvrage (celui qui conçoit et décide)<sup>4</sup>.

## 2.2. L'apport des TIC dans l'entreprise

Trois fonctionnalités nouvelles nous paraissent dominer :

### ➤ Concilier dispersion et efficacité

C'est le premier rapport majeure des TIC : répondre aux distances et à la dispersion des sources et des destinataires, à l'actualisation des informations. Cette réponse à la distance doit d'abord être considérée comme un exploit technique : elle supprime la contrainte d'espace temps. Il n'est plus nécessaire d'être ensemble et en même temps, pour échanger. Cette réponse prend toute sa signification lorsque l'on examine l'utilisation. Nous citerons trois :

- Maintenir le sentiment d'appartenance malgré la distance ;
- Pouvoir s'éloigner tout en restant branché ;
- Faire converger les activités éclatées<sup>5</sup>.

### ➤ Faciliter la coopération

Ce que se passe entre des services, des établissements ou des entreprises éloignées, peut être transposé au sein d'une unité de travail. Aujourd'hui, un certain nombre d'outils permettent de faciliter le travail collectif. Ces outils peuvent prendre plusieurs formes en fonction du niveau d'automatisation et de coopération qu'ils permettent. Les outils qui aident le travail coopératif : Le groupware est d'une moindre mesure le workflow.

### ➤ Capitaliser les connaissances

La capitalisation des connaissances est une contribution un peu défectueuse des TIC à l'optimisation de l'organisation. Contrairement à tout ce que nous avons évoqué jusqu'à présent, la capitalisation des connaissances a une dimension beaucoup moins relationnelle et communicante.

- Capitaliser c'est garder en mémoire ;
- Capitaliser c'est optimiser la maintenance ; - Capitaliser c'est être renseigné sur tout<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> SAURET Jacques, *le cas des technologies de l'information et de communication (TIC)*, revue française d'administration publique, 2002/3 n° 103, P.446.

<sup>5</sup> HENNIRENT Bruno, IMBERT Maurice, *DRH : tirez parti des technologies*, Editions d'organisation, 2002, P24-26.

### 2.3 Le rôle des TIC au sein de l'entreprise

Le développement des technologies de l'information et de la communication(TIC), est considéré comme un moyen sur qui ouvre aux entreprises denouvelles opportunités de développement et d'échange commercial,d'expérience et de savoir-faire. On peut percevoir les avantages que représententles technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise depar leurs caractéristiques pratiques :

- Elles favorisent la coordination entre les individus et l'organisation enfacilitant la communication et l'interactivité entre les personnestravaillants à distance.
- Elles permettent de gagner un temps précieux car elles repoussent les barrières spatio-temporelles. Elles évitent les déplacements entre lesbureaux, qui malgré les quelques avantages représentent comme touteune perte de temps considérable<sup>7</sup>.
- Remarquer que les individus échangent des messages même sil'émetteur et le récepteur sont simultanément présents dans l'entreprisec'est pour cela qu'on peut dire qu'elles jouent un rôle sur la présence-absencedes individus.
- L'introduction des TIC comme l'internet, le workflow et le groupware apportent un appuispour les organisations notamment pour le bien être.
- Des structures, le développement de la polyvalence et communicationhorizontale.
- Les TIC soutiennent la communication synchrone, qui veut dire que lacommunication se produit vivante ou en même temps, ou les individus sont retenus dans la conversation dans le temps réel<sup>8</sup>.
- Optimisent la diffusion de l'information en interne pour une meilleure réactivité de l'entreprise. Ils devraient permettre de répondre à ses besoins en prenant en compte la complexité de son organisation.
- L'introduction des TIC favorise l'autonomie des salariés et la décentralisation des structures<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup>Ibid.P.27.

<sup>7</sup>GANGLOFF Bernard, *L'individu et les performances organisationnelles*, édition L'Harmattan, paris 2000, P.110.

<sup>8</sup>GILBERT Patrick, *TIC et changement organisationnel*, Université Paris.Panthéon-Sorbonne, paris, 2001, Pp 02-08.

<sup>9</sup>BENRAISS Leila, *TIC et préférence des salaires : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise*, centre d'études et de la recherche sur les organisations et la gestion, N°714,France 2005,P.04.

### 3. Caractéristiques des TIC

Les caractéristiques des Technologie de l'information et de communication sont :

- **Efficacité**

Celui qui utilise ces technologies est indépendant et expéditeur en même temps, les partenaires dans l'opération de communication peuvent échanger des rôles et cela qui a provoqué un genre d'efficacité entre les personnes et les entreprises et d'autres communautés.

- **Sans temps**

C'est-à-dire qu'on peut recevoir des courriers à n'importe quel moment comme le cas de l'Email.

- **Connectivité**

On peut relier entre les appareils même s'ils sont différents dans la fabrication d'un pays ou ville de confectionnement.

- **Mobilité**

C'est-à-dire que l'utilisateur peut bénéficier des services pendant des déplacements exemple : comme l'ordinateur portable ou le téléphone.

- **Répartition**

C'est-à-dire que ce réseau peut s'élargir comme il englobe un nombre plus élevé de personnes, une surface plus étendue avec une grande souplesse.

- **Convertibilité**

Elles peuvent transmettre des informations d'un milieu à un autre exemple transmettre une lettre écoutée à une lettre écrite ou parlée comme la lecture électronique<sup>10</sup>.

### 4. Les enjeux organisationnels des TIC

Pour DESREUMAUX, les formes d'organisation apparaissent à des moments particuliers de l'histoire dans un ensemble de conditions sociales et technologiques spécifiques. Avec le développement des TIC, le monde a connu de nombreux et profonds bouleversements. Pour cela, il est nécessaire de parler des conditions d'émergence d'une nouvelle forme d'organisation<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup>L'information dans l'entreprise : *L'origine des TIC*, consulté le 06 janvier 2016 à 11H00, disponible sur le lien [www.oodoc.com/.../102869-information-entreprise-ntic-outsourcing.htm...](http://www.oodoc.com/.../102869-information-entreprise-ntic-outsourcing.htm...)

<sup>11</sup>DESREUMAUX. Alain, *Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise*, Revue française de gestion, n° 107, 1996, P 86.

#### **4.1 L'aplanissement des entreprises et les TIC**

Grâce aux TIC, les travailleurs spécialisés disposent de plus d'informations, ce qui leur permet de prendre des décisions qui auraient été autrefois prises par les mid ou les lowmanagers. Pour cela, les entreprises cherchent à réduire le nombre de niveaux hiérarchiques (dégraissage des structures, Lean management ou downsizing) tout en donnant plus de pouvoir aux gens du premier rang (empowerment ou responsabilisation de la base). Ceci favorise le développement d'une structure transversale reposant sur des processus et sur la mise en place de l'intranet et de l'extranet<sup>12</sup>.

#### **4.2 Centralisation versus décentralisation**

Les TIC rendent possible à la fois plus de centralisation en améliorant les conditions du contrôle de gestion et en développant des réseaux permettant une formalisation des procédures, et plus de décentralisation en permettant à tous les managers un accès plus commode à l'apprentissage et en développant l'accessibilité des données indépendamment des localisations géographiques. Dans le cas du procurement, par exemple, les TIC permettent de centraliser des décisions de choix de fournisseurs ou de références, et de décentraliser des commandes effectives dans chaque service<sup>13</sup>.

#### **4.3 TIC, standardisation et flexibilité**

D'un côté, les TIC ont un effet normatif et constituent un puissant vecteur d'organisation et de diffusion des procédures. Ces procédures constituent un facteur de stabilité et de rigidité. Mais d'un autre côté, elles permettent aussi à l'entreprise de gagner en réactivité en adaptant en temps réel sa production et sa logistique. En effet, selon Michel KALIKA, les stratégies Internet impliquent une réactivité et une transversalité organisationnelle. Grâce à Internet les entreprises sont capables de suivre les variations extrêmes de la demande. Donc elles sont devenues robustes, adaptatives et agiles. Elles disposent de fortes capacités combinatoires pour adapter, presque heure par heure, leur chaîne de valeur aux problèmes à résoudre<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> KALIKA Michel et al, *Management stratégie et organisation*, 2ème édition, Édition Vuibert, Paris, P.260.

<sup>13</sup> HARFOUCHE Antoine, *De l'entreprise à l'entreprise virtuelle*, Proche Orient Etude en Management, Numéro 19, 2007, P.04.

<sup>14</sup> KALIKA Michel et al, Op.cit., P.224.

## 5.Les TIC et la flexibilité de l'entreprise

La flexibilité induite par les nouvelles techniques de l'information et de la communication « traduit, pour un décideur donnée, le fait de pouvoir reconsidérer ses choix à tout moment de manière à être capable de maintenir la faisabilité voir, l'aspect optimal, de sa décision face aux différents contexte interne et externe, la réactivité a tout managérial majeur dans le contexte économique de concurrence, apparait en premier temps comme une résultante de la flexibilité. Plus encore, elle est présentée comme une forme de flexibilité : elle en est la version temps réel. »<sup>15</sup>

Il existe deux grands types de flexibilité mise en œuvre, la flexibilité interne et la flexibilité de l'entreprise par rapport à son environnement.

Commençant par la flexibilité interne ou il découle trois types :

Le premier est la flexibilité machine qui désigne le pouvoir et la capacité d'exécuter des tâches d'une nature complètement différente et sans dépenses.

Le deuxième types de flexibilité représente le système de convoyage qui permet de transporter les produits à travers le site de production afin d'assurer une fabrication performante et aussi rentable pour l'entreprise.

Enfin le troisième type qui est la flexibilité opératoire qui est relié à la manière de conception de produits et voir les différentes possibilités de production.

De ces trois types de flexibilité interne découle<sup>16</sup> :

- **La flexibilité du processus** : elle est associée à la capacité d'un site de production à produire une famille de produit (nouvelle ou variante d'une famille existante) sans majorer les couts associés de manière significative.
- **La flexibilité de routage** : elle traduit l'aptitude à produire une famille de produits en utilisant différents circuits à travers l'atelier.
- **La flexibilité de produit** : elle représente la facilité avec la quelle de nouveaux produits peuvent être introduits dans le plans de production.
- **La flexibilité de volume** : elle est relative au membre de nouveaux de flux de produits sortant pour les quels la production reste rentable.
- **La flexibilité de d'extension** : elle est associée à la facilité avec laquelle les capacités quantitative et fonctionnelle d'un centre de production peuvent être développées.

---

<sup>15</sup> ALLAB Slimane, SWYNGEDAU Nicolas, et autres, *la logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication*, édition ECONOMICA, paris, 2000, P.33.

<sup>16</sup>Ibid., Pp34-35.

Le deuxième grand type de flexibilité est celui de la flexibilité de l'entreprise à son environnement extérieur. Elle est caractérisé par<sup>17</sup> :

- **La flexibilité de programme** : elle traduit de l'entreprise à absorber les aléas à l'évolution de la demande.
- **La flexibilité de production** : elle est relative à l'univers des familles de produits que l'entreprise est apte à produire sans nécessiter pour cela des investissements majeurs.
- **La flexibilité de marché** : elle est associée à la capacité et à la vitesse de réaction de l'entreprise à s'adapter aux évolutions de marché. (**voir annexe N° 02**).

## 6. L'impact des TIC sur le travail de l'entreprise

Ils sont présentés comme suit :

### 6.1 Impacts directs sur les conditions de travail

Les effets de ces technologies se manifestent dans plusieurs fonctions, parmi ses fonctions en cite : la charge de travail et la charge mentale.

Depuis que ces nouveaux outils d'informations et de communication sont utilisés, on remarque une accélération de rythme de travail se qui réduit la charge, organise toutes les fonctions et activités tels que les réunions grâce à la messagerie, qu'on envoie à travers les technologies développés comme le téléphone mobile, le réseau internet ou intranet ou extranet qui permet de gagner le temps et de faire plus vite possible.

Concernant la charge mentale, les utilisateurs s'appuient sur les informations qui sont accessible par les NTIC pour accomplir et mener à bien leur travail, ce qui permet de diminuer cette charge mentale et d'éviter de penser beaucoup sur la charge et passer à la pratique car on trouve toutes les informations qu'on cherche et qui nous aide à réaliser le travail. Pour fixer un rendez-vous à un client, par exemple, au par avant il leur faut de consulter le calendrier de rendez-vous, voir la disponibilité des responsables, préparer toutes les informations nécessaire, et apprendre à convaincre, et puis passer des heures pour lui expliquer l'idée, mais aujourd'hui avec ces nouveaux outils, il est possible de reprendre en direct à un client ou en constate une interaction via internet qui est bénéfique pour les deux côtés, sans malaise et sans perte de temps.

---

<sup>17</sup> ALLAB Slimane, SWYNGEDAU Nicolas, et autres, op.cit.P.35.



## 6.2 Impacts sur les métiers et fonctions

A travers des enquêtes de terrain, certains fonctions et métiers sont influencé par les NTIC tel que les fonctions d'encadrement et les informaticiens.

Pour les fonctions d'encadrement, les NTIC se traduisent dans certaines cas par la gestion en direct des taches de gestion d'information, elles permettent un échange direct par mail à la place de courrier et aussi l'organisation des rendez-vous par des agendas partagées surtout les possibilités d'accès à l'information qui les aident à la prise de décision<sup>18</sup>.

Ces outils permettent de faire évaluer progressivement les fonctions et les compétences de l'encadrement ce qui perfectionne le fonctionnement de l'entreprise et qui assure une bonne rentabilité<sup>19</sup>.

Concernant la fonction informatique, elle a chargée par l'usage avancé des NTIC pour deux raison fondamentale.

- Puisque les NTIC questionnent largement l'organisation, les informaticiens doivent prendre en compte des questions qui dépassent souvent le cadre technique.
- Les utilisateurs deviennent de fait des acteurs des projets informatiques car l'informatique est moins que par le passé une affaire de spécialiste.

Les fonctions des services informatiques ont évaluées à l'aide des TIC

- Rôle important d'intégration d'outils, réalisation des cahiers des charges et achat de progiciels ;
- Délégation des traitements aux utilisateurs, mise en place d'outils de traitement de l'information ;
- Place accrue des utilisateurs dans les projets NTIC : association des utilisateurs aux cahiers des charges, analyse de l'existant, expérimentations ;
- Repense aux demandes ;
- Doivent également prendre en compte les chargements organisationnels<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup>DOREAU Frédéric, étude sur, *L'impact des technologies de l'information communication (TIC) dans les organisations*, ARACT des pays de la Loire, synthèse, 2001, P 30.

<sup>19</sup>Ibid. P.31.

<sup>20</sup> Ibid. P.32

### 6.3 Impacts sur les formes d'organisation du travail

Les modes d'accès à l'information ou à sa transmission à travers les NTIC aident à la prise de décision au meilleur degré ou niveau.

- Les outils nouveaux d'informations et de communication sont utilisés pour analyser la situation de production, conserver et transmettre des informations non structurées entre les opérateurs et utiles pour la gestion de la production ;
- Les opérateurs prennent des décisions de leur propre initiative sur l'organisation de la production ;
- Les indicateurs sont des indicateurs de performance finaux et généraux : ils ne portent pas sur la performance individuelle de chacun ;
- Les NTIC servent de support au passage d'information entre équipes et entre opérateurs ;
- Il existe un circuit hiérarchique de validation préexistant et précédant toute décision d'un gérant ;
- Accès à des bases de données contenant des informations de gestion des logements et des locataires messagerie<sup>21</sup>.

### 6.4 L'impact des TIC sur la création de valeur de la GRH

L'impact des TIC se manifeste sur la maîtrise des finalités stratégiques de la GRH qui représente une source de création de valeurs. On distingue sept finalités de la raison d'être de la GRH :

Certaines renvoient à l'efficacité de la GRH, d'autres à son efficacité, certaines ont le statut de contraintes externes et d'autres celui de contraintes internes<sup>22</sup>.

Les TIC offrent à la fonction des ressources humaines des valeurs considérables, tel que la possibilité :

- De publier de l'information à destination des salariés et de faciliter la communication grâce à la messagerie électronique ;
- De mettre en ligne les services GRH interactifs grâce à des applications de type WORKFLOW qui permettent au salarié de saisir les informations qui le concernent par

---

<sup>21</sup> Ibid.P.34.

<sup>22</sup>BEZIER Patrick *Que reste-il des NTIC ?*, Revue PERSONNEL N°437, édition ANDCP, Février, 2003, P.33.

exemple sur sa situation personnelle, ses demande-congé, formation.... , ses décision par exemple l'affectation des somme reçues au titre de l'intéressement ou de la participation.

- D'introduire le travail en groupe et la collaboration à distance au sein d'équipe virtuelle (application de type groupware). Ses conséquences donnent naissance à un ensemble de valeurs tel que la responsabilité, le respect de la discipline, l'amitié, le partage, l'interaction, l'ordre, la solidarité et l'épanouissement<sup>23</sup>. (voir annexe N°03).

## 7. les nouvelles formes d'organisation

L'évaluation remarquable des technologies d'information et de communication(TIC) à donné naissance à des nouvelles formes d'organisation dans l'entreprise.

### 7.1 Le télétravail

Sans nouvelles technologies de l'information et de communication, il n'y aura pas de télétravail ce dernier qui signifie le travail à distance a plusieurs avantages, comme les gains de productivité qui sont liés à la responsabilisation de salariés sur l'exécution de leurs travail dans les délais fixés avec une garantie de la qualité et aussi il permet une baisse des couts de production. On peut distinguer deux formes de télétravail :

- Une première dite spontanée : c'est-à-dire les salariés font continués leurs travail au bureau dans un autre endroit qui est en dehors de l'entreprise qui peut être chez eux ou chez les clients ou peut être à n'importe quel endroit qu'ils ayant l'essentiel c'est l'existence des conditions favorable de travail.
- La deuxième est dite organisée : c'est-à-dire que l'entreprise prend l'initiative en basant sur les objectifs à atteindre pour cette raison elle permet l'absentéisme à quelques salariés à condition qu'ils le paye autrement on exécutant leurs taches à l'extérieur et en respectant les délais, sans oublié la bonne qualité.

---

<sup>23</sup>Ibid.P.57.

## **7.2 Les équipes « virtuelle »**

Il s'agit d'une forme d'organisation qui associe les équipes projet d'une entreprise (des grandes entreprises les plus souvent), travaillant à distance et l'usage intensif des différentes applications des NTIC, notamment l'internet, le groupewar, le workflow, et l'internet de l'entreprise, cette forme est la combinaison des avantages de travail en équipe et du télétravail, ce qui permet de s'affranchir des frontières spatiales, temporel et organisationnelle.

L'avantage de cette forme est la réduction des coûts des déplacements et de communication. Elle permet aussi l'apprentissage des salariés en travaillant à distance et en équipe ce qui développent leurs compétences<sup>24</sup>.

## **7.3 Les centres d'appels**

Un centre d'appel est une structure bien organisée, formée pour répondre aux appels d'une population bien déterminée. Le moyen le plus fréquent et le plus utilisé pour répondre aux appels est le téléphone, mais il n'existe pas seulement ce moyen, il y en a d'autres possibilités de recevoir leurs appels tel que mail et le fixe.

Ce qui sont sensé de répondre aux appels doivent être professionnels afin que l'entreprise arrivera à atteindre ses objectifs pour cela l'entreprise met à la disposition des ses employés tout les atouts nécessaires, pour pouvoir répondre aux questions et aux attentes de l'extérieurs et même de l'intérieur.

Les employés ont un accès aux bases documentaire de l'entreprise et disposent d'information et d'argument pour convaincre ce qui appellent.

Ce centre fonction rapidement et avec compétences pour réaliser des études sur les besoins des clients afin de les satisfaire.

## **7.4 Les centres de services**

« Il s'agit de centre de service spécialisés assurant pour plusieurs structures distantes d'une organisation une grand entreprise les traitement d'information et de procédure administrative , il répond aux demandes d'information, d'assistance technique et participe au traitement et

---

<sup>24</sup>Ibid. P.46.

situation complexes et dans les services. Le centre de service constitue dans l'entreprise et dans domaine donnée de gestion un pole de compétence, au service de toute structure »<sup>25</sup>.

Le centre de service contient de pertinents outils et le personnel peut avoir accès aux bases documentaires de l'entreprise mais aussi à des bases externes pour assurer avec efficacité les demandes et les aides des autres structures que les demandes.

### **7.5 La transformation des processus**

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont entraîné des transformations énormes des processus opérationnels et des aides

Parmi les avantages de cette forme d'organisation on cite ce qui suit :

- Réorganisation des entreprises, c'est-à-dire la réduction de plusieurs étapes de traitement des structures de l'entreprise.
- L'accessibilité des acteurs à la base des données dans les conditions déterminées est devenue plus important<sup>26</sup>.

## **8. Les TIC et le changement organisationnel**

Le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système.

### **8.1 La technologie comme vecteur de changement**

Pendant longtemps, les technologies et en particulier les logiciels reflètent l'organisation des entreprises. Chaque département disposait de ses propres outils. Les années quatre-vingt-dix ont toutefois vu émerger une nouvelle catégorie d'outils logiciel dont la vocation était justement la transversalité. Il s'agit dans la plupart du temps de faire fonctionner les logiciels sur la base des processus ou flux de travail « WORKFLOW » traversant idéalement plusieurs départements, voire dans certains cas, comme les logiciels intégrateurs les plus répandus dans les entreprises aujourd'hui sont les logiciels de gestion intégrés. Ces derniers ont pour vocation d'unifier les différentes bases d'informations de l'entreprise de manière à rendre les flux d'informations parfaitement fluides tout en maîtrisant mieux ses processus.

---

<sup>25</sup>Ibid. P.48.

<sup>26</sup>Ibid. P.49.

Dans ces conditions, on comprend qu'il est tentant des s'appuyer sur ces technologies pour instituer des changements visant justement à mettre plus de transversalité dans les échanges entre départements, voire à remettre en cause les frontières des ces derniers. L'outil informatique devient alors le vecteur principal d'une reconfiguration des processus, il a potentiellement plusieurs avantages :

- Il oblige à expliciter les processus pour paramétrer le logiciel. Cela fournit une opportunité de réflexion sur la pertinence de ces derniers, parfois appuyée par les cabinets de conseil chargé d'accompagner la mise en œuvre du logiciel.
- Il peut servir d'appui à l'argumentation sur la nécessité du changement, une fois la décision prise de passer au nouvel outil, la réorganisation devient indispensable.
- Il peut servir à imposer le changement : les procédures de validation et la traçabilité des opérations offertes par ces outils permettent d'augmenter le contrôle sur les personnes qui seraient tentées de ne pas accepter la nouvelle organisa<sup>27</sup>.

## 8.2 La technologie ne remplace pas un processus de changement bien mené

En donnant l'impression de résoudre directement plusieurs des problèmes délicats liés à la mise en œuvre de changement organisationnel, outil technologique peut conduire à négliger les autres aspects de la conduite du changement. Cette dernière est en effet un art compliqué, sur le quel il existe certes de nombreux travaux, mais de recettes simples valables quel que soit le contexte. Julia Balogun et auteurs nous le rappellent : « mais le processus de changement tend à devenir si rapide et constant qu'il rend obsolètes toutes les soi-disant recettes universelle de gestion du changement. En réalité, aujourd'hui et encore plus demain, ce qui est important ce ne sont pas les meilleures pratiques, exemples ou référencestrouvées à l'extérieur, mais les meilleurs questions que le réformateur aura la sagesse et le courage de se poser »<sup>28</sup>

## 8.3 La technologie au cœur des systèmes organisationnels

---

<sup>27</sup>CORBEL Pascal, *Technologie, innovation, stratégie, de l'innovation technologique à l'innovationstratégique*, édition Lextenso, Université Gualino, 2000, P.242

<sup>28</sup>BALOGUN j, HOPE Hail, VAIDROTE, *stratégie du changement*, édition Pearson Education, 2005, P.213.

Dans les années cinquante, une sociologue britannique, Joan Woodward, à mené une enquête auprès d'une certaine d'entreprises industrielles anglaises, centrée sur leur organisation et leur structure. Son enquête lui a permis de détecter de différences importantes dans ce domaine qu'elle a expliqué principalement par la complexité des technologies employées. A partir d'une échelle à l'origine plus fine de système technique de production, elle va aboutir à trois grands types de systèmes :

- **Ateliers de fabrication à l'unité ou en petites série** : on y utilise des technologies relativement rudimentaires mais polyvalentes ;
- **Systèmes de production de masse** : les technologies utilisées y sont nettement plus sophistiquées ;
- **Systèmes de production en continu**: il s'agit ici d'ensembles très intégrés de production, nécessitant des investissements très importants<sup>29</sup>.

## **Section 02 : La gestion de l'information et de la communication.**

Dans cette section on a repartie les éléments suivants :

### **1.L'information dans l'entreprise**

L'information dans l'entreprise est l'ensemble de la mise en forme et la diffusion des renseignements techniques, économiques et sociaux qu'il est nécessaire, utile ou opportun de porter à la connaissance de tous ou une partie du personnel pour permettre à chacun de mieux voir l'entreprise , de s'y mieux situer, d'améliorer son action et de l'aider à davantage prévoir l'avenir<sup>30</sup>.

A notre époque, l'information a pris une ampleur considérable, renforcée par les moyens puissants de diffusion considère comme un élément actif, elle doit suivre l'évolution de son économie, les mouvements politiques et sociaux, les progrès scientifique et technique, tout en maintenant en fonctionnement un réseau interne de transmission apte à aider l'exercice du commandement. Le chef doit informer les subordonnée des objectifs à atteindre « l'information descendante », il doit réciproquement être renseigné sur le travail accompli et s'informe de l'état d'esprit du groupe auquel il commande « information Ascendante ».En

---

<sup>29</sup>Ibid. P.242.

<sup>30</sup>DURAND Anthony, DARTIGUES Stéphane et autres, *La communication d'entreprise*, Université de Perpignan via Dominitia, Institut Jacques Maillot-Licence, 2005. [http://WWW.memoireonline.com/06/07/497/m\\_la-communication-d-entreprise1.html](http://WWW.memoireonline.com/06/07/497/m_la-communication-d-entreprise1.html), dimanche 04/04/2016 à 00h 45.

outre il doit recevoir, le plus rapidement possible et sans que ses subordonnés fassent écran autour de lui, les renseignements que les services ont pu recueillir sur l'extérieur sur : clients fournisseur, administration, conjoncteur<sup>31</sup>.

### 1.1 Les sources de l'information

L'information peut être formelle ou informelle, on en tire deux sources :

- **Interne** : reprisant toute information qui est publié au sien de l'entreprise comme les comptes rendus de mission et les rapports, le journal interne de l'entreprise, les boites à idées etc.

**Exemple** : Des fichiers propres à l'entreprise la renseignant sur l'activité de ses différents services et des statistiques qu'elle a pu faire pour analyser les fluctuations d'une période à l'autre. (Sur les ventes, sur les accidents du travail, ...)

- **Externe** : ou peut être formelle comme les études, colloques, brevet, ouvrages films industriels, catalogue de produit, rapports d'activités<sup>32</sup>.

**Exemple** : les sources externes sont composées des renseignements et données provenant des partenaires de l'entreprise, des institutions nationales et internationales ainsi que des professionnels de l'information à qui elle a pu en acheter.

### 1.2 Le rôle de l'information

- L'information dans une entreprise permet de faciliter la prise de décision (diminue le risque et l'incertitude),
- Elle est considérée comme un instrument de liaison avec l'environnement (communication avec les clients, fournisseur...).
- Elle est aussi un facteur de motivation des salariés et même un facteur d'efficacité avec le quotidien de l'entreprise (traitement de commandes par exemple)<sup>33</sup>.

### 1.3 Les qualités de l'information

---

<sup>31</sup> NGUYEN THANH Fannelly, *La communication, une stratégie au service de l'entreprise*, édition Economica, Paris, 1999, P.55.

<sup>32</sup> AUDIGIER Guy, DECAUDIN Jean Marc, *communication et publicité*, édition, Dunod, Paris, 1992, P.19.

<sup>33</sup> DEMONT-LUGOLLiliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine, SCIBETTA Charles, *communication des entreprise stratégies et pratiques*, 2<sup>ème</sup> édition, Armond collin, Paris, 2006, P. 95.



La qualité de l'information se définit généralement par 5 critères :

- **La pertinence** : l'information est pertinente lorsqu'elle constitue un facteur de choix, améliore la qualité des décisions, pose un problème, nouveau, ouvre des opportunités.
- **La fiabilité** : pour fonder une décision correcte, il faut que l'information soit fiable, c'est-à-dire conforme à la réalité (leçon d'objectivité).
- **La disponibilité** : l'information est une denrée périssable. La valeur de l'information pour l'entreprise, dépend donc beaucoup des délais de collecte, de transmission et de traitement des données. Une information trop tardive n'a pas de valeur et entraîne des couts plus moins importants.
- **La confidentialité** : la valeur de l'information, comme celle de tous les biens, dépend de sa rareté. Si un concurrent obtient des informations détenues par une entreprise (fichier clients), celles-ci perdent une grande partie de leur valeur. Par ailleurs des règles déontologiques imposent de ne pas divulguer certaines informations à des tiers (domaine médical par exemple).
- **La valeur** : l'information pourra être valorisée en fonction de son contenu (volume d'informations que contient un message), son degré de synthèse, son degré de précisons (qualité)..... L'acquisition de l'information, n'a d'intérêt que dans la mesure où sa valeur est supérieure à son (coût engagé pour acquérir l'information)<sup>34</sup>.

## 2. L'information comme forme de communication

Selon Davis : « L'information représente les données transformées sous forme significative, pour la personne qui les reçoit : elle a une valeur réelle(ou perçu) pour ses décisions et ses action »<sup>35</sup>.

L'information constitue une forme de communication ca les émetteurs obtient des effets que des réponses par ce que « une bonne opération d'information (ou de sensibilisation) produit des réactions et des effets souvent spectaculaire que, dans le langage courant, on emploie couramment-à tort le mot communication »<sup>36</sup>.

La communication ait un caractère interactif, on peut avoir affaire à deux démarche différentes : l'information unilatérale et le dialogue social.

---

<sup>34</sup>Ibid.P.96.

<sup>35</sup>ALAZAR.C.SEPARIS, *contrôle de gestion, manuel et application*, 6<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2004, P 84.

<sup>36</sup> COLLET Hervé, *communiquer, pourquoi, comment ? Le guide de la communication sociale*, édition CRIDEC, France, 2004, P31.

- **L'information unilatérale** :c'est le fait d'émettre un message sans attendre de réaction. Dans une association (ou toute autre forme d'organisation) trois catégories de circuit d'information sont classiquement distinguées :
  - L'information descendante : qui va des dirigeants vers les adhérents ou les usagers.
  - L'information ascendante : qui montre des adhérents ou des usagers vers les dirigeants.
  - L'information transversale (ou latérale) : qui circule entre les différentes catégories d'adhérents ou d'usagers<sup>37</sup>.
- **Le dialogue social** : dans la communication externe, un organisme peut se contenter d'une simple information sans attendre une réponse du public, si ce n'est en termes d'effets obtenus. Dans le cas de la communication interne, il est difficile d'éviter qu'il y ait une part de dialogue.

Nous appelons dialogue social au sein d'une organisation le fait que toutes les composantes de cette organisation engagent les uns avec les autres de véritables échanges à caractère verbale ou non verbale, par le biais de médias ou de relations interindividuelles, spontanées ou organisées, dans tous les domaines ou sur des sujets précis. Ce dialogue sera plus ou moins complet selon le degré de présence des éléments suivants :

- **La réciprocité** : les flux de circulation de l'information sont-ils véritablement équilibrés dans chaque sens ? par exemple le dialogue entre les dirigeants et les adhérents, est-il de type question –réponse, ou les échanges se font-ils sur la base d'une discussion à bâtons rompus ou chacun peut poser des questions, apporter des précisions, contester des opinions.
- **La spontanéité** :les personnes ou les groupes en présence ont-ils des relations parce qu'ils ne peuvent pas faire autrement, ou bien les échanges se font-ils naturellement sur la base d'intérêts communs. Une meilleure organisation ou une bonne animation peuvent réduire les écarts et permettre que les échanges aient lieu.
- **La convivialité** : les informations échangées présentent-elles un caractère purement technique et fonctionnel ou visent-elles également à partager des convictions ou des incertitudes, des joies et des peines, et aussi des moments de vie : repas, fête, solidarité matérielle et morale.

---

<sup>37</sup>Ibid. P.451.

- **L'intensité et continuité** : le dialogue peut être occasionnel ou permanent superficiel ou très animé. Tout dépend des intérêts que chacun des interlocuteurs peut partager avec les autres, du temps dont on dispose, des conditions offerts par l'environnement.<sup>38</sup>

### 3. La communication au sein de l'entreprise.

**3.1 Définition de la communication** : pour M. Hwestphalen « communiquer, c'est de bâtir un capital confiance fondé sur la valeur de l'entreprise, sur sa compétence, et un capital sympathie permettant à l'entreprise d'être choisie, appréciée et défendue »<sup>39</sup>.

- **La communication interne** : c'est « la gestion du flux d'information à l'intérieur de l'entreprise l'enjeu pour l'entreprise est de canaliser, de les traiter de façon à les diriger vers leurs utilisateurs »<sup>40</sup>.
- **La communication externe** : « elle doit tenir compte de comportement afin de s'adapter à leurs nouvelles exigences, un consommateur n'achète plus seulement un produit pour ses qualités, mais aussi pour l'image que l'entreprise représente »<sup>41</sup>.

### 3.2. Le rôle de la communication

Les pratiques de communication ont pour objet d'améliorer l'efficacité du personnel. Si l'information est mise en relation des hommes avec les événements, la communication est la mise en relation des hommes entre eux afin de faciliter leur action collective.

Il est important de souligner ainsi que la communication a pour rôle principal de faciliter l'action collective des communications, et ceci à différents niveaux.

Dans un atelier ou dans un bureau, une bonne communication entre les différents acteurs améliore l'efficacité de la routine quotidienne et elle permet à la gestion fine et personnalisée.

La bonne communication facilite plus encore les démarches créatives telles que la conception d'un produit, la réorganisation d'un service, l'implantation d'une nouvelle technologie<sup>42</sup>.

### 3.3 Les avantages de la communication

---

<sup>38</sup>Ibid. Pp 453-454.

<sup>39</sup>WESTPHALIEN Marie-Hélène, *communication*, édition Dunod, Paris, 2001, P.11.

<sup>40</sup>BRENN MANN Rodolf, SEPARAI Sabine, *Economie d'entreprise*, édition Dunod, Paris, 2001, P.197.

<sup>41</sup>Ibid. P.198.

<sup>42</sup>GELINIER O, *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, Homme et technique, Paris, 1984, P.23.

Les avantages de la communication résident surtout dans la contribution au règlement des problèmes. Ils sont développés comme suit :

- Prépare les salariés à des changements d'organisation ;
- Renforce la considération et le respect mutuel ;
- Crée une identité d'entreprise, une culture commune ;
- Mobilisation les énergies de chacun ;
- Construire un esprit d'équipe et renforce la cohésion ;
- Prévenir les conflits collectifs ;
- Faire participer et adhérer le personnel au choix de l'entreprise,
- Développer les sentiments d'appartenance à communauté.<sup>43</sup>

### 3.4 Le processus de communication

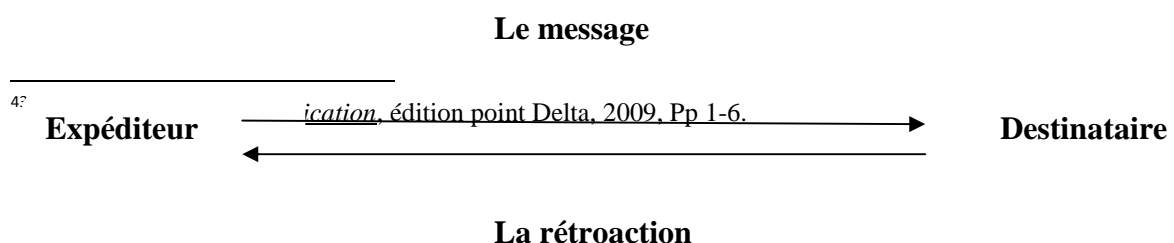
Définie théoriquement, la communication désigne le processus interpersonnel par lequel on envoie et on reçoit des signes comportant des messages.

Dans un premier temps, l'expéditeur (l'émetteur) se charge d'encoder un message préparé sous forme de signes compréhensibles, d'ordre verbal ou non verbal.

Le message est expédié grâce à une voie de communication (un canal de communication) à un destinataire (un récepteur), qui se charge alors d'en décoder ou d'en interpréter le sens.

L'interprétation, il faut le souligner ne correspond pas toujours à l'intention de l'expéditeur. La rétroaction, s'il y en a une, renverse le processus et transmet la réponse du destinataire à l'expéditeur.

On peut également définir le processus de communication sous forme d'une série de questions: **qui?** (Expéditeur), **dit quoi?** (Le message), **de quelle manière?** (Voie de communication), **à qui ?** (Destinataire) **avec quel résultat?** (Interprétation).



**Figure N° 03: Le processus de communication<sup>44</sup>.**

### **3.5 Les modes et les supports de communication**

➤ **Les communications écrites**

L'écrit reste le principal moyen de la communication interne et le courriel est la forme la plus courante de la communication écrite.

la communication écrites incluent, par exemple, le courrier, les rapports, les publications, les notes de service, les mémos, les informations courantes, le journal interne, la revue de presse.

*"Les supports de la communication interne ont été transformés par l'usage des TIC, même si la communication papier perdure"<sup>45</sup>.*

➤ **La communication verbale ou orale (Expéditeur Destinataire).**

Les communications verbales ou orales sont sans doute le type de communication simple et le plus efficace. Il n'est pas malheureusement pas toujours possible dans la vie de tous les jours, et surtout dans l'entreprise.

La communication orale inclut les réunions, les entrevues "face-à-face", les rencontres, la visioconférence, etc.

➤ **Les communications non verbales**

Toute communication n'est pas nécessairement verbale. Une vérité sur la communication c'est que l'on ne peut pas ne pas communiquer; le fait même de refuser de communiquer est un message en soi.

Les recherches effectuées dans le domaine de la communication estiment que la majeure partie de la communication se fait par des moyens autres que verbaux :

- La posture du corps, La position assise ou debout, Les mains ;
- Les bras (croisés ou semi croisés), Les jambes (croisés ou non) ;
- Le ton de la voix, La taille.

---

<sup>44</sup>SCHERMERHORN John R., CHAPPELL David S., *Principe de management*, édition ERPI, Paris, 2002, P.287

<sup>45</sup>BLANCHE Claude et al, *Gestion des ressources humaines comme valeur de l'immatériel*, de Boeck université, Bruxelles, 2008, P.240.

## 4. La stratégie de la communication.

L'entreprise doit établir et suivre un plan d'action, qui exprimera une démarche méthodologique pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixée en terme de communication, ce plan est appelé la stratégie de communication.

### 4.1 Définition de la stratégie de communication

La stratégie de communication est l'ensemble des actions visant à mettre en adéquation les ressources et ses besoins futures. Elle consiste donc à décider d'une allocation de ressource (humaine, financiers, technologique, industrielle).

Qui engage l'entreprise pour longue terme. Cette allocation de ressource pour objectif de donner à l'entreprise un avantage concurrentiel, décisif, durable et défendable. IL s'agit de déterminer de ce qu'il faut faire pour devancé ses concurrent et/ ou pour maintenir son avance.

### 4.2 L'objectif de la stratégie de communication

Une entreprise qui veut élaborer une stratégie de communication doit d'abord définir clairement l'objet de cette stratégie. L'objet peut être l'entreprise elle-même, ses produits ou service, ses marques ou bien les trois objets réunis.<sup>46</sup>

## 5 Les conditions d'une stratégie de communication.

Pour qu'elle soit acceptable par une entreprise, la stratégie de communication doit répondre aux conditions suivantes :

- **Existence** :L'entreprise doit définir sa stratégie de communication est angles d'attaques auxquels elle aura recours, concurrence, fidélisation.
- **Clarté** : une des fondamentales de la communication c'est que, plus de message émis est complexe, moins il a de chance d'être perçu, compris et retenu son destinataire. Le message émis doit être simple, contient un petit nombre d'information, d'idées ou d'arguments.
- **La continuité** : La stratégie de communication doit être déclinée dans le temps pour être performante.
- **La différenciation** : La stratégie de communication se juge sur la qualité de différenciation créée.
- **L'objet de vérité** : cohérence avec la réalité du produit ou de service.

---

<sup>46</sup>DEMAURE Claude, *Marketing*, édition SIREY, Paris, 2001, P.232.

- **Cohérences globale** : Elle exprime harmonie qui doit régner entre les objectifs, les cibles, l'axe des messages, le choix des médias et le budget.
- **Acceptabilité interne** : L'adhésion du personnel est indispensable.<sup>47</sup>

## 6. Les champs de la communication d'entreprise

La communication d'une organisation (entreprise, administration, association) recouvre un ensemble de structures et de procédures :

- Elles lui permettent de se situer et de se positionner dans son environnement ;
- Elles ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages ;
- Elles visent à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes, opportunités et menaces émanant de son environnement ;
- Elles ont pour objectif d'influencer les représentations et comportements des interlocuteurs.

La communication des organisations engage une globalisation de l'action, une coordination des messages, des moyens et des publics qui réconcilient les différentes facettes de l'entreprise. Ses composantes sont détaillées ci-dessous<sup>48</sup>.

- La communication financière ;
- La communication commerciale : l'entreprise productrice ;
- La communication institutionnelle : l'entreprise citoyenne.

---

<sup>47</sup>DUBOIS Kotler, MANCEAU Keller, *Marketing Management*, édition Pearson Education, 2006, P.535.

<sup>48</sup>D'ALMEIDA Nicole, *La communication interne des entreprises* 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2014 P.8.



*Chapitre III*

*TIC, GRH et développement des compétences*



Au plan général, la constatation d'un DRH sur l'usage des TIC constate une plus grande facilité de gestion de l'entreprise, une meilleure communication, la possibilité de recherche et de trouver de l'information pertinente en interne ou externe, enfin la partage de l'information devient une réalité. Incontestablement, chacun a tous les éléments nécessaires pour bien travailler.

## Section 1 : TIC et GRH

Cette section sera répartie en éléments suivants :

### 1. TIC et finalités stratégiques de la GRH

Les références classiques sur la GRH associent à cette fonction un ensemble de tâches ou missions techniques. Les activités qui définissent le périmètre d'intervention de la GRH (organisation du travail, recrutement, gestion des emplois ou des compétences, gestion de la formation...) font souvent l'objet de regroupement. Elles sont par exemple associées en fonction de ce sur quoi elles portent, c'est-à-dire leur objet principal : l'emploi, l'individu, les relations collectives. Suivant cette perspective, la gestion de l'emploi concerne les besoins et renvoie aux aspects relatifs à la définition des postes, à la gestion anticipée des besoins en termes d'emplois et de compétences, ainsi qu'aux conditions de travail. La gestion de l'individu concerne les ressources et renvoie aux activités de recrutement, de formation, de gestion des rémunérations et des carrières. La gestion des relations collectives renvoie quant à elle, aux activités telles que la négociation collective, la gestion des ERP, la gestion participative, la gestion de la communication interne, la gestion du climat social, la gestion des conflits collectifs. Quatre (04) finalités est susceptible d'être affectée par les TIC<sup>1</sup>.

#### 1.1 Attirer les compétences requises

La compétitivité et la création de valeur sont largement conditionnées par cette attraction, qui passe par les missions de la GRH : recrutement, gestion des rémunérations, de l'emploi, de la formation, des carrières et de la communication. Il est à noter que, les TIC ont eu un impact rapide sur le recrutement. Cependant, le « e-recrutement » devient aujourd'hui une pratique courante, notamment dans les grandes entreprises et le recrutement des cadres<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>BENABDERRAHMANE Yasmina, « *Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des Organisations : cas de l'Algérie* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, dirigée par MM. Zinedine KHELFAOUI et Alain BRIOLE, soutenue à l'Université Paul Valéry (Monpellier III), le 09/03/2012 p.156.

<sup>2</sup>Ibid. P.110.

### 1.2 Développer les compétences requises

L'une des missions de la fonction ressources humaines est de permettre aux nouveaux recrues (à l'aide de la formation, de la communication, de la gestion des itinéraires professionnels) de s'adapter à la spécificité de l'entreprise et de connaître ses dimensions stratégiques, organisationnelles et technologiques. Il s'agit aussi d'adapter les savoirs, savoir-faire et savoir-être de l'entreprise aux contraintes de l'environnement. Dans ce contexte, la gestion de l'emploi et de l'individu est cruciale. Ici également, les TIC sont de plus en plus présents. Par exemple, le e-Learning

Peut permettre d'accélérer l'acquisition de compétences à moindre coût.<sup>3</sup>

### 1.3 Mobiliser les compétences disponibles

Le seul fait de disposer en permanence des compétences requises ne garantit pas la performance de l'entreprise. Il faut en effet s'assurer de l'utilisation de ces compétences selon les objectifs souhaités et en temps utile.

### 1.4 Conserver les seules compétences requises

L'organisation doit renforcer l'attachement des salariés à leur travail et à ses objectifs et valeurs, de même elle doit favoriser la fidélité de ceux dont elle a besoin. Des activités telles que la gestion anticipée des emplois et des effectifs, des outils de la flexibilité (organisation du temps de travail, mobilité, précarité) sont utilisés pour y parvenir. Dans ce cadre, les ERP (Entreprise Resource Planning) jouent un rôle important de part leur capacité à centraliser l'information. Les TIC qui favorisent l'externalisation de certaines activités, peuvent contribuer à accroître la flexibilité.<sup>4</sup>

Ces quatre finalités sont en situation d'interdépendance et doivent se combiner avec trois missions tel que :

- **La contrainte réglementaire** : les TIC peuvent être mobilisées en tant qu'outil de veille informationnelle.
- **La contrainte d'efficience** : que l'on peut maîtriser à travers la masse salariale au sens large. Les TIC peuvent ici aussi être déployés en vue de faciliter le comparatif de salaires par exemple.
- **La contrainte éthique** : qui dépasse le cadre de la loi<sup>5</sup>

La DRH France utilise plusieurs outils que nous allons présenter brièvement :

---

<sup>3</sup>Ibid. P.22.

<sup>4</sup>Ibid.P.114.

<sup>5</sup>Ibid. P.115.

**a) Le e-Learning**

Depuis quelques années, le groupe a commencé à mettre en place un gros projet de formation en ligne pour tous ses collaborateurs. Les premières formations accessibles ont été focalisées sur l'utilisation des outils informatiques puis sur la technique photographique (matériels et supports). Les formations au management sont en cours d'installation.<sup>6</sup>

L'objectif poursuivi est d'avoir 60% de la formation dispensée par ce biais, qu'elle soit dispensée : En mode solo : le collaborateur travaille seul sur module de formation porté par ordinateur et internet. En mode conversationnelle collaborateur travaille avec un formateur qui peut se trouver à des milliers de kilomètres mais qui est présent soit par ordinateur soit par téléphone ou visioconférence. En mode groupe : la technique des forums réalisés sur internet.

**b) la gestion des temps :** En usine, les logiciels utilisés travaillent sur la base des programmes de fabrication et des temps effectués ou à effectuer par le personnel. Les membres du personnel sont quasiment tous « badgés » et enregistrent ainsi quotidiennement leurs temps de présence l'entreprise

**c) Internet services, le site internet de l'entreprise**

Par le biais d'un intranet, les collaborateurs peuvent se brancher à tout moment sur un portail avec une trentaine de rubriques de tout ce qui peut les concerner. Cela va de la lecture de sa feuille de paie, des droits à congés jusqu'à la gestion des voitures de service ou de fonction en passant pas les menus du restaurant d'entreprise. Extrêmement fourni et varié ce service n'a qu'un défaut : il faut être proactif et aller chercher l'information dont on a envie ou besoin !.

**d) la messagerie :** nous citons ce service pour mémoire, tant il est maintenant connu et répandu.

**e) le site des représentants du personnel :** dans le cadre de l'accord sur le droit syndical, représentants du personnel et direction ont signé, en Novembre 2001 un accord pour définir les modalités d'accès des centrales syndicales au système d'information de l'entreprise.

---

<sup>6</sup>B OULOC Pierre, *les NTIC comment en tirer profit ? Exemple dans l'agroalimentaire*, édition RIA (groupe France agricole), Paris, 2003, P.139.

Désormais, chaque organisation syndicale dispose d'un site, sur ce site les salariés de l'entreprise trouvent toutes les informations que veut y mettre l'organisation<sup>7</sup>.

En particulier il est possible d'ouvrir des forums de discussion. Pour le moment, cette possibilité semble peu utilisées dans cette entreprise mais, on peut jouer qu'elle rencontrera bientôt un réel succès.<sup>8</sup>

Au plan général, la constatation d'un DRH sur l'usage des TIC constate une plus grande facilité de gestion de l'entreprise, une meilleur communication, la possibilité de recherche et de trouver de l'information pertinente en interne ou externe, enfin la partage de l'information devient une réalité. Incontestablement, chacun à tous les éléments nécessaires pour bien travailler. Pour autant, il y a aussi quelque avantages et inconvénients : trop d'informations tue l'information, pour travailler il faut savoir se débarrasser de tous les courriels inutiles et redondants, l'information donnée n'est pas forcément préparée pour une faciliter l'utilisation.

Quelque recommandations pour réussir la mise en place des nouveaux outils utilisés par la DRH : préciser les objectifs poursuivie en expliquant ce que l'on veut faire, savoir que toute implémentation est longue, coûteuse et compliquée ; donc s'y prendre à l'avance, prendre des outils standard de façon à ce qu'ils puissent s'intégrer et s'agrèger aux logiciels existants, informer les futurs utilisateurs de la raison d'être des nouveaux outils et de la façon dont ils veut être mise en place et dont ils vont eux même y participer en les formant.<sup>9</sup>

Les TIC vont l'aider à automatiser certaines de ses tâches pour se consacrer à des tâches à plus haut valeur ajoutée, sachant les utiliser pour alléger ses tâches répétitives, le DRH peut se consacrer à sa double mission : gérer les hommes, organiser l'entreprise d'aujourd'hui et de demain, ce faisant, la DRH vas traduire en terme sociaux la stratégie de l'entreprise, elle le fera en exerçant ses tâches traditionnelles telles que : connaître les hommes et les compétences, affecter « the right man in the right place », apprécier les résultats de l'action, former pour accompagner le changement, récompenser par la reconnaissance, l'argent et la promotion, créer des relations de partenariat avec les représentants du personnel. En fait gérer au mieux l'un des principaux actifs de l'entreprise

---

<sup>7</sup>Ibid.P.140.

<sup>8</sup>Ibid. P.140.

<sup>9</sup>Ibid.P.141.

est le rôle majeur de DRH. Les TIC bien utilisées, lui facilite l'exercice de sa fonction et la réalisation de sa mission.<sup>10</sup>

En guise de conclusion pour cette section, nous tenons à noter quelques points à savoir :

1. Les TIC constituent un nouveau langage organisationnel pour les entreprises, quelque soient leurs tailles ou leurs secteurs d'activité ;
2. Chacune de ces technologies a une influence majeure sur les divers processus organisationnels et modifie même la structure organisationnelle surtout en termes de coordination et de répartition des tâches ;
3. Elles sont un moyen de compétitivité car elles impactent les choix stratégiques des entreprises;
4. Etant un moyen d'information et de communication, les TIC appellent les entreprises à être plus souples et plus aptes à développer de nouveaux savoirs, de nouvelles connaissances et pourquoi pas de nouvelles compétences chez le personnel de ces dernières, ce qui constitue l'une des finalités stratégiques de la GRH<sup>11</sup>.

## 2. Intégration des TIC : Les limites du réseau relationnel

L'appel au réseau relationnel semble être particulièrement fréquent sur nos terrains : face à un univers (celui des TIC) pour beaucoup inconnu, les dirigeants de l'entreprise ressentent une très grande incertitude. De ce fait, ils souhaitent obtenir une information leur permettant de décider de l'intégration ou non de ces outils et pour cela font appel à leur réseau.

Sont interrogés les pairs (par le biais des réseaux existants autour d'une profession ou d'une identité géographique de proximité), les amis, la famille et les connaissances.

Le questionnement quant aux TIC n'est pas structuré, il sera précisé au fur à mesure du recueil de donnée grâce à une interaction avec les différents membres intervenant dans l'apport d'information. Il est cependant orienté sur la partie « outil » :

---

<sup>10</sup>Ibid. P.142.

<sup>11</sup>MOIGNE, Jean-Louis, *Les épistémologies constructives*, 1995 ; In *Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative : quelques questionnements*. Recherches qualitatives (revue), Vol 20, 1999, P.115.

**Quels sont les outils les plus efficaces ?**

Les différents interlocuteurs entrent dans cet échange, chacun apportant son savoir en la matière. Le recours aux TIC fait l'objet de remarques essentiellement positives quant aux usages espérés, mais d'autres questions sont renvoyées.

**Quels sont les risques ?**

Les risques de piratage, de perte de l'information, voire de diffusion d'information au risque de la confidentialité sont évoqués dans deux cas différents : la connaissance d'informaticiens très préoccupés de sécurité informatique ou de personne ayant en charge la comptabilité de l'entreprise et voyant dans la nouveauté d'un système essentiellement les points difficiles ou la dépossession d'une maîtrise unique de la fonction comptable en l'occurrence.<sup>12</sup>

**3. Le mode de fonctionnement des entreprises d'aujourd'hui**

Avant les TIC, l'information circule verticalement et horizontalement, avec les NTIC, elle circule partout sans « respecter » la position hiérarchique. Les TIC font passer l'entreprise de processus relativement automatisés à un partage d'information. Dans cette nouvelle entreprise, les échelons hiérarchiques sont réduits et l'encadrement intermédiaire disparaît avec le système pyramidal. Il y a transparence du haut vers le bas et réciproquement et donc plus d'ouverture de chacun sur l'entreprise et son fonctionnement. Tout collaborateur devient auteur d'informations indispensables à la bonne marche de l'ensemble de l'entreprise.

Il faut donc structurer l'information pour que tous puissent l'utiliser s'ils ont le droit et/ou le besoin de le faire. En même temps, tout le monde dispose d'informations apportées ou reçues qui permettent à chacun d'intervenir dans la relation-client<sup>13</sup>.

La gestion des compétences fait partie intégrante de la gestion globale des entreprises d'aujourd'hui. En effet, dans des environnements changeants et compétitifs, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise. Son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise est la suivante :

**1. Stratégie générale de la performance de l'entreprise :** comprenant, dans un environnement donné, la mission et les objectifs. Elle définit notamment la culture et les valeurs, les critères permettant de mesurer le succès quantitatif et qualitatif, la stratégie et l'allocation des ressources

<sup>12</sup> BOUTARY Martine, *TIC et PME : des usages aux stratégies*, L'Harmattan, 2003, Paris, P.72.

<sup>13</sup> BOULOC Pierre et autres, Op.cit. P.110.

**2. Les composantes de la performance :** dans laquelle s'inscrivent la gestion et le développement des compétences, où l'on procède notamment à la définition des exigences des postes et à l'évaluation des compétences des collaborateurs, à l'analyse des écarts et à la mise en œuvre des mesures de formation et de développement nécessaires

**3. La gestion de la performance :** dans ce contexte, on procède à la définition des objectifs et à l'évaluation périodique des résultats

**4. La gestion des résultats de la performance :** dans ce domaine se positionne la politique de rémunération de l'entreprise, comprenant les récompenses financières et non financières pour la contribution au développement de l'entreprise (performances par rapport aux objectifs)<sup>14</sup>

#### 4. Le nécessaire d'actualisation des connaissances

Plusieurs moyens complémentaires peuvent être utilisés :

- ✓ Mettre de l'information à disposition, on continu, via internet et intranet, chacun peut et doit trouver la ressource dont il a besoin ;
- ✓ Repenser la forme et le contenu de l'information et pour cela mettre en place des outils et des comportements de la direction et de l'encadrement permettant et donnant envie d'acquérir, de diffuser et de renouveler les compétences ;
- ✓ Repenser les modes d'apprentissage en ayant une stratégie d'apprentissage collectif en quatre (04) étapes :
  1. Faire comprendre par l'attitude des dirigeants que l'on n'a pas peur des défis ;
  2. Faire percevoir les changements (c'est le sens de la conduite du changement longuement évoquée ;
  3. Codifier le savoir pour que tous aient la même compréhension et, le diffuser ;
  4. Amener les gens à considérer qu'apprendre est un réflexe.

Pour réussir cette stratégie, il faut prendre et donner du temps, dans des entreprises de grande taille on crée des navigateurs adaptés à l'entreprise pour travailler sur le Web et à partir de banque de données internes. C'est le temps de mettre en place le « Knowledge management », ce processus permettant d'acquérir, de créer, de synthétiser, et mettre en forme l'information au sein de l'entreprise pour la partager c'est-à-dire aussi une partie des nouveaux rôles de la DRH.<sup>15</sup>

<sup>14</sup>HELD Daniel, *La gestion des compétences* Paru dans : *Revue Economique et Sociale*, Sept. 1995, P.02.

<sup>15</sup>B OULOC Pierre et autres, op.cit, P.111.

## Section 2 : TIC et développement des compétences

Cette section est répartie sur les éléments suivants :

### 1. Définition, objectifs et processus de développement des compétences

#### 1.1 Définition de développement des compétences

Le développement des compétences ne suppose pas une relation d'autorité entre les formateurs et les apprentis, autrement dit elle n'est pas imposée par l'encadrement, mais elle est un comportement entrepris par la personne qui veut développer ses compétences. Donc, le développement des compétences ne peut pas être présent dans un manuel pédagogique ou faire l'objet d'un plan de formation sous la responsabilité de quelqu'un. Il s'agit d'une volonté individuelle. Que les besoins et les moyens varient d'une entreprise à une autre et par conséquent les objectifs, et les expériences formatrices varient également. De ce fait, il est impossible de trouver un plan ou une méthode de développement qui soit universel<sup>16</sup>.

Le développement des compétences des employés fait références aux activités d'apprentissages susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des employés en augmentant leur capacité d'accomplir les tâches qui leur sont demandées par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés et de leurs attitudes. Une formation est donnée aux employés lorsque leur rendement est déficient et que cette situation peut être attribuée à des lacunes observées sur le plan des connaissances, des habiletés et des attitudes. Mais rappelons-nous cependant que le rendement des employés dépend également de facteurs contextuels tels que la technologie utilisée ou la qualité de la supervision.<sup>17</sup>

#### 1.2 Objectifs de développement des compétences

Le développement des employés consiste à permettre à ceux-ci de vivre des expériences d'apprentissage qui ont pour but d'améliorer leur rendement en modifiant leurs connaissances, leurs habiletés et leurs attitudes. La formation se rapporte à l'accroissement des habiletés dont les employés ont besoin pour accomplir plus efficacement leurs tâches actuelles<sup>18</sup>.

<sup>16</sup>LEVY-LEBOYER C, *La gestion des compétences*, Editions d'Organisation, Paris, 1999, P.52.

<sup>17</sup>STINOM L.Dolon, TINIA Saba, E.JACKSON, Randalls.S.chule, *La gestion des ressources humaines*, 3<sup>ème</sup> édition, P.307.

<sup>18</sup>Mr. AMARI S, *La problématique de la construction des compétences entre formation et apprentissage*, ENSET d'Oran, 2011, P.5.



### 1.3 Processus de développement des compétences

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

Le développement des compétences pour suit plusieurs objectif. Enrichir et mettre a jour les connaissances des employés, préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programme de gestion des carrières, comblais, 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 savoir, les savoir faire d'une personne ou cours d'une mise en situations d'une teste, en revanche, il est plus difficile de repérer les conditions réelles de production et de développement de cette compétence il ya plusieurs facteurs interdépendants : les relations, les aptitudes, les tâches, les motivations, l'organisations, 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 ne sont pas que la partie visible d'un ensemble de ses 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 même très conditionnée par les facteurs relationnels l'organisation, et la culture de l'entreprise.<sup>19</sup> **(Voir annexe N°04)**

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 figure. **(Voir annexe N°05)<sup>20</sup>**

<sup>19</sup> DIETRICH Anne et les autres, *management des compétences*, 3<sup>ème</sup> édition, DAUNOD, Paris, P. 260.

<sup>20</sup> Ibid. P.261.

## 2. L'importance et les enjeux du développement des compétences

### 2.1 L'importance du développement des compétences

Le développement des compétences vise à combler les lacunes actuelles et futures des employés sur le plan du rendement, qui limitent le travail qu'ils pourraient accomplir le service d'une entreprise. La formation est particulièrement importante pour les organisations qui sont aux prises avec des taux de productivité stagnants ou décroissants. Elle l'est également pour celles qui intègrent rapidement des technologies de pointe à leur processus de production et qui sont, par conséquent, particulièrement touchées par le manque de connaissances et habiletés de leurs employés.

On peut aussi voir le développement des compétences dans l'entreprise comme un moyen d'accroître le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et d'améliorer la perception. Il peut en résulter des taux de roulement et d'absentéisme moins élevés, propres à favoriser une augmentation de la productivité. Bien plus encore, une organisation qui aide son personnel à acquérir des habiletés transférables dans un nouvel emploi peut obtenir de meilleurs résultats tant en périodes d'expansion et de développement que de réduction de personnel. Dans les deux cas, les employés y gagnent à la fois sur le plan des promotions et sur celui de la sécurité d'emploi.<sup>21</sup>

### 2.2 Les enjeux du développement des compétences

Le développement des compétences représente des enjeux pour l'entreprise et les salariés en même temps :

➤ **Les enjeux du développement des compétences pour l'entreprise**

Actuellement la survie et le développement des entreprises sont liés directement à sa capacité d'adaptation aux changements permanents que connaît l'environnement économique, politique, financier, ... de l'entreprise, d'anticiper et de satisfaire les besoins du client qui devient de plus en plus exigeant, et par conséquent faire évoluer leurs organisations, leurs métiers, et leurs emplois. Il est primordial, tant pour l'entreprise que pour ses employés, de continuer à préparer l'avenir et d'établir une véritable stratégie de développement des compétences.<sup>22</sup>

<sup>21</sup>STTINOM L.Dolon, TINIA Saba, et autres, *Le gestion des ressources humaines*, 3<sup>ème</sup> édition, P.308.

<sup>22</sup>Mr. AMARI S, op.cit. .P.5.

La fonction de ressource humaine est considérée aujourd'hui comme une clé de la création de la valeur, et une arme pour faire face aux défis auxquels les dirigeants d'entreprises sont confrontés, à savoir :

- ✓ La mondialisation de l'économie, et l'accélération des échanges.
- ✓ Une concurrence de plus en plus forte.
- ✓ Une montée technologique rapide.
- ✓ Le développement des technologies de l'information et de la communication.

Dans ce nouveau contexte, la compétence permet à l'entreprise d'être flexible et réactive, et ce par la mobilisation de l'ensemble des individus sur les métiers et les projets de l'entreprise.

➤ **Les enjeux du développement des compétences pour le salarié**

La compétence, enjeu fort pour l'entreprise, présente également de réels attraits pour le salarié. Tout d'abord, elle représente pour lui un enjeu professionnel important, plus qu'un enjeu personnel et culturel : le développement de ses compétences lui donne la possibilité d'être représenté pour lui un atout dans la gestion de sa carrière, et le développement de ses projets professionnels, sans oublier qu'elle représente aussi un facteur essentiel de motivation.

Enfin la compétence est un élément de reconnaissance sociale, et elle pourrait aussi participer à la dynamique collective à condition qu'elle devienne une référence partagée, susceptible d'engager l'ensemble des acteurs impliqués dans la compétence (l'entreprise, l'individu, organisme de formation...).<sup>23</sup>

### **3. Les liens entre le développement des compétences et les autres activités de la GRH**

Le développement des compétences fait appel à un grand nombre de techniques et de procédés qui sont liés à diverses activités de gestion des ressources humaines. Notons que les aspects juridiques de la gestion des ressources humaines liés à la formation, en particulier l'application de la loi sur la formation et le développement de la main-d'œuvre.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup>MARIE François, *La formation, moteur de l'efficacité professionnelle*, Paris, 2008 Pp.51-52.

<sup>24</sup>MIGNACCA Sandra *L'utilisation optimale de la mesure des résultats en GRH, une question de compétences des professionnels RH?*, HEC MONTRÉAL, janvier 2012.P.38.

### **3.1 La planification des ressources humaines.**

Les changements organisationnels et technologiques obligent les organisations à faire face à face à un problème grandissant combler leurs besoins en ressources humaines à partir du personnel existant. Les organisations prennent de plus en plus conscience de la nécessité de veiller à la formation et au développement de leurs employés et de structurer les activités de formation afin de faire en sorte qu'elles atteignent leurs objectifs.

### **3.2 L'analyse des postes et l'évaluation du rendement.**

L'analyse des postes et l'évaluation du rendement aident à préciser les besoins spécifiques de l'organisation en matière de développement des compétences. L'évaluation du rendement peut mettre en lumière certaines lacunes sur ce plan, lacunes que l'élaboration d'un programme de formation cherchera à atténuer. Par ailleurs, veiller à la formation d'une main-d'œuvre polyvalente peut permettre à une organisation de redéfinir le contenu des tâches et d'affecter du personnel aux postes ayant été modifiés

### **3.3 Le recrutement et la sélection.**

Pour acquérir toutes les compétences dont elle a besoin, une organisation a deux possibilités : Recruter les personnes possédant les compétences désirées à l'extérieur de l'organisation, ou former le personnel qui est à son emploi. Lorsqu'elle opte pour le recrutement externe, l'organisation doit assumer des dépenses supplémentaires. Du même coup, elle réduit les possibilités de promotion à l'intérieur de l'organisation qui peuvent servir de stimulants aux employés déjà en poste. C'est probablement en partie pour cette raison qu'un nombre important d'entreprise ont mis sur pied des programmes de développement des compétences afin d'accroître les habiletés du personnel, à la fois en fonction des postes actuels et de postes futures. Finalement, le développement des compétences fait partie intégrante du processus de socialisation, ce qui a pour effet de diminuer le temps qu'un employé consacre à l'apprentissage de ses nouvelles fonctions.

### **3.4 La gestion des carrières.**

Le développement des compétences peut également contribuer à réduire le roulement du personnel, en ce sens qu'il permet aux employés d'acquérir des habiletés qui leur donneront l'occasion de progresser dans l'entreprise et de se réaliser dans leur travail<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup>Ibid. P.39.

### 3.5 La rémunération.

Une certaine forme de connaissance devrait être rattachée à toute activité de développement des compétences, car les employés ne seront pas nécessairement intéressés à améliorer leur rendement s'ils doivent le faire à leurs propres frais. L'utilisation de stimulants monétaires est importante, non seulement pour s'assurer de la participation des employés aux programmes de développement des compétences, mais également pour retenir les employés compétents, qui sont courtisés par les concurrents<sup>26</sup>.

## 4. Les modèles du développement des compétences

Les psychologues dans leurs essais de modélisation de compétence et de leurs développement, ils inspirent des notions et des approches propres de leur discipline mais, la psychologie n'étant pas unique, plusieurs conceptions émergent parmi lesquelles nous proposons de distinguer celles qui relèvent d'un modèle principalement descendant et celles qui relèvent d'un modèle ascendant.

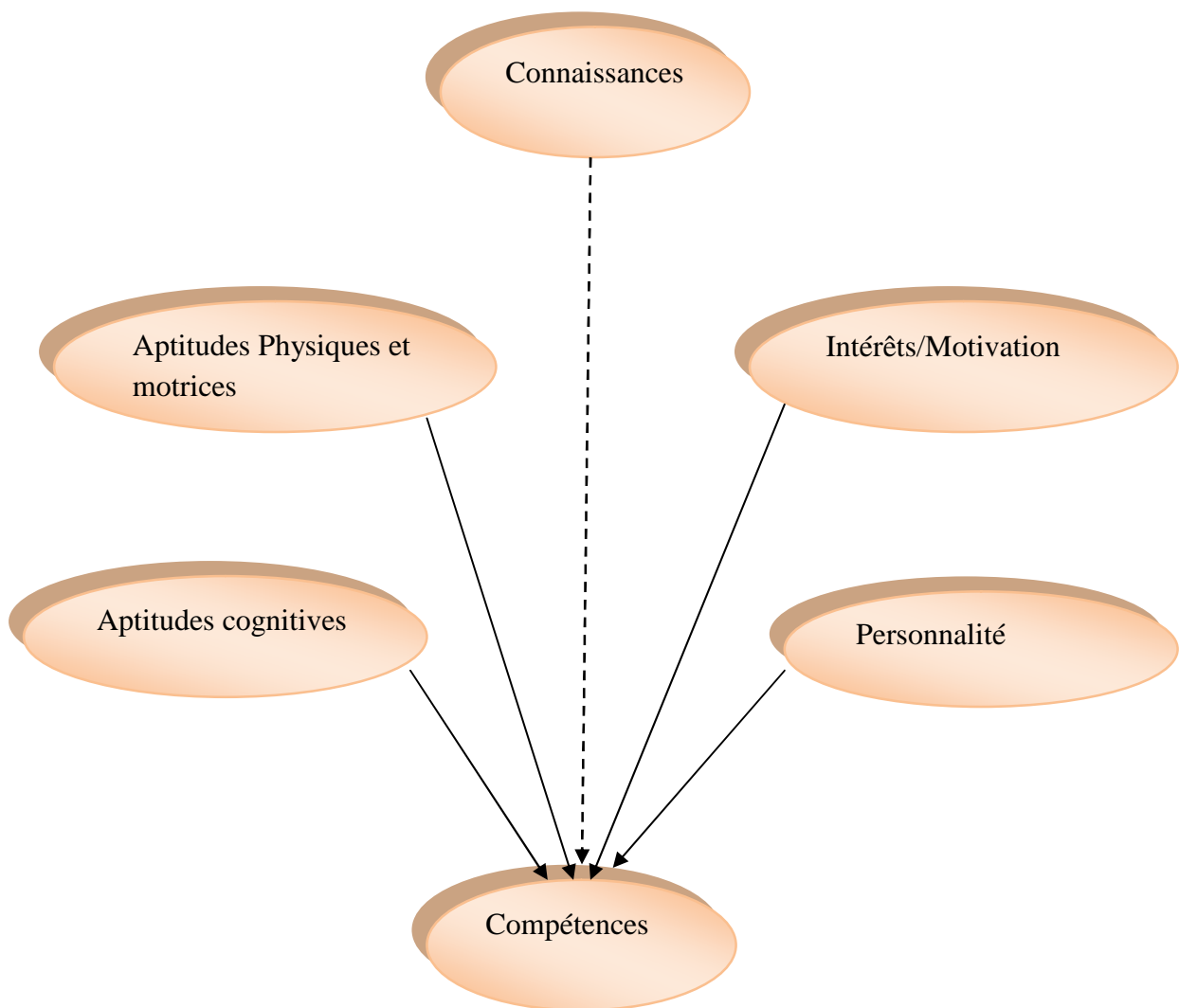
### 4.1 Le modèle descendant

Lévy Le Boyer psychologue qui propose cette définition : « les compétences concernent la mise en œuvre intégrée d'aptitude, de trait de personnalité et aussi de connaissance acquise, pour mener à bien une mission complexe ». A partir de cette définition, le développement des compétences relève d'un processus de mobilisation des ressources de la personne pour faire face à une situation donnée. Ainsi, il y'a des définitions autres que celle-ci qui ont le même sens, l'ensemble des ses derniers relèvent d'un modèle que nous qualifieront de descendant ou (top-down) de compétence. Nous pouvons illustrer par le schéma de la première figure. Dans ce modèle les ressources sont constituées des traits de personnalité. Les capacités cognitives, physiques et motrices, des connaissances et leurs disponibilités sont des conditions nécessaires au développement des compétences<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Ibid. P.40.

<sup>27</sup> HAJJAR Voilette et autre, *modèle et méthodologie d'analyse des compétences*, édition Octarés, Toulouse, 2004, P.74.



**Figure N°06 : La compétence selon le modèle descendant**

Source : HAJJAR Voilette 2004.<sup>28</sup>

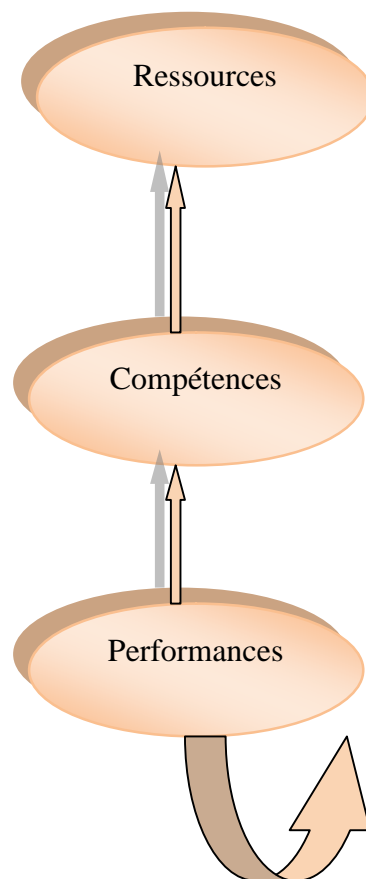
« En d'autre terme, souligne Levy Le Boyer ne peuvent pas se développer si les aptitudes requises ne sont pas présentées ». Ce modèle descendant met l'accent sur les ressources et accorde peu d'importances aux conditions de leurs mises en œuvre. Dans ce modèle, se sont les qualités individuelles qui sont essentielles.

---

<sup>28</sup>Ibid.P.75.

#### 4.2 Le modèle ascendant

Pour mieux comprendre le processus du développement des compétences, il faut aussi présenter le modèle ascendant ou (Botton-up) qui démontre l'effet de l'action des ressources elles-mêmes figure 2



**Figure N°07 : Relation entre ressources, compétences et performances.**

**Source :** HAJJAR Voilette 2004<sup>29</sup>.

Modèle ascendant : contrairement au modèle précédent, ce modèle prend en considération l'action menée par le sujet et celui des conditions laissées par la situation lors du processus de l'élaboration des compétences. En conséquence il a des auteurs qui apprivoisent cette conception qui voient que les compétences comme des connaissances.

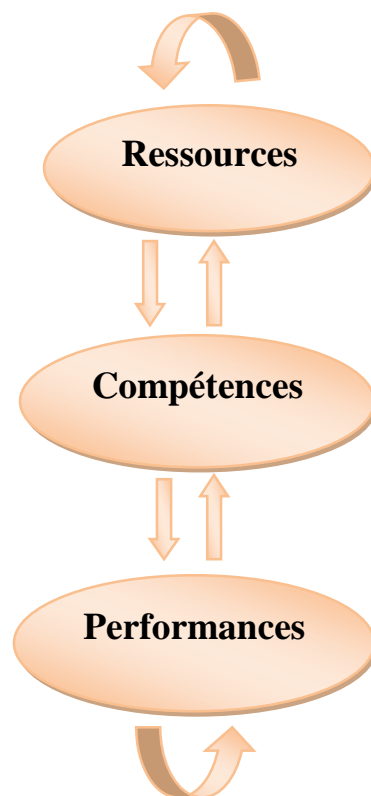
---

<sup>29</sup>Ibid. P.76.

Dés fois même des « incorporés » à l'action le souligne « le plat » ce modèle ascendant privilège le rôle de l'action et accord une place essentielle aux conditions situationnelles et organisationnelles qui convient au développement des compétences comme ZARIFIAN la dit « la compétence ne peut se développer que si un espace réel est créé pour mettre à distance les pratiques prescrites », contrairement aux modèles descendant, ce modèle accord peu d'importance aux « qualités » individuelle qui sous entre ces compétences<sup>30</sup>.

#### 4.3 La prise en compte conjoint des deux modèles

Démontrer quel est le meilleur modèle n'est pas notre but, car tout les deux (modèle) visent la compréhension de développement des compétences, ainsi de saisir le jeu dynamique qui unit la personne à la situation qu'il affronte. Car la compétence inclut les deux points : celui de l'individu est ces ressources et celui de sa tâche est ses contraintes. On déduit qu'il a une interaction entre les deux modèle dont il faut préciser ce que chacun apporte sur l'autre.



**Figure N° 08 : Relation entre ressources, compétences et performances.**

**Source :**HAJJAR Voilette 2004.<sup>31</sup>

<sup>30</sup>Ibid. P.77.

<sup>31</sup>Ibid. P.78.



#### 4.4 Mouvement descendant et ascendant

- **Le modèle descendant**

Voit que les compétences se construisent par les ressources et la différence entre l'individu et un autre c'est en réalité une différence de ressource qui est à l'origine de la différence individuelle dans la compétence.

La compétence développées et dans les performances obtenues et cela dans des conditions situationnelle bien déterminées.

- **Le modèle ascendante**

Voit que les compétences se construisent à partir des actions et que les conditions situationnelles et organisationnelles constituent la différence de nos jour, beaucoup de conceptions adoptent les deux modèle ascendant et descendant et les développer par la prise en compte conjointe de ses deux modèles.

Mettre l'un avec l'autre nous permet de déduire que le développement des compétences se fait à la fois avec les ressources individuelle à mobiliser, les conditions situationnelles et organisationnelles qui convient à cette modélisation, et voir la conséquence de cette mise en œuvre sur la personne<sup>32</sup>.

### 5. TIC, développement des compétences et gestion des compétences

#### 5.1 TIC et développement des compétences

D'une manière générale, le processus de développement des compétences liées à l'utilisation des TIC, s'est considérablement accéléré et ce depuis quelques années. Mais la perception de son impact sur les compétences dites traditionnelles et celles qui ont émergées avec les TIC (nouvelles). Ainsi, les TIC a permis de bien maîtriser la bureautique et l'informatique. Cependant, les TIC ont permis à l'entreprise d'acquérir des compétences en matière de veille technologique et commerciale et ceci à travers la recherche des informations à caractères anticipatif concernant l'évolution de leur activité et de leur environnement, surtout en matière de concurrence et évolution des prix. A cela, s'ajoute l'acquisition de nouvelles connaissances relatives à l'internet, la navigation sur le Web, l'utilisation de la messagerie.

---

<sup>32</sup>Ibid. P.80.

Nous supposons que cela pose de nouveau problème de la formation en matière de TIC que nous avons soulevé précédemment, et suggère l'importance de l'existence, dans les entreprises, d'un minimum de compétences en TIC, pour pouvoir exploiter d'une manière rationnelle les possibilités offertes par ces technologies. L'utilisation des TIC, ne s'est pas accompagnée d'une réorganisation des intelligences des entreprises. C'est la qualité et l'efficacité de l'organisation au tour des TIC qui doit être privilégiée et c'est elle qui permet l'amélioration de la performance de l'entreprise.<sup>33</sup>

Les TIC ne constituent pas, à eux seuls, le facteur déterminant dans la richesse des pratiques managériales des entreprises et signale l'importance des variables coordinations et orientations stratégiques (vision connue et partagée, efficacité du leadership, facilité de la collaboration interne, recours à des groupes de travail étrangers, ...).

Quels que soient leur niveau de départ, leur emploi actuel et leur qualification initiale, les employés, les cadres comme les techniciens, sont obligés d'apprendre constamment des « Choses » nouvelles ou d'un travail qui doit être organisé différemment, ou encore d'un nouvel environnement culturel et professionnel qui oblige à avoir des relations interpersonnelles inédites. Le développement des compétences est donc devrait être une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs. Ceci d'autant plus que la définition même des compétences souligne le fait qu'elles résultent d'expériences maîtrisées, donc que la gestion des carrières peut être, en elle-même, grâce à une mobilité bien gérée, génératrice de compétences nouvelles.<sup>34</sup>

Sur le plan des compétences, les TIC ont considérablement changé le paysage professionnel des salariés :

- En faisant fortement évoluer leur contexte de travail, particulièrement les contextes informationnels et spatio-temporels.
- Les TIC ont fait évoluer le contenu des activités, pas forcément dans le sens attendu initialement. En revanche elles ont introduit de nouvelles tâches liées principalement au traitement de l'information.

---

<sup>33</sup> NADJOUA Mohib, *Les TIC : une solution miracle pour le développement des compétences*, Revue N°14, Vol 7, 2010.P.04.

<sup>34</sup>Ibid. P.05.

Généralement, l'usage des TIC par le salarié l'aide à développer des compétences en :

**Traitement de l'information** ; les compétences liées au traitement de l'information semblent importantes. Claire BEYOU en a identifié trois : les compétences liées à la recherche d'informations, les compétences en diffusion de l'information et enfin les compétences concernant le contrôle de l'information.

- **Prise de décision** ; Lorsque l'on parle de compétences en prise de décision, l'on considère la capacité à prendre des décisions à partir de données issues du système d'information.<sup>35</sup>

Les TIC ont des effets importants sur la prise de décision. Un de ces impacts est que les utilisateurs doivent développer des capacités de prise de décision à partir des données fournies par le système d'information de l'organisation. Autrement dit, les utilisateurs doivent savoir exploiter, trouver et interpréter correctement les informations fournies par le système d'information. Un autre impact des TIC dans la prise de décision est la réduction des délais de prise de décision.

Nous pouvons constater alors, que les TIC ont bien intégré le monde des Ressources Humaines jusqu'à atteindre et conditionner les finalités stratégiques de ladite fonction, devenue le moteur de tout changement affectant l'organisation du travail. On voit bien que les finalités stratégiques de la GRH tournent autour de la gestion et du développement des compétences. En plus, grâce au caractère informationnel et communicationnel des TIC en général (Intranet, Messagerie, etc.), on aboutit au développement de nouvelles compétences techniques et transversales. La logique de compétence prend alors un bon sens grâce à l'exploitation et à l'usage des TIC.<sup>36</sup>

## 5.2 TIC et gestion des compétences : quels liens ?

- **La compétence individuelle**

C'est au début des années 90 que le concept de compétence individuelle prend une place dans le domaine de la GRH avec l'hypothèse que la compétence peut favoriser les initiatives de développement des ressources humaines en milieu de travail, c'est-à-dire dans les situations quotidiennes où les individus sont amenés à faire preuve de compétences ainsi qu'à les améliorer. Cependant, les entreprises sont plus performantes lorsqu'elles permettent à la fois aux compétences individuelles de s'exprimer et à chaque individu d'améliorer

<sup>35</sup> BENABDERRAHMANE Yasmina, Op.cit. P.34.

<sup>36</sup> Ibid. P.35.

l'efficacité collective. Les diverses définitions de la compétence individuelle présentent néanmoins des points en commun :

- ✓ La compétence individuelle (ou professionnelle) fait partie d'un processus dynamique qui existe en situation de travail avec une finalité (il ne suffit pas de disposer d'un savoir mais de savoir l'utiliser en vue d'un but à atteindre). Les compétences sont liées alors à une tâche ou à une activité donnée donc à des situations de travail complexes ou inédites. Dans ce sens, la compétence individuelle peut être définie comme un « *Ensemble de connaissances, de capacités d'action et de comportements structurés en fonction d'un but et dans un type de situations donnée* » ;
- ✓ Le concept de compétence est aussi indissociable de *l'action*. Elle comprend différents composants qu'il faut mobiliser. La compétence transforme donc la connaissance en action, ce qui lui donne aussi un caractère *contextuel*.
- ✓ La compétence n'est pas l'addition de savoirs. C'est plutôt le résultat d'un processus combinatoire et dynamique de savoirs théoriques et pratiques qui constitue un levier pour faire face aux diverses situations de travail afin de mieux s'adapter. En ce sens, **Patrick GILBERT et Robert THIONVILLE** considèrent que la compétence est « *Un ensemble relativement stable et structuré de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances, que des personnes ont acquises par la formation et par l'expérience et qu'elles peuvent actualiser sans apprentissages nouveaux, dans des conduites professionnelles valorisées par leurs entreprises* »..

A la lumière de ces caractéristiques relatives à la notion de compétences, nous constatons qu'elles mettent en évidence le comportement de l'individu en situation de travail, ainsi que les savoirs et les savoir-faire a développé un travail d'analyse dans le but de regrouper les caractéristiques constantes dans les définitions de la compétence individuelle.

Grâce à des dispositifs de formation professionnelle, tout salarié, à l'occasion de recevoir un feedback sur son travail, de pratiquer ce qu'il a appris comme savoir-faire, de faire ce que l'on veut qu'il fasse en mettant à sa disposition toutes les informations, les outils et ressources nécessaires afin d'acquérir et de développer des compétences<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup>GILBERT Patrick Et THIONVILLE Robert, *Gestion emploi et évaluation des compétences*, 3<sup>ème</sup> Editions, ESF, Collection Hommes et l'Entreprise, 1990, P.51.

### 5.3 La compétence collective

La construction des compétences collectives constituer une opération ciblée et réfléchie. Pour ce faire, l'entreprise doit avoir une idée précise et complète sur l'ensemble des compétences individuelles dont elle dispose.

Une fois les conditions nécessaires à la réussite de l'action collective des compétences en place, l'entreprise pourra être perçue comme un tout et développer une cohésion interne lui permettant de fonctionner à l'image d'un corps harmonieux.

Cependant, avec l'accroissement de la complexité des situations professionnelles et le besoin pressant de créativité et d'innovation qui caractérisent le milieu de travail aujourd'hui, favoriser le développement d'une compétence collective ne constitue plus un choix pour l'entreprise, mais plutôt une obligation. Ainsi, plusieurs entreprises ont compris que leur rôle consiste à soutenir une infrastructure organisationnelle favorisant le partage des expériences et des connaissances et la communication en temps réel. C. Dejoux 2000 souligne à ce niveau la tendance actuelle des organisations à se structurer « *autour de projets qui nécessitent la mise en œuvre de compétences collectives.* » Toutefois, afin de garantir l'efficacité et la pertinence de l'action collective, l'entreprise doit tenir compte de ces aspects organisationnels, mais aussi prévoir la marge d'autonomie nécessaire à la prise de responsabilités et d'initiatives par les équipes de travail. Par ailleurs, afin de garantir l'exploitation optimale des compétences dans le sens de la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, la construction des compétences d'équipes ne doit pas être le fruit du hasard.

L'originalité d'une décision d'investissement en TIC est liée au fait que le dirigeant, qui est souvent ingénieur ou un technicien, est amené à prendre une décision ne relevant pas, dans la grande majorité des cas, de son champ de compétences technique direct. A l'exception des entreprises qui se créent autour des TIC. <sup>38</sup>.

## 6. Les avantages et les inconvénient des TIC

### ➤ Les avantages des TIC :

- La technologie de l'information et de la communication serait l'un des principaux moteurs de compétitivité des entreprises donc les TIC serait un facteur important de croissance économique ;
- au niveau de système d'information hausse de la productivité du travail pour la saisie de l'information, donc baisse des coûts délocalisation de la production ;

<sup>38</sup>BOUTARY Martine, Op.cit P.30.

- meilleure connaissance de l'environnement, réactivité plus forte face à cet environnement, amélioration de l'efficacité de la prise de décision permise par une veille stratégique plus performante.
- Au niveau de la structure de l'entreprise et de la gestion du personnel : organisation moins hiérarchisée, partage d'information et meilleure gestion des ressources humaines (GRH) comme recrutement et gestion des carrières plus facile;
- Au niveau commerciale : nouveau circuit de production grâce à extension du marché potentiel (commerce électronique) ;
- Une baisse des coûts d'approvisionnement ;
- Développement des innovations en matière de service et réponse aux besoins du consommateur ;
- Amélioration de l'image de marque de l'entreprise.<sup>39</sup>

➤ **Les inconvénients de des TIC :**

- Problème de stress liés à l'utilisation des TIC provenant souvent d'un manque de cohérences dans la conception de ses systèmes complexes ;
- Problème de rentabilité :
  - ✓ Coût du matériel, du logiciel, de l'entretien et de renouvellement ;
  - ✓ Il est fréquent de voir apparaître un suréquipement par rapport aux besoins et donc une sous-utilisation des logiciels ;
  - ✓ Coût de la formation du personnel, de sa résistance aux changements ;
  - ✓ Coût par la modification des structures par la réorganisation du travail, par la surabondance des informations ;
  - ✓ Rentabilité difficilement quantifiable ou difficilement prévisible sur les nouveaux produits.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup><http://www.malek-boualem.com/la-communication/ntic/avantages-inconvenients-des-tic/>, vendredi, le 01/01/2016 à 23h02.

<sup>40</sup><http://www.malek-boualem.com/la-communication/ntic/avantages-inconvenients-des-tic/>, vendredi, le 01/01/2016 à 23h30.



*Partie Pratique*



*Chapitre IV*

*Présentation de l'organisme d'accueil et  
caractéristique de l'échantillon.*



**SONATRACH** (Société Nationale de Transport par Canalisation et de la commercialisation des Hydrocarbures) est une compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités d'investissement existent.

## **Section 01 :Présentation de l'organisme d'accueil**

Dans cette partie on a entamé les éléments suivants :

### **1. L'historique,Naissance et évolution de la SONATRACH**

SONATRACH a été créée le 31 décembre 1963, par décret 63-491, c'est une société par action au capital de 245 milliards DA intégralement détenues par l'état (100%).

Avec un chiffre d'affaire de 20 milliards de dollars en 2002, SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Elle est classée 11ème parmi les compagnies pétrolière mondial, 2<sup>ème</sup> exportateur de GNL et de GPL et 3<sup>ème</sup> exportateur du GAZ naturel. SONATRACH, en concentrant l'essentiel des richesses de la nation, elle joue un rôle moteur dans la dynamique du développement de l'économie nationale.

La compagnie Française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (S.N.E.Pal), ont donné naissance à la société pétrolière de gérance (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à Paris «France ».

Depuis sa création jusqu'en 1971, SOPEG avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de Haoud El Hamra au terminal pétrolier de Bejaia.

SOPEG : société pétrolière de gérance fut créée le 12 mars 1957, implantée à Bejaia, dont le siège était à Paris (France). Elle s'occupait du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait à Haoud-El-Hamar située à 25 kms de HASSI MESSAOUD jusqu'au Terminal Marin de Bejaia dont les premières expéditions du pétrole brute à partir de HAOUD-EL-HAMRA au port de Bejaia ont été réalisées en 1959.

Après la nationalisation des hydrocarbures, SOPEG a donné naissance à l'UTC (Unité de Transport Centre), et la récupération de la part de SONATRACH à 100% de ses avoirs de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG).

La direction régionale de Bejaia relève de la division exploitation de l'activité transport par canalisation de SONATRACH

La direction régionale de Bejaia (DRGB) a pour but :

- ✓ La gestion et l'exploitation des ouvrages et de transport par canalisations des hydrocarbures.
- ✓ La coordination et le contrôle de l'exécution des programmes de transport arrêtés en fonction des impératifs de la production et de commercialisation.
- ✓ La maintenance, l'entretien et la protection des ouvrages et des canalisations, ainsi que l'exécution des révisions générales des machines tournantes et équipements y afférents
- ✓ La conduite des études, la réalisation de la gestion de développement des ouvrages et de canalisations.

C'est après l'indépendance et exactement le 31/12/1963 que la SONATRACH a été créée par le décret 63-491 ou elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Les principaux objectifs de cet organisme qui devait être l'instrument d'intervention de l'Etat dans le secteur pétrolier étaient les suivants :

- ✓ Préoccupation de préparation et mise au point de toutes les études préalables à la construction des moyens terrestres ou maritimes permettant de transporter les hydrocarbures liquides ou gazeux.
- ✓ Réalisation éventuelle et exploitation de ces moyens et des installations annexes.
- ✓ Commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux.
- ✓ Obtention de tous droits aux autorisations nécessaires, permettant la réalisation de tout projet relatif aux tâches ci-dessus indiquées.
- ✓ Exécution de toutes les opérations immobilières, financières, industrielles, et commerciales se rapportant directement, ou indirectement à l'objet ci-dessous défini.

Le 22/09/1966 les statuts de la SONATRACH ont été changés par le décret N°66-292 et en plus du transport et de la commercialisation, elle sera également responsable de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

Le 24/02/1971, l'Etat nationalise tout le secteur des hydrocarbures; pour une meilleure efficacité économique, ce qui a conduit ensuite à la restructuration de la SONATRACH en 1981.

La décennie qui a suivi était marquée par une activité d'exploitation, de développement des infrastructures et moyens de production, de transport et de commercialisation, des constructions de raffineries et d'autres installations d'équipements de fabrication de produits dérivés d'hydrocarbures.

Cette réorganisation a donné naissance à 18 entreprises, (NAFTAL, ENTP, ENAC, ....., etc.) et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- ✓ L'exploitation et recherche.
- ✓ L'exploitation des systèmes d'hydrocarbures.
- ✓ La liquéfaction et la transformation de gaz.
- ✓ Commercialisation.
- ✓ Transport par canalisations (TRC).

L'année 1992 est marquée par les grands bouleversements économiques sur le plan national et international, qui ont conduit à la mise en œuvre d'un projet de modernisation, élevant SONATRACH au rang des grands groupes pétroliers internationaux.

Aujourd'hui, SONATRACH assure des missions stratégiques telles que la recherche, la production, le transport, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national, et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international en exportant ses produits en France, Italie, Canada, .....etc.

## **2.Présentation de l'organigramme de la Direction Régionale de Bejaia**

La Direction Régionale de Bejaia est dirigée par un directeur régional aidé par un assistant et un secrétariat ainsi organisé en :

### **2.1 L'Assistant de Sûreté Interne :**

Sa mission est de protéger et de sauvegarder le patrimoine humain et matériel de la Région.

### **2.2 Chef de Département Sécurité HSE :**

Il a pour mission la protection et la sauvegarde du patrimoine humain de la DRH et d'assurer le développement du transport des hydrocarbures, son rôle est la prévention, intervention et hygiène de l'environnement.

### **2.3 Le Centre Informatique :**

Il regroupe les moyens d'exploitation et de développement des applications informatiques pour l'ensemble des régions de la division transport.

## **2.4 Sous-direction Exploitation :**

Elle chapote deux départements, elle est chargée de l'utilisation et exploitation des installations de transport du pétrole et de Gaz, elle comprend trois (03) ouvrages :

- ✓ Un ouvrage de transport du pétrole brut et condensât HAUD EL HAMRA et le port pétrolier (Terminal) de Bejaia.
- ✓ Un ouvrage de transport de Gaz entre HASSI - RMEL et BORDJ MENAIL.
- ✓ Un ouvrage sur la raffinerie d'Alger.

### **2.4.1 Département D'exploitation Liquide (EXL) :**

C'est le département qui gère l'oléoduc et donc les produits (pétrole brut et condensât) transportés via des stations de pompes. Sauf que pour des raisons commerciales la DRGB ne possède qu'un oléoduc, donc aujourd'hui ne transporte que le pétrole brut afin d'éviter les contaminations. Et le condensat est assuré par RTO et RTE.

### **2.4.2 Département Exploitation GAZ (EXG) :**

Il exploite le gazoduc, le terminal GAZ ainsi qu'une station de compression.

## **2.5 Sous-direction technique :**

Elle englobe quatre (04) départements:

### **2.5.1 Département Maintenance (MNT):**

Ce département est chargé d'assurer la maintenance des équipements industriels tournant (pompes électroniques, turbines, ...).

### **2.5.2 Département Protection des Ouvrages (PTO):**

Il a pour mission la protection des ouvrages contre les actions humaines malveillante volontaire ou involontaire, liées à des erreurs de manipulation (effets de marteau, travaux publics, ...), et actions de nature (glissement de terrains, inondations, ...).

Un ouvrage est une canalisation et tout ce qui gravite autour d'elle comme les stations, les tuyaux et les bacs.

### **2.5.3 Département Approvisionnement et Transport (ATR):**

Il est chargé d'approvisionner la DRGB en matériels nécessaire à son fonctionnement et d'assurer le transport du personnel de la même entreprise.

### **2.5.4 Département Travaux Neufs (TNF):**

Celui-ci est chargé de l'étude et le suivi de réalisations des projets d'investissement de la DRGB dans différents domaines.

## **2.6 Sous-direction Finance et Juridique:**

Le département finance prend en charge la gestion comptable et financière de la DRGB. Le service juridique intervient à chaque fois que les intérêts de la DRGB sont mis en jeux pour veiller sur la légalité des transports. Elle chapotes trois départements :

### **2.6.1 Département Budget/Contrôle Gestion :**

Veille à l'établissement des plans prévisionnels et les bilans des budgets.

### **2.6.2 Département Finance :**

Il veille au financement (toute sorte confondue) des projets de la région.

### **2.6.3 Département Juridique :**

Prend en charge les affaires de justice de la région et l'assurance de tout son patrimoine.

## **2.7 Sous-direction Administrative :**

Elle se décompose en trois départements :

### **2.7.1 Département Ressources Humaines/Communication: (RHC)**

La mission du département est d'acquérir des ressources humaines en nombre et en qualité, d'assurer l'évaluation de leurs carrières et de planifier les besoins à court et moyen terme tant en effectif qu'en besoin de formation, de perfectionnement et recyclage.

### **2.7.2 Département Administration et Social: (ASL)**

Le département veille au respect des lois en vigueur qui régissent les relations de travail, comme il gère le personnel de la DRGB.

### **2.7.3 Département Moyens Généraux: (MOG)**

Il représente le soutien logique de l'entreprise. (Voir Annexe N° 09).

## **3. Les Structures du département des ressources humaines**

Tenant compte de l'importance des ressources humaines dans le management est dans la stratégie de l'entreprise, la DRGB dispose d'un département de ressources humaines dont la fonction est la recherche et l'acquisition du potentiel humain, le préserver, le développer du point de vue qualitatif et quantitatifs.

Ce département se compose de deux services :

### **3.1. Service sélection/formation :**

Dont le rôle principal est le recrutement et la mise en œuvre des plans de formation. Ce service se subdivise en deux sections :

#### **❖ Section recrutement :**

Ses principales tâches sont :

- ✓ La sélection des candidats selon les besoins.
- ✓ La transmission des dossiers des candidats présélectionnés aux structures demandeuses qui valident cette présélection.
- ✓ Le suivi du processus de recrutement du début jusqu'à la dernière étape.

#### **❖ Section formation:**

Ses principales activités de cette section consiste à

- ✓ Elaborer les plans de formation pour tous les agents de DRGB, afin d'améliorer le niveau académique et faire des recyclages pour certains agents.

### **3.2. Service gestion prévisionnelle:**

Son rôle primordial consiste à assurer et vérifier les mouvements des effectifs en qualité, en nature et en carrière. Ses principales tâches sont:

- ✓ Lancer une campagne promotionnelle (chaque année la DRGB lance une campagne de promotion de la carrière professionnelle).

- ✓ Lancer une campagne d'avancement qui est une promotion à l'horizontale, qui permet de garder le même poste avec un changement d'échelon.
- ✓ Etablir le bilan d'emploi, qui est un ensemble de tableau à remplir et qui traite de tous les aspects sur le volet emploi.
- ✓ Gérer des carrières, le suivi et la gestion de carrière de tous les agents de SONATRCH depuis le recrutement jusqu'à la retraite.
- ✓ Elaborer un organigramme et veiller au bon déroulement de son application, qui est une traduction schématique de tous les départements de SONATRACH.
- ✓ Les rapports mensuels et trimestriels.
- ✓ Traiter toutes les requêtes et demande de mutations. **(Voir Annexe N° 10).**

### 3.3 Les moyens humains du département des RH

L'effectif du département est classé dans le tableau suivant selon les catégories et les services (pour l'année 2015/2016).

L'effectif est de treize personnes dirigées par un cadre supérieur qui est le chef de département.

**Tableau N°01: Les effectifs du département des ressources humaines**

<b>CSP</b>				
<b>SERVICE</b>	<b>cadres</b>	<b>maîtrise</b>	<b>Exécution</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Service formation</b>	04	02	02	08
<b>Service gestion prévisionnelle</b>	04	/	/	04
<b>Secrétariat</b>	/	/	01	01
<b>TOTAL</b>	08	02	03	13

*Source : données de l'entreprise*

### 3.4 Organisation et coordination des différents services du département:

La planification du personnel a un rôle stratégique pour la gestion des ressources humaines. Par conséquent, il existe des relations de coordination avec les différentes sections: la section recrutement, la section formation.

➤ **La coordination du service gestion prévisionnelle avec la section recrutement**

Une fois les besoins en effectifs sont établis par le service de planification du personnel, ils sont classés par catégorie socioprofessionnelle, par poste et par activité.

La structure chargée du recrutement recherche les candidats susceptibles de satisfaire les besoins exprimés et les exigences demandées.

Par le recrutement la DRGB met en œuvre et en application la politique des ressources humaines qui consiste à l'addition de l'effectif et la réalisation des prévisions.

Ce recrutement peut être interne afin de minimiser les coûts et motiver le personnel de la DRGB «cadre de boîte», il peut également être externe, dans ce cas, il n'est envisagé qu'après épuisement des possibilités interne, après la réalisation de recrutement, l'information est transmise au service de planification pour un suivi de carrière.

➤ **Coordination avec la section formation**

La formation est l'option la plus visée par la DRGB notamment par le département des ressources humaines car elle constitue un investissement qui porte ses fruits par le biais de l'amélioration des qualifications des agents.

Le service de formation identifie les besoins de la DRGB en matière de formation et de manque de qualification. Le service formation à base de ces besoins élabore un plan de formation qui est transmis à la DG pour approbation, par suite il est mis en œuvre une fois approuvé et suivi avant, pendant et après la formation. L'écart constaté est justifié par le service concerné. Les informations sont transmises au service de planification pour suivi de carrière.

La formation demeure un outil au service du développement de la ressource humaine qui vise à concilier les aspirations des individus et les besoins de la DRGB.

A l'intérieur du service de planification du personnel, la gestion de carrière des agents est réalisée par les mouvements de promotion, de notification, de formation. **(Voir la fiche de poste Annexe N° 11).**



#### 4. Présentation et emplacement du Terminal Marin de Bejaïa (TMB).

La direction régionale de Bejaïa est une direction parmi les 7 directions opérationnelles composant l'activité de transport par canalisation avec les régions d'ARZEW, SKIKDA, HAOUD EL HAMRA, IN AMENAS, GPDF et GME ces deux derniers sont 2 gazoducs traversant l'Italie et l'Espagne.

La vocation de la DRGB est le transport des hydrocarbures par canalisation, stockage et chargement des navires. Le Terminal Marin de Bejaïa Situé à 2 km au sud –ouest de la ville de Bejaïa le TMB, se compose de deux parties Terminal Nord et Terminal Sud.

Il comprend aussi un port pétrolier situé à 5kms du parc de stockage.

##### 4.1 Description des Terminaux

###### ➤ Le Terminal Nord

On trouve dans ce terminal les éléments suivants :

- **Parc de stockage:** qui contient 12 bacs à double toit flottant de 35000 m<sup>3</sup> de volume et un réservoir de détente de capacité de 2900 m<sup>3</sup> en cas de surpression.
- **Un Manifold** (départ et d'arrivée): qui se constitue de sept pompes, six vannes dont chacune alimente deux bacs et d'autres vannes; le tout relié par un ensemble de canalisations afin de distribuer les hydrocarbures venants du sud selon le besoin.
- **La tour de contrôle:** qui est une salle où l'en trouve les tables de commandes de tout le terminal qui contrôle et assure le bon fonctionnement des vannes, pompes et toute opération du chargement ou déchargement des hydrocarbures.

###### ➤ Terminal Sud

On y trouve l'élément suivant :

- **Parc de stockage:** Qui contient 4 Bacs de stockage à toit flottant d'une capacité Volumique de 50 000 m<sup>3</sup>.
- **Salle électrique:** Elle est divisée en trois chambres, haute tension, moyenne tension et basse tension.
- **Tour de contrôle:** C'est une salle ou on trouve des tables de commandes pour les terminaux sud et nord pour l'ouverture des vannes et la sélection du bac, la pompe et le chemin de circulation du fluide.

Son rôle est d'effectuer les contrôles suivants :

-Pression et débit à l'arrivée du Terminal.

- Télé jaugeage des réservoirs.
- Pression dans les conduites de chargement.
- Télécommande des vannes et pompes principales.

### **La gare racleur :**

Le pétrole transporté par pipe contient des fractions légères et des sels, ces derniers se déposent sur la surface interne du pipe ce qui provoque la corrosion du métal et cela revient cher à l'entreprise, donc pour résoudre ce problème on met un racleur (forme cylindrique à l'intérieur il contient des turbines et à l'extérieur des brosses métalliques) dans le pipe, le pétrole passe dans le racleur, il fait tourner les turbines et le racleur se déplace tout au long du pipe tout en tournant au tour de son axe. Arrivant à la fin du pipeline (gare racleur) le racleur sera récupéré.

## **4.2 Le transport des hydrocarbures (Voir Annexe N°12).**

L'essentiel du transport des pétroles bruts et des produits pétroliers s'effectue :

- soit dans des canalisations, les **pipelines**.
- soit dans des navires citerne, les **pétroliers**.

### **A. Transport par pipeline: « Oléoducs »**

Les pipelines permettent le transport des pétroles bruts et des produits pétroliers depuis les régions de production jusqu'aux zones de consommation.

Les pipelines sont composés de tubes, soudés les uns aux autres, d'un diamètre de quelques dizaines de centimètres à plus de 1 m.

Une **canalisation enterrée** est la solution la plus adaptée pour le transport massif d'hydrocarbures et limite les risques de pollution par rapport aux transports maritimes. Les hydrocarbures sont transportés sous pression, maintenue par des stations de pompage installées à intervalles réguliers. Ce type de transport est privilégié dans les pays où les distances sont importantes.

## **B. Transport maritime:**

Durant l'année 2007 plus de 1,983 milliards de tonnes de pétrole bruts et environ 717 millions de tonnes de produits pétroliers raffinés ont transité à travers les océans et les mers du monde entier sur des navires pétroliers.

### ➤ **Port pétrolier**

Ce port contient :

- Trois postes de chargement.
- Deux BACS de 11 580m<sup>3</sup>.
- Un bassin pour récupérer les produits pollués.

## **Section 02 : Les activités, missions et effectifs de l'organisme d'accueil**

### **1. Les activités de l'organisme**

Elle est assurée par le président, directeur général. Elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont: les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

#### **1.1 Les activités opérationnelles:**

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaire tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de l'activité amont et l'activité aval:

##### *a) Les activités en amont :*

Ses principales fonctions sont:

- ✓ Exportation.
- ✓ Data contrôle.
- ✓ Forage.
- ✓ Recherche et développement des hydrocarbures.

##### *b) Les activités en aval:*

Ses fonctions sont:

- ✓ Liquéfaction du gaz naturel.
- ✓ Raffinage du pétrole.
- ✓ Pétrochimies.

### **1.2 Les activités de commercialisation:**

Sa principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

### **1.3 Activité transport par canalisation:**

L'activité transport est confiée à la branche « TRC », dont des missions essentielles sont:

- ✓ Exploitations des ouvrages de transport des hydrocarbures des installations portuaires.
- ✓ Maintenance des installations et des canalisations.
- ✓ Etudes et développement.
- ✓ Le transport de pétrole des puits jusqu'aux terminaux « bacs, ports pétroliers »
- ✓ L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions qui sont:
  - Région transport Ouest « RTO ».
  - Région transport Centre « RTC ».
  - Région transport Est « RTE ».
  - Région transport Haoud.
  - Haoud-El-Hamra «HEH ».
  - Région transport IN AMENAS « RTI ».
  - GEM OUED REFRAF « TEBESSA ».
  - GDPE EL ARICHA.

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de stations de pompage le long de l'oléoduc (depuis HEH jusqu'au Terminal).

Notre rapport de stage est concentré sur la Direction Régionale de Bejaia « DRGB » qui se positionne dans la Région Transport Centre «RTC» et qui a pour mission essentielle d'assurer le transport par canalisations des hydrocarbures, depuis HEH à Bejaia et la raffinerie d'Alger, ainsi que le transport du GAZ jusqu'à la station de Bordj Menail.

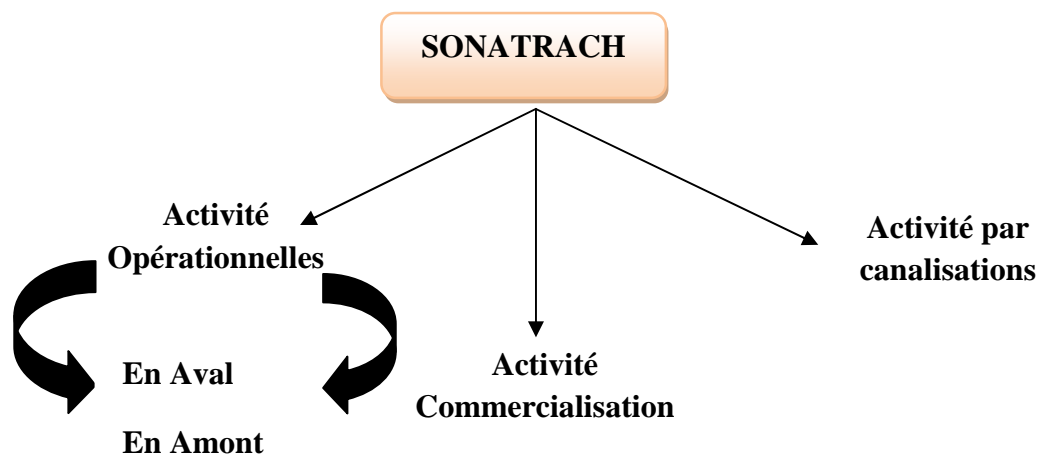


Figure N°11 : Les Activités de la DRGB.

## 2. Le Transport des hydrocarbures vers le Centre Bejaia

La Région Transport Centre Bejaia (RTC) est l'une des cinq directions régionales de transport des hydrocarbures de la SONATRACH. Elle a pour mission de transporter, de stocker et de livrer les hydrocarbures liquides et gazeux. Elle est chargée de l'exploitation de deux oléoducs, d'un gazoduc, d'un port pétrolier et d'un poste de chargement en mer.

- **Oléoduc Haoud-El-Hamra vers Bejaia:** installé par la société SOPEG, cet Oléoduc est le premier pipe-line à être réalisé en Algérie. Il est d'une longueur de 660 kms et un diamètre de 24 pouces.
- **Oléoduc Béni-Mansour vers Alger:** il est de longueur de 130 Kms et d'un diamètre de 16 pouces.
- **Gazoduc Hessi R'Mel vers Bordj-Menail:** il est d'une longueur de 437 Kms et d'un diamètre de 42 pouces, il approvisionne en gaz naturel depuis 1981 toutes les villes et pôles industriels du centre du pays.
- **Le port pétrolier de Bejaia:** il se compose de deux postes de chargement à partir d'un parc de pétrole brut composé de 16 bacs, de navires jaugeant jusqu'à 80.000 tonnes au moyen de pompes comportant 10 électropompes de 53.000 chevaux de puissance totale.
- **Le poste de chargement en mer:** Il peut accepter des navires jusqu'à 320.000 tonnes. (Voir Annexe N°13).

### 3. L'évolution de l'effectif à la DRGB

#### ➤ Catégorie socioprofessionnelle

L'effectif permanent total de la DRGB en 2015 s'élève à 751 salariés qui se décomposent en « 03 » trois catégories socioprofessionnelles:

- Cadres
- Maîtrises
- Exécutions

Ces catégories socioprofessionnelles sont plus détaillées dans le tableau suivant et selon des codes spécifiques:

**Tableau N°02: Classification de l'effectif pour catégorie Socioprofessionnelle**

CSP		INTITULE	CODE
cadre	<b>CS</b>	Cadres supérieur	3.5
	<b>ING</b>	Ingénieur	3.4
	<b>CU</b>	Cadre universitaire	3.2
	<b>AC</b>	Autre cadre	3.1/3.3
Maîtrise	<b>TS</b>	Technicien supérieur	2.3
	<b>TECH</b>	Technicien	2.2
	<b>M.ADM</b>	Maîtrise administrative	2.1
Exécution	<b>ATHQ</b>	Agent technique hautement	1.4
	<b>ATQ</b>	Qualifié	1.3
	<b>E.ADM</b>	Agent technique qualifié	1.2
	<b>AIDES</b>	Exécution administrative Aides	1.1

Source: données de l'entreprise

➤ **Evolution de l'effectif à la DRGB**

L'évolution de l'effectif à la DRGB sur les neuf dernières années est comme suite :

**Tableau N°03: L'évolution de l'effectif à la DRGB.**

CSP/ANNEE	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>CADRE</b>	200	205	207	199	195	205	195	224	231	214
<b>MAITRISE</b>	338	335	341	335	337	340	336	384	397	355
<b>EXECUTION</b>	180	158	145	132	132	117	119	83	87	46
<b>TOTAL</b>	718	698	693	666	664	662	650	691	715	615

*Source: données de l'entreprise*

➤ **Les Activités de la SONATRACH**

On peut compter «21» activités qui existent à la SONATRACH et qui sont arrêtés par la direction générale « Alger » pour toutes les régions. Chaque région a ses activités spécifiques et qui sont codifiées pour faciliter le travail et d'établir les plans à la TRC, pour viser et les transmettre à la DG.

**Tableau N°04: Les activités de la SONATRACH**

Code	Activités
01	Recherche hydrocarbures
02	Exploitation gisements
03	Transport hydrocarbures
04	Transformation hydrocarbures
05	Commercialisation hydrocarbures
06	Etude développement
07	Suivi réalisation
08	Maintenance industrielle
09	Sécurité industrielle
10	Réalisation
11	Approvisionnement
12	Agriculture
13	Organisation/planification
14	Finance/comptabilité
15	Juridique
16	RH
17	Gestion du personnel
18	Moyens généraux
19	Œuvres sociales
20	Relations extérieures
21	Informatique

*Source: données de l'entreprise*



➤ **L'activité au sein du Laboratoire :**

SONATRACH, dans le but de satisfaire les consommateurs de l'or noir doit respecter ce qu'on appelle les limites contractuelles qui consiste à contrôler la qualité du pétrole, et pour cela le terminal de Bejaia possède un laboratoire qui prend en charge la détermination de la qualité du brut arrivant par pipe tout en effectuant une série de tests.

A l'arrivée du pétrole a la gare racleur on prélève quatre(04) échantillons, celui de 03 :00h, 09 :00h, 15 :00h et 21 :00h, sur ces échantillons on effectue les tests suivants:

- La densité.
- La salinité.
- La TVR (Tension Vapeur Reid).
- La BSW (Teneur en eau et sédiments).

Ces quatre tests sont imposés pour chaque chargement des échantillons prélevés des bacs qu'on veut charger vers les navires.

#### **4. Usage des TIC à la SONATRACH.**

Les TIC remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise: collecte, traitement, stockage et circulation de l'information. Elles permettent:

- Un accès plus souple aux informations.
- De faciliter le partage de l'information.
- De favoriser le travail en groupe.
- De simplifier les échanges de données.
- De faciliter la communication et la coopération entre les membres d'une équipe et de mettre en place une mémoire collective.

A cet effet, SONATRACH a mis en place divers outils électroniques à savoir :

- Internet, qui est utilisé généralement pour les fins de recherches et pour l'envoi de courriers électroniques.
- Un site Web (Intranet).
- Une messagerie interne: on retrouve l'Outlook qui est utilisé seulement sur le site (Bejaïa) et le Wan-mail qui permet l'envoi de documents, rapports mensuels, documents scannés entre toutes directions et structures de l'entreprise Sonatrach.
- Une ligne téléphonique (réseau spécifique à Sonatrach).

- Et des écrans d'affichage destinés au grand public.
- La base de données: celle-ci comprend la donnée relative aux clients de SONATRACH et elle est actualisée quotidiennement.

## **5. Les caractéristiques de L'échantillon**

### **5.1 Présentation l'enquête du terrain**

Dans le cadre de notre étude, nous avons effectué une enquête au sein de l'entreprise de la région de Bejaïa, une région connue par son dynamisme économique et son ouverture vers le marché étranger, SONATRACH (DRGB), ceux-ci en usant d'un guide d'entretien, destiné à un échantillon de 20 cadres qui sont répartis dans des différentes structures de l'organisme, qui nous permet de découvrir tout les départements de la SONATRACH.

Ensuite on a eu de la chance de visiter le restaurant, l'aboratoire où on a effectué quelques tests sur le pétrole, pour connaître les composantes de ces derniers. Après cette étape on a visité les parcs de stockages plus exactement le Terminal Nord, la salle électronique, la tour de contrôles ancienne et nouvelle où on a découvert des technologies à haut niveau d'efficacité, et enfin on a terminé par la visite des deux bacs de stockage le premier il est vide, le deuxième est plein et tous les matériaux utilisés.

### **5.2 Présentation des caractéristiques de l'échantillon d'étude**

Dans notre étude on a choisi d'interviewer, la catégorie des cadres à cause de leurs niveaux d'instructions où la plupart, des cadres sont des universitaires, ce qui nous facilite la réalisation de nos entretiens dans de bonnes conditions.

La phase de la sélection des éléments de la population constitue une étape importante, dans notre recherche on a travaillé avec un échantillon de 20 cadres d'une population qui consiste à choisir les éléments à partir d'un groupe de personnes qui se sont portées volontaires pour l'étude. L'échantillonnage non probabiliste comprend moins de contraintes dans la sélection des éléments.

Ce travail est le fruit d'une recherche qualitative que nous allons opter durant notre stage pratique, cette recherche menée par la technique d'enquête qui est l'entretien semi-directif. L'entretien a pour fonction entre autre de décrire la population ciblée à savoir le sexe, âge, situation matrimoniale, niveau d'instruction, expérience professionnelle, qualité de poste occupé, ... des données qui sont considérées comme des variables importantes pour mieux

comprendre les opinions de nos interviewés dont les résultats sont présentés sous forme des tableaux simples:

**Tableau N°05: Répartition de l'échantillon d'étude selon sexe**

Sexe	Effectif
<b>Masculin</b>	<b>17</b>
<b>Féminin</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>

D'après le tableau ci-dessus on constate que notre étude porte sur 20 salariés, 17 de sexe masculin et 03 autres de sexe féminin. D'après les résultats obtenus, nous pouvons démontrer que le nombre des hommes est plus élevé que celui des femmes.

cela peut être expliqué par la nature de poste occupé, les femmes occupent des poste administratifs, les hommes s'occupent des tâches au niveau de l'exécution qui demande un effort physique, les hommes sont donc plus disponibles dans ce rythme de travail contrairement aux femmes qui subissent des contraintes comme les congés de maternité, l'éducation de leurs enfants et les tâches domestiques et aussi la plus part des femmes ne peuvent pas accomplir le travail par exemple les déplacement de travail (HASSI MESSAOUD, HASSI R'MEL, ORAN, ALGER...etc. ).

Donc, la nature des tâches influencent sur la répartition sexuelle du travail au sein de SONATRACH.

**Tableau N° 06: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'âge**

L'âge	Effectif
<b>30-35</b>	<b>3</b>
<b>35-40</b>	<b>8</b>
<b>40-45</b>	<b>5</b>
<b>45-50</b>	<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>

D'après les données de ce tableau, nous constatons que notre échantillon regroupe des effectifs de différentes catégories d'âge.

nous remarquons que la catégorie la plus dominante est celle qui se situe dans la catégorie d'âge de (35-40) ans avec un effectif de 08 cadres, suivie de la catégorie d'âge (40-45) ans avec un effectif de 05 cadres, tandis que la catégorie qui est entre (45-50) ans avec un effectif de 04 cadres et la plus faible. Celle entre (30-35) ans avec un effectif de 03 cadres.

Ce qui explique que l'entreprise SONATRACH possède de jeunes compétences qui participent à son développement technique et économique. Avoir une ressource humaine jeune permettant à l'entreprise d'évoluer et d'étendre ses activités.

**Tableau N° 07: Répartition de l'échantillon de notre étude selon la situation matrimoniale**

<b>Situation Matrimoniale</b>	<b>Effectif</b>
<b>Marié</b>	<b>18</b>
<b>Célibataire</b>	<b>2</b>
<b>Divorce</b>	<b>00</b>
<b>Veuf</b>	<b>00</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>

D'après les données de ce tableau, on constate que la majorité des cadres sont mariés avec un effectifs de 18 cadres, par contre les célibataires présente un effectif de 02 cadres, est aucun cas de divorce et veuf n'a été signalée.

Cela revient à l'âge de la population des cadres, ainsi que les conditions offertes par l'entreprise pour assurer la stabilité de l'emploi.

**Tableau N° 08: Répartition de l'échantillon de notre étude selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	Effectif
Bac + 5	17
Bac + 4	3
<b>Total</b>	<b>20</b>

A l'aide de ce tableau on constate que tous les cadres ont un niveau élevé (niveau universitaire). Car ce sont des agents de conception qui ont suivi des formations dans le cadre de leurs tâches et dans le cadre de l'évolution technologique.

Donc on peut dire que l'entreprise SONATRACH exige un niveau supérieur pour ces cadres et une maîtrise des technologies de l'information et de la communication.

**Tableau N° 09: Répartition de l'échantillon d'étude selon l'expérience professionnelle**

L'expérience professionnelle	Effectif
1-5	6
6-10	4
11-15	5
15-20	5
<b>Total</b>	<b>20</b>

Le tableau répartit les interrogés selon leurs expériences professionnelles dans l'entreprise, nous remarquons que la majorité des cadres ont une expérience qui se situe entre 1-5 ans et est représentée par un effectif le plus élevé de 06 cadres, et pour ceux qui ont entre 11-20 ans représentés par un effectif qui est de 05 cadres. Ceux qui ont une expérience entre 6-10 ans avec un effectif de 04 cadres.

Nous constatons d'après les informations que la majorité des enquêtés ont une longue expérience et cela s'explique par la nature d'activités qui demande la maîtrise et l'expérience pour augmenter le rendement, la productivité, la performance et le niveau des compétences qui est très importante pour le statut de l'entreprise.

**Tableau N°10: Répartition de l'échantillon d'étude selon la qualité de poste occupé**

<b>Qualité de poste occupée</b>	<b>Effectif</b>
<b>Cadre</b>	<b>11</b>
<b>Cadre de maîtrise</b>	<b>9</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>

Letableau ci-dessus représente les fonctions des interrogés, il montre que les cadres (cadres supérieur, ingénieur, cadre universitaire, autre cadre) occupent un poste de cadre avec un effectif de 11 cadres, et 09 salariés sont des cadres occupant un poste de cadre de maîtrise (technicien supérieur, technicien de maîtrise, administrateur).

Selon le tableau nous constatons que cette différence entre les catégories revient à la nature du travail qui nécessite, la fonction administrative et plus précisément des cadres pour veiller a la gestion des ressources (matérielles et humaines) de ses services qui sert à coordonner et évaluer les activités.



*Chapitre V*

*L'analyse et l'interprétation des données*

A présent nous allons entamer l'analyse et l'interprétation des résultats des données recueillies sur le terrain par l'analyse de contenu des entretiens effectués qui se porteront sur deux axes essentiels répartis selon nos hypothèses de départ. Pour ce faire nous avons procédé à la catégorisation des réponses des enquêtés.

## **I. L'usage des TIC au sein de l'entreprise par les cadres qui est orientée vers le développement des compétences et qui assure la performance productive.**

Les réponses à notre première hypothèse étaient très riches en information, elles nous donnent une idée claire sur l'objectif de l'usage des TIC dans l'entreprise. Les réponses sont réparties comme suit :

### **1. Lasignification des TIC d'après les cadres de SONATRACH.**

D'après les informations que nous avons recueillies de la part de nos enquêtés, qui nous sert à connaître le degré d'exposition aux technologies de l'information et de communication et de savoir s'ils sont capables de nous donner une signification. Le chef de service des moyens généraux à la SONATRACH affirme que : *« pour moi les TIC regroupent l'ensemble des moyens qui sont destinés à mieux s'informer et à communiquer entre les membres de l'entreprise, dans le but d'avoir une meilleure gestion de l'information et une bonne qualité de communication ».*

Nous avons constatés que les TIC sont des objets technologiques familiers à l'ensemble des cadres de l'entreprise SONATRACH. Néanmoins, chacun d'eux leur attribuent une signification singulière.

Le chef de service informatique (développeur) à SONATRACH avance ce propos : *« Les TIC sont les nouveaux moyens de communication et d'information qui regroupent internet, intranet, réseaux sociaux, appareils téléphoniques, qui peuvent nous servir dans le domaine professionnel et personnelle, car ceux-ci ont beaucoup d'avantages comme la rapidité dans l'échange d'informations de manière optimale ».*

D'autres enquêtés, perçoivent les TIC comme un moyen qui permettrait de transférer et d'échanger des connaissances mais pas au point de communiquer un savoir-faire ou autre. Prenons comme exemple Le témoignage de chef de service mécanique dit : *« pour moi les TIC désignent tout ce qui est apparu dans le domaine informatique et de télécommunications comme les logiciels, les serveurs, les satellites ».*



D'après les repenses que nous avons recueillies, les cadres donnent une signification différente ils y a parmi eux ceux qui disent que se sont des moyens de Transfer et d'échange, d'autre vus comme des objets qui rassembles des cadres dans leurs travail car ils ont beaucoup d'avantages.

## 2.L'acquisition des TIC par les cadres au sein de SONATRACH

Par le biais de cette rubrique nous essaierons de connaitre les différentes manières d'appropriation, de ces moyens technologiques par les cadres. D'après les réponses que nous avons obtenues lors de notre enquête, nous constatons que la majorité des cadres interrogés commencent l'utilisation de ces moyens au milieu universitaire et professionnel.

Le Chef de service maintenance à SONATRACH affirme que :« *Personnellement, j'ai acquis ces moyens à l'université car c'est un monde de recherche continues. Les enseignants nous demandent à chaque fois de faire des recherches et des exposés, chose qui nous pousse à les utiliser. D'ailleurs, avant je ne savais pas comment les manipuler et même comment ouvrir un ordinateur, mais grâce à ma formation à l'université, j'ai commencé à les utiliser parfaitement. Actuellement, je les maîtrise mais cela ne m'empêche pas de chercher à me perfectionner d'avantage* ».

Alors que pour d'autre, le contact avec l'appropriation de ces moyens technologiques à commencé au milieu professionnel. En analysant le témoignage le chef de service télécommunication à SONATRACH qui dit : « *j'ai commencé à utiliser ces moyens, ici dans cette organisme, car la nature de mon travail m'oblige à les utiliser, ils m'ont juste montré comment cela fonctionne et puis après c'est devenu facile* ».

Le chef de service instrumentation à SONATRACH affirme également que :« *J'ai commencé à m'approprier les TIC dans mon ancien travail à Cevital, car eux aussi ont implanté ces moyens, donc j'ai l'habitude à les utiliser, également je l'ai utilisé chez moi surtout le cas de l'internet* ».

D'après les réponses que nous avons obtenues lors de l'enquête, on aarrivé à conclure que les cadres de l'entreprise SONATRACH se sont appropriées outils par l'intermédiaire de différentes expériences celle de l'université atravers des recherches lors des études comme en milieu professionnel à traversl'accomplissent des tâches, d'autres part par l'appropriation familial.A ce titre nous dirons que l'insertion professionnelle de ces cadres passe d'abord par la maitrise des TIC.

### **3.L'usage des TICdans le travail.**

D'après, nos enquêtés l'usage des TIC est facile, ils sont déjà familiarisés et ils avaient l'habitude de les utiliser que ce soit aumilieu professionnel ou personnel.

Le chef de service protection annonce : *« personnellement, je ne trouve pas de difficultés dans l'usage des TIC car je n'utilise pas de grand-chose comme nouvelles technologies, ce sont de simples applications et des logiciels de gestion qui nécessitent pas de fournir un grand effort ou bien de suivre des formations d'usages, Le cas d'Outlook par exemple n'importe qui peut l'utiliser facilement même les agents de maitrises ou bien d'autres salariés qu'ils n'ont pas d'accès a cette messagerie, mais ils peuvent l'utiliser sans aucun problème ».*

De manière globale, il ya certaine divergence dont les cadres ressentent les effets des TIC sur leur charge de travail sa part le chef de service des travaux neufs dit : *« comme les TIC sont devenues un outil de travail, qu'on utilise chaque jour, je pense qu'ils offrent plus de facilité et simplifient notre tâche, qui nécessite de faire des efforts d'avantage pour mieux maitriser cet outil indispensable et éviter toute difficulté lors de son utilisation, car actuellement les interfaces des logiciels deviennes de plus en plus facile à utiliser».*

Dans le même ordre d'idée lechef deservice exploitation liquide affirme : *« Au début on trouve des difficultés mais il faut un certains temps pour s'y adapter par exemple lors de l'installation des nouveaux outils du moment qu'il n'existe pas de formation systématique après l'installation de ces outils ».*

D'après les réponses obtenues, la plupart des cadres nous affirment que c'est facile à utiliser ces TIC ce sont des moyens simples. C'est des applications et des logiciels qui ne demandent pas beaucoup d'efforts ou des formations c'est une question d'habitude et d'intelligence pour s'adapter. Nous pouvons dire que les cadres prennent de plus en plus conscience de l'importance de l'usage des TIC dans le processus du travail pour une meilleure performance professionnelle.

#### **4. La formation des cadres au sein de SONATRACH.**

A travers cette étude nous voudrions montrer l'importance accordée aux TIC par l'entreprise SONATRACH, nous voulons connaître à ce que les cadres bénéficient des formations sur les technologies de l'information et de la communication.

Pour cette rubrique les réponses sont divergentes, d'un part quelques enquêtés démontrent que cette entreprise a vraiment investie dans ce domaine de formation, L'un des témoignages affirment :

*Le chef de service maintenance dit: « pour moi, oui j'ai bénéficié des formations sur les TIC, car notre fonction nous oblige à le faire, tel que le logiciel de gestion pour une maîtrise rapide et efficace, de la maintenance assistée par ordinateur, afin de faciliter toute opérations gestion du personnel, pièces de recharge, historique machines...etc. Ainsi que des apprentissages pour l'utilisation d'une application informatique».*

Les entreprises préfèrent désormais développer des modules de formation qui seraient accessibles, suivant les besoins des cadres, elle implique pour chacun de savoir développer des habilités à ce propos chef de service ingénieur étude industrielle dit « oui j'ai bénéficié d'une formation, la première année, l'utilisation de l'intranet, l'entreprise avait organisé des séances de travail avec le personnel, pour l'initier à l'utilisation de la messagerie interne, pour faciliter la circulation de l'information au sein de l'entreprise ».

La formation professionnelle doit faire face à des nouvelles situations de travail, créant de nouveaux types de dispositifs qui correspondent aux répercussions de changement des organisations à la fois sur les individus mais il ya un manque de cette formation comme l'un de nous enquêté chef de service sécurité HSE affirme: « Non, j'ai jamais bénéficié d'aucune formation sur les TIC. Je ne peux pas expliquer les raisons mais personnellement je n'ai

*jamais exprimé le besoin de suivre une formation dans ce domaine, peut être ce n'est pas un objectif pour l'entreprise ».*

D'après les résultats qu'on a assemblé on constat que la majorité de nos enquêtés sont bénéficiaires des formations sur les technologies de l'information et de la communication car la fonction l'oblige de faire c'est-à-dire que ce n'est pas un objectif visé par l'entreprise pour développer les capacités des ces employés. La preuve c'est qu'il ya des cadres qui ne sont pas concernés par la formation sur les TIC. L'expression du besoin en formation se fait par les employés et non par l'entreprise ce qui rend sa satisfaction entre les mains des décideurs.

## **5. L'apport des TIC dans le développement des compétences individuelles des cadres**

Le but de cette prospection est de savoir si les technologies de l'information et de la communication intégrées au siende cette entreprise (SONATRACH) développent des nouvelles compétences, oubien il existe des insuffisances en matière d'information et de la communication. La majorité atteste qu'ils ont vraiment acquis à l'utilisation des TIC. Un ingénieur en télécommunications dit : *«Oui je pense que les TIC présentant un apport considérable, par rapport a l'efficacité et la rapidité des taches de l'entreprise dans le cadre de notre travail, ça permet d'augmenter la rentabilité, être en adéquation avec ce qui se fait au niveau mondial ».*

Enfin les TIC au sens large vont développer chez les cadres les compétences opérationnelles ainsi exercé un effet sur le travail. De son coté le chef de service étude industrielle confirme : *«On a acquis des nouvelles compétences comme une meilleure communication interne et externe, apprentissage de nouvelle technologie et leur mise en application, faciliter le travail (traitement de l'information), évolution des connaissances et la maitrise des nouveaux logiciels ».*

Cette rubrique nous indique que l'intégration des technologies de l'information et de la communication permet aux cadres de développer des nouvelles compétences. Ca leurs permet de s'adapter et de manipuler ces moyens de manière efficace et rapide ce qui permet d'augmenter la rentabilité et la productivité de l'entreprise et aussi les capacités individuelles des cadres.

## 6. Les TIC augmentent la performance productive de l'entreprise.

Dans cet élément les réponses recueillies auprès nos enquêtés, nous sert de savoir que les TIC facilitent, voir rendent possible l'émergence de nouvelles organisations et de nouvelles pratiques professionnelles. Il s'agit le plus souvent de renforcer la flexibilité, d'augmenter la productivité, d'améliorer la valeur produite.

Les cadres de SONATRACH confirment que les TIC ajoutent une valeur à la performance productive de l'entreprise. Le chef de service maintenance annonce : *« Oui je pense que les TIC ajoute une valeur à la performance productive de l'entreprise puisqu' elle permettent de communiquer l'information d'une manière très rapide et efficace en un temps optimal ».*

Les TIC sont des outils qui peuvent exercer des effets positifs sur la performance productive de l'entreprise route dépend de la stratégie organisationnelle et des finalités attendus de leur usage. Le chef de service finance a annoncé : *« Oui, grâce aux TIC que notre entreprise SONATRACH ajoute une valeur a la performance productive à condition de respecter la qualité et le suivi, les TIC nous permettent un gain de temps remarquables et une qualité de travail facile à comprendre par tout les intervenants, elles nous aident aussi à la prise de décision ».*

Du même avis le Chef deservice étude industrielles déclaré : *« À mon avis, je pense que du moment que l'information circule plus rapidement et que le processus de communication entre les différents intervenants est améliorée donc, la productivité augmente automatiquement ».*

Les cadres de SONATRACH nos affirment que les technologies de l'information et de la communication ajoutent une valeur à la performance productive de l'entreprise, en qualité et en quantité de travail effectué, gain de temps et aussi aide a la prise de décision.

## 7. Les TIC et l'amélioration du rendement des cadres

Par le biais de cette information on cherche à découvrir l'impact de l'intégration des moyens technologiques sur l'organisation du travail et de l'amélioration de rendement et la facilitation des tâches aux cadres. L'arrivée des TIC au sein des entreprises engendre un changement dans le rendement et la manière d'exercer le travail. La réponse du chef de services généraux le confirme : « Depuis l'introduction de ces moyens, j'ai remarqué que mon travail évolue et je vois de jour en jour son fruit. Pour ma part je pense que c'est la rapidité de la transmission et de réception de l'information, l'optimisation de la chaîne logistique, la mise en place de nouveau mode de travail et la gestion de maintenance qui améliore mon rendement ».

Les TIC ajoutent une amélioration du rendement à l'entreprise comme nous indique chef de service protection catholique assure : « A mon avis je pense que, l'amélioration du rendement à travers l'utilisation des TIC consiste essentiellement à une réalisation optimale des tâches, le fait de gagner du temps et de distance en émettant et en recevant l'information, elles nous permettent aussi une recherche rapide de l'information surtout dans le cas d'auto-formation, pour finir les TIC nous permettent d'être efficace d'où un rendement plus facile à réaliser ».

Un autre cadre du service mécanique certifié : « après mon expérience je pense que les TIC améliore mon rendement à travers la qualité du travail, l'efficacité des actions, la rapidité des tâches, la traçabilité, la communication de la gestion de la maintenance et le suivi des machines en facilitant la manipulation de l'information et de la communication, le rendement s'améliore automatiquement ».

D'après ces repenses on conclut que les TIC ont un impact sur le temps de travail, elles produisent un gain de temps considérable, elles entraînent une accélération du rythme de travail. Les technologies de la communication permettent de travailler n'importe où et à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, amélioration du rendement et manipulation de l'information. Elles permettent de faciliter et d'évaluer les tâches des cadres.

## **8. Les technologies intégrées au sien de l'entreprise et la satisfaction des cadres**

Pour cette étude la majorité attestent qu'ils sont vraiment satisfaits par rapport à l'introduction de ces outils. Elles permettent de parvenir aux informations attendues. Ainsi nous parle le chef de service travaux neuf : *« je pense aujourd'hui que c'est tout le monde qui apprécie ces technologies donc sincèrement, avec leurs présences mes objectifs en matière de communication et d'information sont réalisés, je suis vraiment très satisfait de mon travail ainsi on est effectivement impliqué au travail car la nature de ces TIC précisément l'internet elle nous facilite la recherche d'information ».*

Par contre la minorité de nos enquêtés nous ont dit qu'ils n'ont pas atteint leurs ambitions en matière d'informations comme souligne le chef de service système réseau informatique : *« je ne suis pas du tout satisfaits, car le genre d'équipements que nous avons ne sont pas suffisants, on est vraiment loin de ces moyens, même avec la présence de ces moyens la communication interne est vraiment paralysé car on ne les exploite pas à bon escient ».*

De cette rubrique on conclut que les réponses sont divergentes, d'une part quelques enquêtés démontrent que l'intégration des technologies de l'information et de la communication au sien de l'entreprise suscitent une certaine satisfaction de la part des cadres, mais il ya toujours un manque qui provoque l'insatisfaction des cadres grâce à l'insuffisance des moyens utilisés qui paralysent le processus de l'obtention de l'information et de la faire communiquer. Cela veut dire que les entreprises algériennes n'arrivent pas encore à s'acquérir les moyens d'une technologie avancée en matière d'information et de communication, les couts que ca nécessite peut être la raison qui explique ce manque.

## **II. La perception des cadres sur les TIC et l'implication dans le processus du travail.**

L'objectif de cet axe est de rassembler des éléments de réponses concernant notre deuxième hypothèse qui s'intitule autour de la perception des cadres sur les TIC et leur implication dans le travail.

### **1. La vision des cadres vis-à-vis des TIC et le développement de leurs compétences.**

Oui, tous les cadres enquêtés s'accordent à dire que les TIC exercent un rôle dans l'enrichissement et la valorisation des connaissances, surtout que ces dernières peuvent être facilement traitées, stockées et transmises aux autres. Voici quelques témoignages en guise d'illustration : L'un de nos enquêtés qui est chef de service d'approvisionnement et transport dit : *« Etant donné qu'il y a des échanges qui se font entre travailleurs, via les TIC, alors oui, ces technologies permettent forcément de développer, d'assurer et d'élargir le répertoire de connaissances, que ce soit au niveau individuel ou collectif ou même au niveau organisationnel »*

Afin d'améliorer les échanges d'information avec leurs partenaires, les entreprises utilisent depuis longtemps le système d'échanges de données informatisé, ce système assure la rapidité et la fiabilité des données. Le chef de service finance nous a raconté : *« J'ai un manuel, je le scanne et je le diffuse, donc il y a un grand partage, les TIC nous permettent de rester sur le même niveau en termes d'informations, de cibler le maximum de personnes à la fois et d'assurer l'arrivée de l'information aux destinataires »*.

Une messagerie interne destinée à faciliter la communication, l'échange d'informations et de documents entre collègues de travail et les différentes structures de SONATRACH. Le chef de service protection d'ouvrage déclare également : *« Oui, sous Outlook, j'envoie des documents à plusieurs personnes à la fois et avec les TIC ça me permet de valoriser, développer et d'enrichir mes connaissances et de renforcer l'échange »*.

Dans ce contexte, l'acquisition et le développement des compétences représentent un enjeu majeur pour les cadres et l'entreprise. Le chef de service instrumentation déclare aussi : *« J'estime effectivement que les TIC développent grandement les compétences des cadres dans le sens où elles améliorent la communication avec les collaborateurs et donc, les TIC facilitent la gestion des équipes de travail »*.



Autre chef de service des travaux neufs assure : « *Oui, les TIC développent est assurent les compétences des cadres car au lieu de s'occuper des tâches routinières, recherche accès à l'information. Les TIC lui permettent de le décharger, ils s'occupent du volet d'analyse et même développer une expertise dans son travail* ».

En établissent le lien entre les TIC et le travail des cadres dans l'exécution des tâches alors chef de service informatique dit : « *Oui, sans TIC, je ne peux pas travailler, c'est l'outil même de mon travail, alors dire que les TIC m'aident à apprendre sur mon métier est sans doute une évidence. D'une façon générale, les gens apprennent sur leurs métiers en usant de ces technologies, qu'ils soient développeurs ou de simples utilisateurs de celles-ci. Aussi elle m'ouvre l'espoir sur le monde des nouvelles technologies et améliore mon savoir* ».

Des comportements déférentes sur l'utilisation des TIC, ils existent des personnes qui sont contre ou bien pour de tout changement qu'il soit de nature technologique ou autre Chef de service sécurité HSE assure également : « *Le comportement de l'être humain vis-à-vis de ces technologies est très important, car les avantages tirés des TIC se mesurent à la bonne ou à la mauvaise utilisation de celle-ci par le cadre utilisateur* ».

Tous les cadres confirment que c'est les compétences qui sont plus objectives et plus concrètes que la qualification. Pour eux, la qualification est relative au pré-requis (formations initiales et diplômes obtenus). La compétence par contre, est le fruit de l'expérience et résume à la fois les aptitudes d'une personne à accomplir une tâche

## **2. Le rôle des TIC dans l'implication des cadres au travail.**

A travers cette rubrique nous voudrions savoir est ce que les moyens offerts par l'entreprise en faveur de leur cadres permettent d'engendrer un niveau de participation en milieu de travail. On a arrivé à recueillir les informations suivantes :

L'usage des TIC au sein de l'entreprise favorise aux renouvellements des formes de collaborations et du travail collectif aux cadres. Comme l'indique l'un d'entre eux : « *Je dois modifier la façon d'exercer mon travail au quotidien, car le travail en équipe est une nécessité pour notre entreprise est plus rentable, auparavant le travail se faisait d'une manière individuelle, mais maintenant il est exercé collectivement notamment par la médiation de l'Outlook et la messagerie. Ce qui favorise mieux l'amélioration des relations sociales au sein de notre entreprise* ».

Dans un autre ordre d'idée, le travail en groupe semble prendre de plus en plus d'ampleur. Le degré d'adaptation des TIC englobe le développement des équipements des applications et services utilisés par la SONATRACH, pour produire et diffuser des données des informations et des connaissances. L'un de nos interviewés chef de service finance nous confirme : « *Pour moi, l'usage des TIC me permet de coordonner mon travail à distance, ce qui renforce la mobilité interne de notre organisme également un partage de savoir-faire, économisations de temps et efficacité de transmission de l'information* ».

On peut dire que la majorité des cadres exercent leur travail d'une manière collective participation et d'intégration aux cadres du fait que la communication est devenue plus aisée et plus rapide ou l'échange d'informations est plus riche et à temps réel, surtout avec les solutions transversales de la messagerie Outlook, la téléphonie mobile, ces dernières jouent au faveur des cadres par :

- Le travail en équipe.
- Le partage des informations et le savoir-faire.
- La mobilité interne de l'entreprise.

### **3. l'influence des TIC sur l'autonomie des postes occupés.**

D'après cette information on peut s'informer sur l'influence de ces technologies sur le travail des cadres au sein de leur milieu professionnel, autrement dit : est-ce que ces moyens technologiques procurés permettent aux cadres de jouir d'une certaine autonomie ou bien elles sont considérées comme contraintes pour eux. On a recensé les réponses suivantes: un chef de service informatiques exprime : « *Le fait que ces outils me donnent une certaine indépendance, que ça me permet parfois de travailler chez moi, comme ça le niveau de stress est moindre, donc on a une flexibilité qui est réellement appréciable quand on a beaucoup de travail à faire, on réussit à prendre le temps nécessaire pour le faire* ».

Les TIC sont utilisées par les cadres à tout les niveaux hiérarchique donne une certaine autonomie et plus précisément une responsabilité à chacun mais cette responsabilité surtout sur le terrain oblige les cadres d'être en contact avec les collaborateurs alors pour eux les TIC ne donne pas toujours une autonomie L'un de nos interlocuteurs qui est le chef de service des travaux neufs dévoile : « *On peut dire ça, mais pas a cent pour cent, car la nature de mon travail, exige d'être sur le terrain* ».

Certains prononcent que ces moyens sont de nature nomades, notamment les technologies mobiles qui renforcent la contraintes au milieu professionnel. Un chef de service exploitation GAZ : « *Le fait d'avoir un téléphone portable dans la poche, tout le temps, c'est stressant, d'un côté c'est parce qu'on est joignable rapidement* ».

D'après les réponses obtenues, on constate que le degré d'autonomie pour la moitié des cadres interviewés, disent que ces technologies sont contraignantes car elles exigent le travail sur le terrain, donc elles réduisent la marge d'autonomie au travail, comme d'autres proclament que ces outils donnent une indépendance ce qui favorise le travail chez soit.

#### **4. Les TIC et le climat organisationnel**

Dans cette prospection nous indiquons que les TIC favorisent un climat agréable et une cohésion organisationnelle au sein de SONATRACH. D'après nos enquêtés la plupart expriment que les TIC maintiennent un climat qui aide beaucoup les cadres dans leurs travail.

Selon le chef de service instrumentation annonce : « *Oui, ça permet l'accès et le partage des informations et de faire bénéficier les collègues, d'organiser les télé-renions, accès à la formation donne un climat favorable (égalité de chance)* ».

L'impact perçu de l'utilisation des TIC sur la gestion des ressources humaines et le climat organisationnel le chef de service des ressource humaines dit : « *Oui, je pense que les TIC sont devenus un outil d'ont on ne peut pas se séparer, vue l'impact positif sur le climat de travail* ».

De sa part le chef de service exploitation GAZ indique : « *Oui certainement, les TIC favorisent un climat agréable au travail, grâce à l'ensemble des technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger les informations entre les services* ».

D'après nos enquêtés les TIC maintiennent une cohésion qui aide beaucoup les cadres dans leurs travail. Un chef de service des ressources humaines annonce : « *Oui, les TIC permettent d'avoir une cohésion et une complémentarité des tâches assurées par chaque structure (service), aussi avoir une meilleur organisation de l'entreprise puisque c'est un moyen qui facilite la communication et la circulation de l'information en fonction des objectifs d'une manière efficace entre services car chaque service est bien défini dans*

*l'organisation informatisés et chaque personne à ses droits d'accès que à son service, l'information et la communication sont partagées ».*

Les résultats qui viennent d'être présentent le climat organisationnel comme un aspect positif qui assure l'homogénéité et la cohésion entre les services de SONATRACH

Le chef de service des travaux neufs assure : *« Oui, les TIC assurent une homogénéité dans les processus de travail et ainsi une cohésion dans les services surtout ceux qui utilisent les même TIC, du moment qu'elles facilitent le contact avec les différent collaborateurs au sein de l'entreprise, j'estime que ces technologies augmentent la cohésion entre services un petit exemple le montre : l'utilisation de la messagerie qui permet la vulgarisation de l'information ».*

D'après ces reposes on peut remarquer que la majorité répondent agréablement sur cette rubrique ils disent que les TIC ajoutent un climat agréable et une cohésion au milieu de travail qui donne un aspect plus claire au travail, facilite la communication et la transmission de l'information. Ils jugent que ce sont des utiles indispensables dont ils ne peuvent pas s'en passer.

## **5. Les TIC et l'enrichissement du travail des cadres**

Cette étude nous permet de savoir si les TIC aident vraiment les cadres de SONATRACH dans l'exécution de leurs tâches de travail, cette dernière peut être analysée de façons différentes selon les réponses des cadres enquêtés. Dans ce sens tous les cadres enquêtés s'accordent à dire que les TIC aident à l'enrichissement et la valorisation des connaissances et développer certaines capacités. Voici quelques témoignages en guise d'illustration :

Le chef de service protection ouvrage déclare : *« Oui, tout le temps, car les TIC nous aident dans notre travail, facilité la circulation de l'information entres les services et la fluidité de l'information rond les tâches à exécuter simple, en tant qu'informaticien du moment que les TIC sont devenus un outil de travail et un outil qui nous facilite l'accomplissement des taches quotidiennes donc, les TIC c'est l'essence de notre travail ».* Un autre enquêté qui est le chef de service moyens généraux confirme : *« Oui, les TIC nous aident énormément même beaucoup dans notre tâche de travail, car elles accélèrent et améliorent le contact avec les différents collaborateurs et aussi les TIC présentent un apport considérable par rapport à l'efficacité et à la rapidité des tâches de l'entreprise dans le cadre de notre travail ».*

A la fin de cette rubrique on peut conclure que les cadres sont satisfaits et que les TIC aident beaucoup dans leur travail, facilitent l'accomplissement des tâches et rendent la transmission de l'information et la communication plus fluide et plus rapide à diffuser, pour les cadres les TIC sont devenus un outil essentiel.

## 6. la fonction des TIC dans l'accomplissement des tâches

L'intérêt de cette information sera de savoir qu'elles sont les fonctions accomplies par les cadres dans l'exercice de leurs tâches à travers ces moyens technologiques. Actuellement chaque entreprise cherche à augmenter le niveau de performance et la recherche de la productivité au travail par l'informatisation de certaines pratiques, notamment à la gestion des ressources humaines.

A ce propos l'un des cadres de service informatique dit : « *L'usage de ces technologies de l'information et de communication notamment la micro-informatique, ont pour objectifs d'améliorer le système d'information interne et externe de notre entreprise, la gestion des ressources humaines occupe une place importante, d'où une nécessité à la création de bases de données qui servent à la gestion des informations salariales comme la gestion de la paie, les absences, les contrats du travail, les congés, les fiches de postes, donc toutes les informations de nos salariés se retrouvent stockées, sous forme électronique, parce que le capital humain est la matière première de chaque entreprise* ».

Par conséquent, l'usage des TIC au sein des entreprises permet d'avoir un avantage concurrentiel, notamment pour la commercialisation de leurs produits. Dans ce sens le chef de service Approvisionnement et transport certifié : « *Son usage est de répondre aux objectifs de poste, pour que je puisse exercer la fonction que mon entreprise m'a confiée, j'utilise l'internet parce que c'est le moyen le plus pratique pour gérer l'environnement externe de notre entreprise, notamment dans le cadre des représentations commerciales pour notre clientèle, fournisseurs, partenaires, pour la personnalisation de nos offres et demandes en matière d'information, partage des connaissances et des documents, une bonne qualité du travail accompli, donc ces outils nous permettent de gérer la chaîne logistique de l'entreprise* ».

Avec la mise en réseau des équipements informatique elle porte plus en plus sur la coordination de ces technologies dans les entreprises, sera importantes, capable d'analyser les trajectoires de ces transformations qui sont à la fois technologiques, managériales et organisationnel.

Un autre enquêté qui est chef de service instrumentation déclare: *« l'usage des TIC, de plus en plus dans le milieu professionnel s'est accompagné de nombreux changements en matière d'organisation, optimisation de temps et management de qualité, essentiellement l'envoi des documents et des rapports par messagerie e-mail, recherche d'information actualisées, transmission de données différentes et réception des rapports compte-rendu périodiques utiliser des appareils dans la gestion de la maintenance, la recherche et le calcul dans le domaine de l'industrie ».*

D'après ces réponses des cadres on a constaté que l'appropriation de ces outils technologiques par l'entreprise SONATRACH, aide les cadres dans l'accomplissement de leurs tâches et orientés d'une part vers la gestion des ressources humaines, et d'autre part vers la communication externe.

## **7. L'importance des TIC dans le changement du processus de travail.**

A l'aide de cette recherche on cherche à savoir l'importance accordée aux TIC qui introduisent un changement dans le processus de travail des cadres, à ce que ces équipements aident les cadres dans l'exercice de leurs tâches. L'arrivée des TIC au sein de l'entreprise engendre un changement dans la manière d'exercer le travail. D'après les réponses recueillies on trouve l'un des cadres qui nous dit : *« Oui les TIC introduisent des changements dans le processus de travail, il y a des normes et des procédures spéciales à suivre, surtout la qualité du travail et le gain de temps dans le traitement des différents problèmes ».*

La spécification des TIC peut être un processus d'acquisition de connaissance et de production d'information réduit les obstacles chez les cadres. Un autre chef de service protection ouvrage que : *« Oui je pense, en raison de l'élimination des obstacles physique et morale (le stress, la fatigue), la transmission de l'information d'une manière fiable et efficace élimination des erreurs c'est-à-dire l'organisation du travail qui doit évoluer avec les TIC ».*

Les cadres sont assez ou tout a fait d'accord avec l'idée que l'intégration des TIC permet d'améliorer le processus de travail. De son coté le chef de service informatique dit : *« Evidemment, l'usage des TIC introduisent un changement. Favorisent le développement des compétences notamment technique est professionnelles, donne plus de flexibilité, d'autonomie dans le travail oui bien sur nous permettent de gagner beaucoup de temps, se mettre l'entreprise a la hauteur toujours un plus pour l'entreprise, plus sophistiqué».*

Les TIC changent sans aucun doute la façon dont les cadres travaillent et lieu où ils travaillent. Le chef de service moyens généraux annonce : *« Bien sur, avec les TIC ont arrivent a stocké une large base de données qui servira plu tard comme moyen pour agir en efficacité et rendre les tâches plus simple, pour moi les TIC deviennes incontournable dans l'accomplissement des tâches, aident à s'adapter aux évaluations et nouvelles techniques».*

L'essor des TIC contribué à faire évaluer en profondeur le travail, favorisent le développement de l'organisation et favorisent une intensification et une diversification des échanges. Chef de service sécurité HSE confirme : *« Les TIC devenues outil indispensable, elles facilitent le travail et la classification des informations, notre travail ne peut être effectué que on la présence des TIC, c'est des outils sur lesquels se reposant pratiquement tout notre travail, surtout la maintenance, c'est très difficile de travailler sans les TIC, surtout pour communiquer avec les clients ».*

D'après les réponses obtenus on conclut que la majorité des cadres répondent positivement ils disent que les TIC introduisent un changement sur les conditions de travail et la nature des tâches occupées. Rendent l'entreprise plus sophistiquée et gagne beaucoup de temps. Ils approuvent que les TIC introduisent un changement.

## **8. La perception des cadres concernant l'utilisation des TIC**

Cette enquête menée sur terrain nous permet de voir la perception des cadres après l'utilisation des TIC, cette dernière peut être analysée de façons différentes selon les réponses des cadres enquêtés. La majorité des cadres perçoivent les TIC comme un outil qui faciliterait leur travail, qui peut leur apprendre des choses sur leurs métiers, d'enrichir leurs savoirs et connaissances, de développer certaines capacités, notamment à résoudre certains problèmes complexes et Contextuels.

La vision des cadres enquêtés peut être résumée ainsi :

En analysant la perception des cadres un enquêté qui annonce « *Je pense que les TIC, rendent le monde plus proche de nous, annulent les déplacements (minimise les risques et réduit le temps de travail), Les TIC sont devenus des outils incontournables à nos jours, indispensables et on ne peut plus s'en passer pour être efficace au travail (changement de rendement/amélioration), ainsi quelles nous permettent de traiter les anomalies, les pannes, de faire face à des situations exceptionnelles, de résoudre des problèmes de l'entreprise de tous genres, .... Etc.* ».

La perception du rôle stratégique des TIC et leur impact sur le contenu de l'organisations de travail. Le chef de service instrumentation déclare : « *L'acquisition des TIC, la formation des salariés et les outils de développement des compétences de ceux-ci sont perçus comme des dépenses de la part des dirigeants, c'est vrai que les moyens existent mais malheureusement, il n'y a pas de grands efforts dans ce sens (investir dans les TIC dans la perspective de développer les compétences). Le problème aujourd'hui avec SONATRACH, est que beaucoup d'anciens partent alors on perd de plus en plus notre capital de savoirs et de savoir-faire, ce qui met l'entreprise dans une situation très critiquée* ».

Tout d'abord nous remarquons que il ya une amélioration dans la perception des cadres quand a l'utilisation des TIC. Chef de service exploitation liquide propose : « *à mon avis, l'utilisation des TIC varie d'un pays à l'autre en fonction des moyens engagés, son usage a des effets directs sur l'utilité ou la satisfaction de l'employés (salariés) et que nous n'avons pas le choix de ne pas choisir ces TIC, elles ont imposée par l'environnement de l'entreprise ça relève de la survie de l'entreprise, ces TIC est très importantes pour faciliter les tâches et suivre le travail d'une manière efficaces et pour finir je confirme que l'utilisation des TIC bien qu'elle ne procure pas que des avantages, devient indispensables pour accroître le rendement de l'entreprise* ».

La perception des cadres enquêtés à vouloir ou ne pas intégrer ou investir dans le domaine des TIC dans la perspective de développer leurs compétences. Nous comprendrons donc, que le premier souci des cadres de SONATRACH doit être, celui de capitaliser les savoirs et les savoir-faire des anciens cadres, pourquoi pas sous forme électronique, afin de rendre possible leur transfert entre cadres.

Enfin, les cadres enquêtés à SONATRACH disent que, effectivement, ils ressentent réellement l'existence de cet objectif chez les cadres, même s'il n'est pas informel et qu'il est de long terme suivi par des réponses très favorables de la part des cadres enquêtés.



## 9. l'importance stratégique des TIC au travail

La plupart des cadres enquêtés déclarent qu'ils ne peuvent pas se détacher de l'utilisation des TIC dans leurs tâches quotidiennes au sein de l'entreprise. Certains comme le chef de service télécommunication a dit : « *D'une façon générale, sans les TIC, on ne peut même pas transporter les hydrocarbures ce qui prouve, tout simplement que, les TIC sont indispensables, en partie, pour la survie de l'entreprise SONATRACH, ce qui leur donnent, en quelques sortes, un caractère plus ou moins stratégique. N'empêche que les opinions sur ce point ne sont pas les mêmes car tout dépend de l'entreprise concernée et du poste occupé* ».

Malgré que ces moyens portent des changements radicaux au travail et considèrent comme des outils indispensables, au même temps il y a des tâches qui exigent pas le fonctionnement de ces moyens comme nous indiquons. Le chef de service des ressources humaines nous explique les choses de la sorte : « *Même avec l'usage des TIC, mes tâches sont toujours les mêmes et ils ont, surtout, la même finalité, n'empêchent qu'elles sont plus développées, traitées et plus justes tout simplement* ».

D'autre chef de service instrumentation a dit : « *Le plus important de mon travail ne se passe pas via l'outil (TIC)* ». D'une façon générale, les cadres de SONATRACH utilisent les TIC mais pas fréquemment. Un autre Chef de service des travaux neufs avance : « *Du moment que je travaille beaucoup sur le terrain donc, ici il y a un partenaire au travail avec que je partage les tâches c'est un travail de groupes* »

D'après les réponses qu'on a recueillies on distingue que les technologies de l'information et de communication ont une place très importante au milieu de travail chez les cadres mais ils ne sont pas toujours obligés de manœuvrer ces moyens tout le temps, il y a des tâches sur le terrain qui n'obligent pas d'utiliser les TIC.

## 10. Les avantages et les inconvénients associés au TIC au sein de SONATRACH

Les TIC en Algérie, n'ont pas encore un caractère officiel, vu que les gens n'accordent pas assez de confiance à celles-ci et préfèrent toujours le bouche à l'oreille en particulier SONATRACH, étant donné qu'il y a surtout des générations qui diffèrent, car il y a ceux qui rejettent l'utilisation de certaines technologies par défaut de maîtrise ou d'absence de culture relative à la modernité de celles-ci et ceux qui les accueillent très chaleureusement, et du fait

aussi qu'il y a un grand travail à faire en terme de communication parce que les travailleurs en général, ne sont pas aptes à transférer un savoir-faire par le biais d'une machine, d'autant plus que celui-ci est difficile à codifier.

En regroupant les réponses des uns et des autres, les avantages que procure l'utilisation des TIC au travail des cadres enquêtés sont :

1. L'avantages principal est d'avoir une meilleurs organisation du travail, un gain du temps énorme et d'argent (moins de coûts), accès rapide à l'information, maîtrise des coûts et bon rendement ;
2. La clarté, la fiabilité, la fluidité, la transparence et la traçabilité des informations partagées ;
3. La facilité, rapidité et souplesse dans l'exécution des taches d'où l'augmentation de la productivité individuelle et collective et une meilleure résolution des problèmes relatifs à l'entreprise ;
4. L'économie de papier, raccourcissement des distances et le travail en groupe ;
5. Le classement des papiers sous forme électronique, raccourcissement des distances et le travail en ligne ;
6. La capacité de toucher le maximum de personnes à la fois et ceci en un seul coup ;
7. Le retour sur investissement c'est-à-dire la création d'une valeur ajoutée pour toute l'entreprise ;
8. Le suivi de l'actualité et l'actualisation des informations ;
9. L'efficacité, l'efficience, la rentabilité et la qualité au travail ;
10. L'augmentation de l'efficacité au travail par l'accès facile à l'information ;
11. Le rendement, la traçabilité, l'efficacité et la rapidité ;
12. Facilité la communication dans l'environnement de l'entreprise ;
13. Une meilleure structuration du travail ;
14. Réduction les risques comme les accèdent, le temps de diffusion de l'information qui réduit l'utilisation du format papier ;
15. Enfin, les TIC sont des moyens de partage, d'échange, de communication et d'épanouissement culturel.

En regroupant les réponses des uns et des autres, **les inconvénients** que procure l'utilisation des TIC au travail des cadres enquêtés sont :

1. Cyber criminalité ;
2. Un affaiblissement des relations humains (réduction du contact humain direct) exigent beaucoup de moyen pour l'entretien et un impact sur la santé des cadres physiquement (yeux et le dos) et psychiquement ;
3. Stresse et contrôle de salariés ;
4. Manque la sécurité des documents de l'entreprise ;
5. La dépendance et manque de réflexions ;
6. Production abondante des déchets toxiques surtout le cas des machines industrielles ;
7. Mal maitrise de l'outil de TIC, il reste difficile à utilisé par tout le monde ;
8. Massacre visuel, stresse, risque de virus, perte des données et manque des réunions pour ce communiquer ;
9. Manques des formations pour la bonne maitrise des TIC.

D'après l'analyse de cette question ont constatent que les TIC offrent plus d'avantages que les inconvénients à travers les différents moyens technologique. La majorité des cadres nous disent qu'ils ne trouvent pas d'inconvénients à propos des TIC.

D'une façon générale, les cadres enquêtés reconnaissent le fait que les TIC développent leurs compétences professionnelles mais, pas d'une façon directe. Selon les cadres de SONATRACH il faudrait du temps pour que les TIC arrivent à développer leurs compétences. Car, les technologies qu'ils utilisent ne sont pas assez performantes. Cependant, les facteurs les plus importants, qui pourraient, selon eux, développer leurs compétences, ce sont bien le climat du travail, la reconnaissance de leurs valeurs humaines sans oublier l'expérience.

## **11. Avis et propositions des cadres de SONATRACH**

D'après toutes les données recueillies nous pouvons présenter les avis et les propositions que souhaitent voir les membres de notre population d'étude comme suit :

1. Je suggère d'avoir la sécurité des TIC pour mieux sauvegarder les données de l'entreprise et avoir des logiciel fiables qui répondent aux normes international ;
2. Encourager le développement du TIC car c'est un outil indispensable de travail ;

3. Avoir des formations continues pour l'adapter à l'évolution rapide des TIC dans le but de combiner entre la formation et l'utilisation des TIC ;
4. Ont utilisant les TIC en gardant un esprit humain et social ;
5. Etre à jour par la formation du personnel qui est une condition nécessaire pour s'améliorer dans l'entreprise ;
6. Les TIC sont un moyen et outils à utiliser pour des fins nobles et on doit faire en sorte de telle façon à ne pas dévier sa vocation initiale ;
7. Je suggère la programmation systématique de formations régulières dans le domaine des TIC, je préconise également l'utilisation des dernières technologies ;
8. J'inspire que l'utilisation des TIC doit être généralisé afin d'encourager tout les catégories professionnelle à mieux les utilisés pour améliorer le rendement de tant un chacun et contribuer et aussi atteindre les objectifs de l'entreprise ;
9. J'inspire aussi qu'il faut se pencher sur la santé de l'employer car il subit un stress qui nuit directement la santé, le coté nuisance dû aux radiations causée par les équipements est aussi à les prendre en considérations ;
10. Je souhaite de faire un cout d'œil sur la technologie car notre entreprise SONATRACH est basé beaucoup plus sur la communication et la circulation de l'information ;
11. Ont souhaitant que notre entreprise SONATRACH pense un jour de nous organiser des séminaires.

L'entrée des TIC dans les différents processus des entreprises a provoqué de grands débats, notamment sur l'avenir de quelques fonctions, devenues stratégiques, telles que les ressources humaines (RH).

Notre recherche a montré l'importance et le rôle des TIC dans le développement des compétences des cadres au niveau de la SONATRACH.

Nous avons constaté que les cadres de la SONATRACH accordent une grande importance aux technologies de l'information et de la communication, suite a ce qu'on a obtenu de l'enquête sur le terrain, et les résultats de nos entretiens, on est arrivé à confirmé que les TIC jouent un rôle très important au sein de l'entreprise permet un traitement rapide de l'information, une bonne communication, et un outils efficace pour le développement et l'enrichissement des connaissances chez les cadres qui peut être capital pour le devenir de cette dernière.

Les résultats obtenus spécifiquement répondent parfaitement à nos hypothèses nous interviewés trouvent que les TIC sont un outil indispensable, du fait qu'elles facilitent le travail, aident à l'accélération et le partage des informations entre différents services et différents organisations, rapprochent les uns aux autres, raccourcissant la distance, rendre la communication facile, et le contact entre eux plus rapide.

L'implantation des TIC est très large, SONATRACH a connu une grande transformation et une amélioration sur tous les plans, les activités sont automatisées, elle a intégré plusieurs moyens technique pour faire traiter et circuler les informations, dans l'objectif de mieux réaliser le travail.

De ce fait, on peut considérer que les TIC est un gain non seulement pour les cadres mais aussi pour l'entreprise, en conséquence la manière dont les cadres travaillent permettent de nouvelles possibilités d'échange et de partage d'information, elles facilitent et accélèrent un certain membre de changement.

Donc on déduit que l'usage des technologies de l'information et de la communication au sein de la SONATRACH ont un impact bénéfique, conduites le développement des compétences et engendrent une meilleure performance productive, améliorer la perception des cadres et l'implication dans le processus du travail.



***CONCLUSION GENERALE***

### Conclusion générale

D'après l'étude de terrain menée auprès de l'entreprise SONATRACH, et selon les résultats obtenus il est possible que les deux hypothèses formulées précédemment soient confirmées.

En premier lieu, l'usage des TIC au sein de l'entreprise par les cadres qui est orientée vers le développement des compétences et qui assure la performance productive.

Et en second lieu La perception des cadres sur les TIC et l'implication dans le processus de travail et qui influence positivement sur le développement des compétences des cadres au sein de l'entreprise. Cette deuxième interprétation appropriée à la théorie de Frederic Winslow TAYLOR propose de rationaliser le travail, c'est-à-dire d'avoir recours à un ensemble de méthodes qui se veulent scientifique en vue de ne plus avoir de temps morts dans la production et d'aboutir à une production maximale.

Nous constatant que l'entreprise SONATRACH favorise la circulation des informations grâce aux moyens d'informations efficaces et de la communication qui sont disposés à l'intérieur de l'entreprise, exemple le journal de l'entreprise, affichage, internet et intranet...etc.

Vue l'utilisation des TIC, les cadres de SONATRACH font recours à ces outils durant leur exécution des tâches, ce qui permettra d'avoir un bon fonctionnement des différents services et départements de l'entreprise.

A cet effet, les TIC sont beaucoup plus intégrées et utilisées dans l'environnement de l'entreprise plusieurs facteurs favorisent l'intégration des TIC. Cette dernière crée un climat motivationnel dans l'entreprise SONATRACH, dont nous pouvons citer un effectif de 20 cadres enquêtés, ce qui permet d'avoir un climat avantageux pour bien accomplir les missions et assurer conjointement les objectifs tracés par l'entreprise.

Au-delà les différentes TIC que possède l'entreprise SONATRACH et vu leurs avantages apportés aux cadres et à l'entreprise, l'intégration de ces moyens créés un réseau communicatif entres les responsables et leurs subordonnés pour cela les TIC jouent un rôle positif qui marque une réduction des conflits au travail. On déduit la rapidité de prévoir tout effet suspect qui peu créer des conflits, donc par ces moyens d'information et de la

## Conclusion générale

---

communication les cadres arrivent à développer leur compétences d'une manière efficace et aussi assurent la performance productive qui crée un aspect d'interdépendance liée au travail.

Malgré les différentes TIC que possède l'entreprise SONATRACH ainsi que leurs avantages apportés aux cadres, il faut que les cadres de l'entreprise essayent de procurer toutes les conditions nécessaires pour un bon usage de ces outils et cela nécessite une bonne formation de l'ensemble des cadres sur les TIC et leur fonctionnement.

Enfin, on a qu'à dire que c'est grâce aux TIC que les cadres de SONATRACH arrivent à développer leurs compétences et assurent la performance productive de l'entreprise, ce qui certifie le bon fonctionnement organisationnel.





***BIBLIOGRAPHIE***

# Références Bibliographiques:

## Les ouvrages

- ✚ AKTOUF Omar, Métriologie des sciences sociale et approche qualitative des organisations. Montréal : les presses de l'université du Québec, 1987.
- ✚ ALAZAR.C.SEPARIS, contrôle de gestion, manuel et application, 6<sup>eme</sup> édition, Dunod, Paris, 2004.
- ✚ ALLAB Slimane, SWYNGEDAU Nicolas, et autres, la logistique et les nouvelles technologies de l'information et de la communication, édition ECONOMICA, paris, 2000.
- ✚ AUDIGIER Guy, DECAUDIN Jean Marc, communication et publicité, édition, Dunod, Paris, 1992.
- ✚ B OULOC Pierre et autres, les NTIC comment en tirer profit ? Exemple dans la grand alimentaire, édition RIA (groupe France agricole), Paris, 2003.
- ✚ B OULOC Pierre et autres, les NTIC comment en tirer profit ? Exemple dans la grand alimentaire, édition RIA (groupe France agricole), Paris, 2003.
- ✚ BALOGUN.j, HOPE Hail, VAIDROTE, stratégie du changement, édition Pearson Education, 2005.
- ✚ BOUTARY Martine, TIC et PME : des usages aux stratégies, L'Harmattan, 2003, Paris.
- ✚ BRENN MANN Rodolf, SEPARAI Sabine, Economie d'entreprise, édition Dunod, Paris, 2001.
- ✚ BRUNO Henrient et MAURICE Imbert, DRH, tirez partie des technologies, édition d'organisation, Paris 2002.
- ✚ COLLET Hervé, communiquer, pourquoi, comment ? Le guide de la communication sociale, édition CRIDEC, France, 2004.
- ✚ D'ALMEIDA Nicole, La communication interne des entreprises 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2014.
- ✚ DEMAURE Claude, Marketing, edition SIREY, Paris, 2001.

- ✚ DEMONT LUGOL Liliane, KEMPF Alain, RAPIDEL Martine et SCIBETTA Charles, communication des entreprise stratégies et pratiques, 2<sup>ème</sup> édition, Armond colin, Paris, 2006.
- ✚ DIETRICH Anne et les autres, management des compétences, 3<sup>ème</sup> édition, DAUNOD, Paris.
- ✚ DUBOIS Kotler, MANCEAU Keller, Marketing Management, édition Pearson Education, 2006.
- ✚ GANGLOFF Bernard, L'individu et les performances organisationnelles, édition L'Harmattan, paris 2000.
- ✚ GELINIER O, Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Homme et technique, Paris, 1984.
- ✚ GILBERT Patrick Et THIONVILLE Robert, Gestion emploi et évaluation des compétences, 3<sup>ème</sup> Editions, ESF, Collection Hommes et l'Entreprise, 1990.
- ✚ HAJJAR Voilette et autre, modèle et méthodologie d'analyse des compétences, édition Octarés, Toulouse, 2004.
- ✚ HENNIRENT Bruno, IMBERT Maurice, DRH : tirez parti des technologies. Editions d'organisation, 2002.
- ✚ KAHLANE Ali, Le développement des TIC et la transition numérique en Algérie, 2<sup>émé</sup> édition, Alger, 2013.
- ✚ KALIKA Michel et all, Management stratégie et organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Édition Vuibert, Paris.
- ✚ LEVY-LEBOYER C, La gestion des compétences, Editions d'Organisation, Paris, 1999.
- ✚ MIGNACCAS Sandra L'utilisation optimale de la mesure des résultats en GRH, une question de compétences des professionnels RH?, HEC MONTRÉAL, janvier 2012
- ✚ LUCIEN SFEZ, la communication, édition point Delta, 2009.
- ✚ NGUYEN THANH Fannelly, La communication, une stratégie au service de l'entreprise, édition Economica, Paris, 1999.
- ✚ PORTER Michael, avantage concurrentiel, Dunod, 1999.
- ✚ SCHERMERHORN John R., CHAPPELL David S., Principe de management, edition ERPI, Paris, 2002.
- ✚ STTINOM L.Dolon, TINIA Saba, et autres, Le gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition.

- ✚ STTINOM L.Dolon, TINIA Saba, E.JACKSON, Randalls.S.chule, La gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition.
- ✚ WESTPHALIEN Marie-Hélène, communication, édition Dunod, Paris, 2000.
- ✚ GILBERT Patrick Et THIONVILLE Robert, Gestion emploi et évaluation des compétences, 3<sup>ème</sup> Editions, ESF, Collection Hommes et l'Entreprise, 1990.

## Mémoire

- ✚ LOHENTO Ken, Titre de mémoire: usage des NTIC et Médiation des savoir en Milieu Rural Africain, Université Paris-Nanterre, 2002-2003.
- ✚ DOREAU Frédéric, étude sur, l'impact des technologies de l'information communication (TIC) dans les organisations, ARACT des pays de la Loire, synthèse, 2001.
- ✚ DURAND Anthony, DARTIGUES Stéphane et autres, La communication d'entreprise, Université de Perpignan via Dominitia, Institut Jacques Maillot-Licence, 2005.
- ✚ BLANCHE Claude et al, Gestion des ressources humaines comme valeur de l'immatériel, de Boeck université, Bruxelles, 2008.
- ✚ HOUANTI Lamine, les NTIC et leurs effets sur la performance de l'entreprise, mémoire en vue de l'obtention du diplôme de master en sociologie, session juin 2014.
- ✚ GILBERT Patrick, TIC et changement organisationnel, Université Paris. Panthéon-Sorbonne, paris, 2001.
- ✚ RACHEDI Abdelkader, l'impact des TIC sur l'entreprise, Université de Saida – mémoire de Magister soutenu en 2006.
- ✚ GAUTHIER Benoit, Recherche sociale, 4<sup>ème</sup> édition, Presses, l'université du Québec, 2004.

## Articles et revus

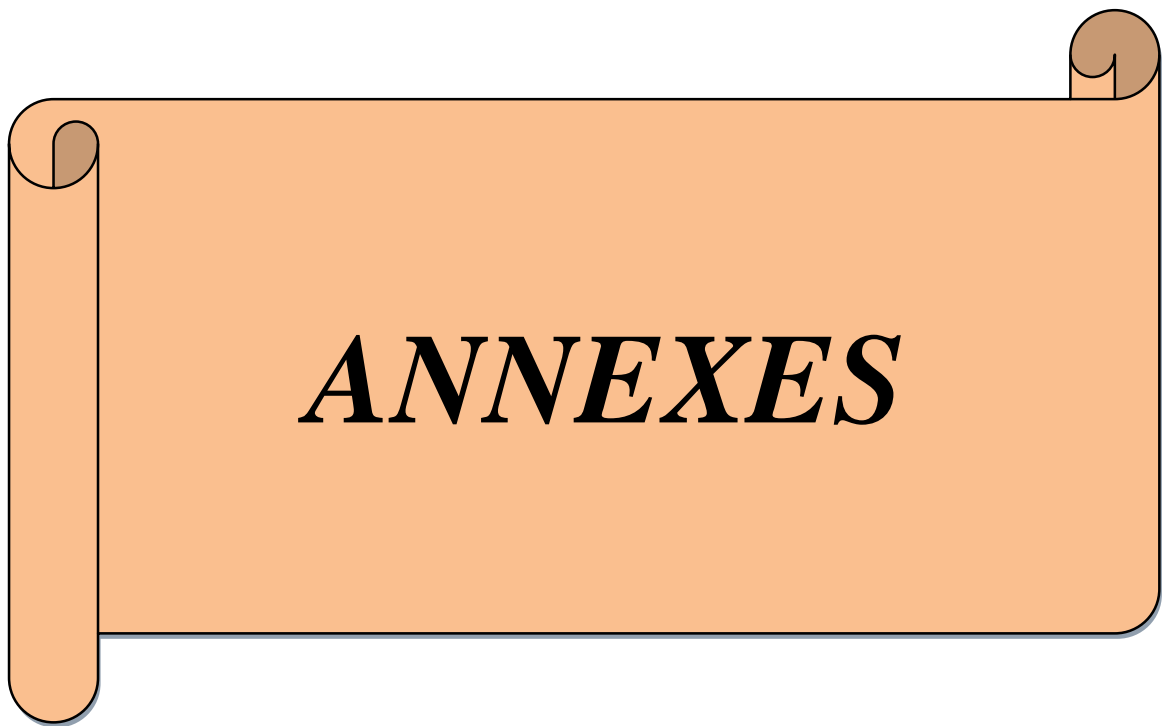
- ✚ BENRAISS Leila et autres, TIC et préférence des salaires : quel rôle pour la responsabilité sociale de l'entreprise, centre d'études et de la recherche sur les organisations et la gestion, N°714, France 2005.
- ✚ BEZIER Patrick Que reste-il –des NTIC ?, Revue PERSONNEL N°437, édition ANDCP, Février, 2003.
- ✚ DESREUMAUX. Alain, Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise, Revue française de gestion, n° 107, 1996.
- ✚ GILBERT Patrick et PARLIER Michel (1992), La compétence : du mot-valise au concept opératoire, Actualité de la Formation Permanente, n°116.
- ✚ HARFOUCHE Antoine, De l'entreprise à l'entreprise virtuelle, Proche Orient Etude en Management, N° 19, 2007.
- ✚ HELD Daniel : La gestion des compétences Paru dans : Revue Economique et Sociale, Sept. 1995.
- ✚ MOHELLEBI Dalila et DOU Henri, les nouvelles technologies de l'information et de la communication & la capitalisation des compétences internes de l'entreprise, Université de Tizi Ouzou, Algérie, article disponible sur : <http://isdsm.univ-tln.fr>.
- ✚ MOIGNE, Jean-Louis, Les épistémologies constructives, 1995 ; In Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative : quelques questionnements. Recherches qualitatives (revue), Vol 20, 1999.
- ✚ Revue PERSONNEL N°437, sous la direction de Patrick BEZIER.
- ✚ SAURET Jaques, le cas des technologies de l'information et de communication (TIC), revue française D'administration publique, 2002/3 n° 103.
- ✚ NADJOUA Mohib, Les TIC : une solution miracle pour le développement des compétences, Revue N°14, Vol 7, 2010.

## Dictionnaire

- ✚ BOUDON Raymond, et autres, Dictionnaire de la sociologie, édition Larousse, Québec, 2005.
- ✚ DOTIER Jean François, Dictionnaire des sciences Humaines, édition science humaine, paris, 2004.

## Web graphie

- ✚ [http : //www.doc.com/.../102869-information-entreprise-ntic-outsourcing.htm...samedi](http://www.doc.com/.../102869-information-entreprise-ntic-outsourcing.htm...)  
le 03/04/2016 à 19h28.
- ✚ <http://clictic.weebly.com/deacutefinition-des-tic.html>.le vendredi 06/02/2016 à 14h20.
- ✚ <http://droit-finances.commentcamarche.net/faq/34400-cadre-d-entreprise-definition>,  
vendredi le 29/01/2016 à 23h55.
- ✚ <http://www.ataraxia.coop/le-management-des-processus-de.html>, vendredi le  
29/01/2016 à 23h55.
- ✚ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/perception/59399> samedi 23/01/2016 à  
23h12
- ✚ <http://www.memoireonline.com> diffusion des TIC-performance-des-entreprises-  
camerounaise-cas-des-EMF-de-le-ville-de-Yaoundé.html, vendredi, le 20/03/2016 à  
22h31.
- ✚ [http://WWW.memoireonline.com/06/07/497/m\\_la-communication-d-  
entreprise1.html](http://WWW.memoireonline.com/06/07/497/m_la-communication-d-entreprise1.html).Dimanche le 04/04/2016 à 00h45.
- ✚ <http://www.memoireonline.com/l'impact> des TIC sur l'entreprise samedi, le  
26/03/2016 à 23 :58.
- ✚ [http://www.moncompteformation.gouv.fr/espaces-dedies/employeurs/le-  
developpement-des-competences-des-salaries-et-les-parcours](http://www.moncompteformation.gouv.fr/espaces-dedies/employeurs/le-developpement-des-competences-des-salaries-et-les-parcours) vendredi le 29/01/2016 à  
23h55.
- ✚ [http://www.malek-boualem.com/la-communication/ntic/avantages-inconvenients-des-  
tic/](http://www.malek-boualem.com/la-communication/ntic/avantages-inconvenients-des-tic/) vendredi, le 01/01/2016 à 23h02.
- ✚ [http://www.malek-boualem.com/la-communication/ntic/avantages-inconvenients-des-  
tic/](http://www.malek-boualem.com/la-communication/ntic/avantages-inconvenients-des-tic/), vendredi, le 01/01/2016 à 23h30.



***ANNEXES***

## **Le guide d'entretien**

### **Axe N°1 : Les questions relatives aux données personnelles.**

1. Sexe.
2. Age.
3. Situation matrimoniale.
4. Niveau d'instruction.
5. Etudes suivies.
6. Expérience professionnelle.
7. Qualité de poste occupé.

### **Axe N°2 : l'usage des TIC au sein de l'entreprise par les cadres qui oriente vers le développement des compétences et qui assure la performance productive.**

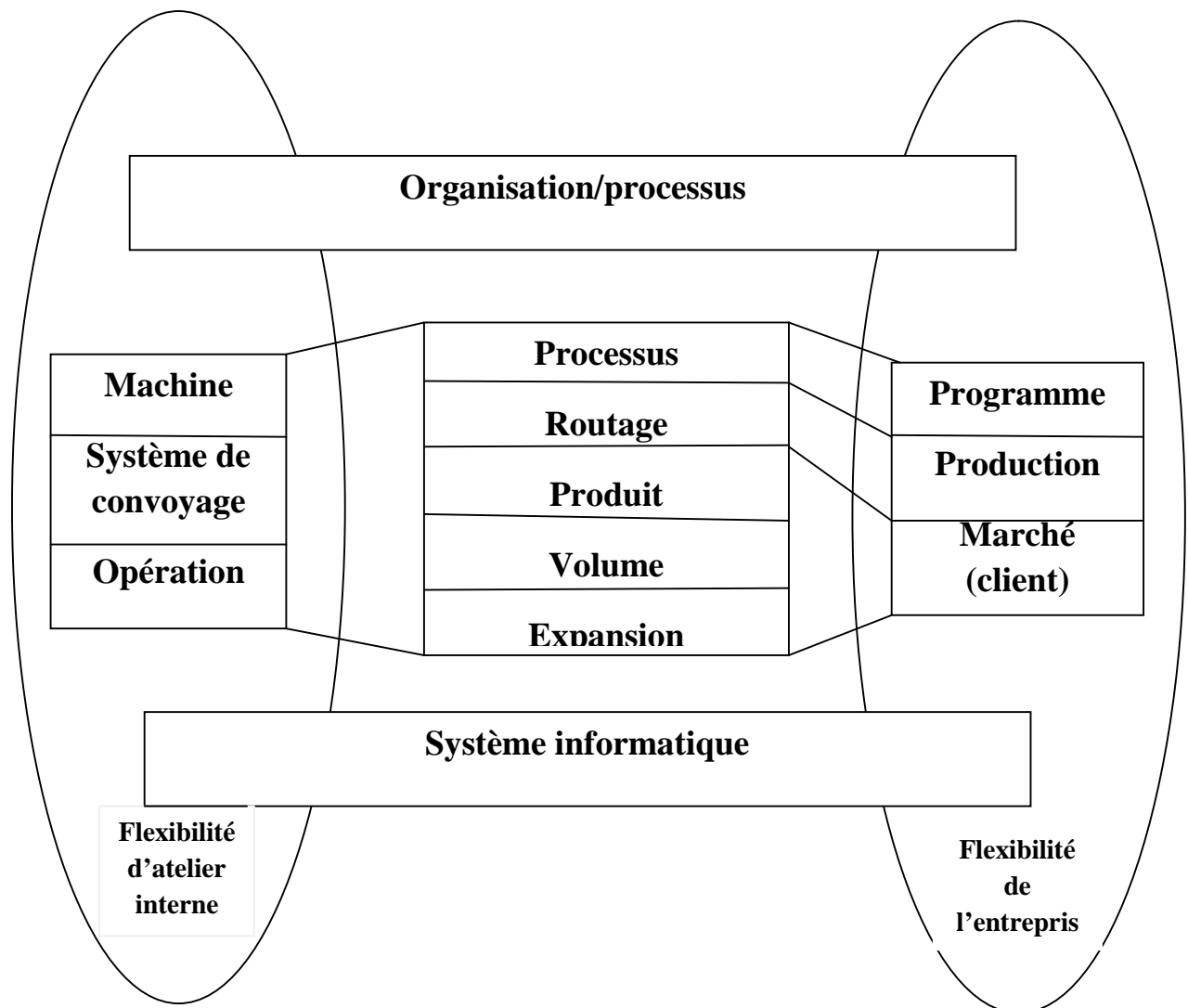
8. Selon vous qu'est ce que signifie les TIC ?
9. Comment avez-vous commencé à utiliser les TIC ?
10. Est-ce que vous trouvez des difficultés d'usage des TIC ?
11. Est-ce que vous avez bénéficié des formations dans le cadre des TIC au sein de votre entreprise ? Pourquoi ?
12. Quel sont les nouvelles compétences acquise par l'utilisation des TIC ?
13. Pensez- vous que les TIC ajoute une valeur a la performance productive de l'entreprise ?
14. Pouvez-vous nous dire exactement en quoi ses TIC peuvent-elles améliorer votre rendement ?
15. Est-ce que les TIC vous permettent de satisfaire vos attentes en termes d'information et de communication ?



**Axe N°3 : La perception des cadres sur les TIC et l'implication dans le processus de travail.**

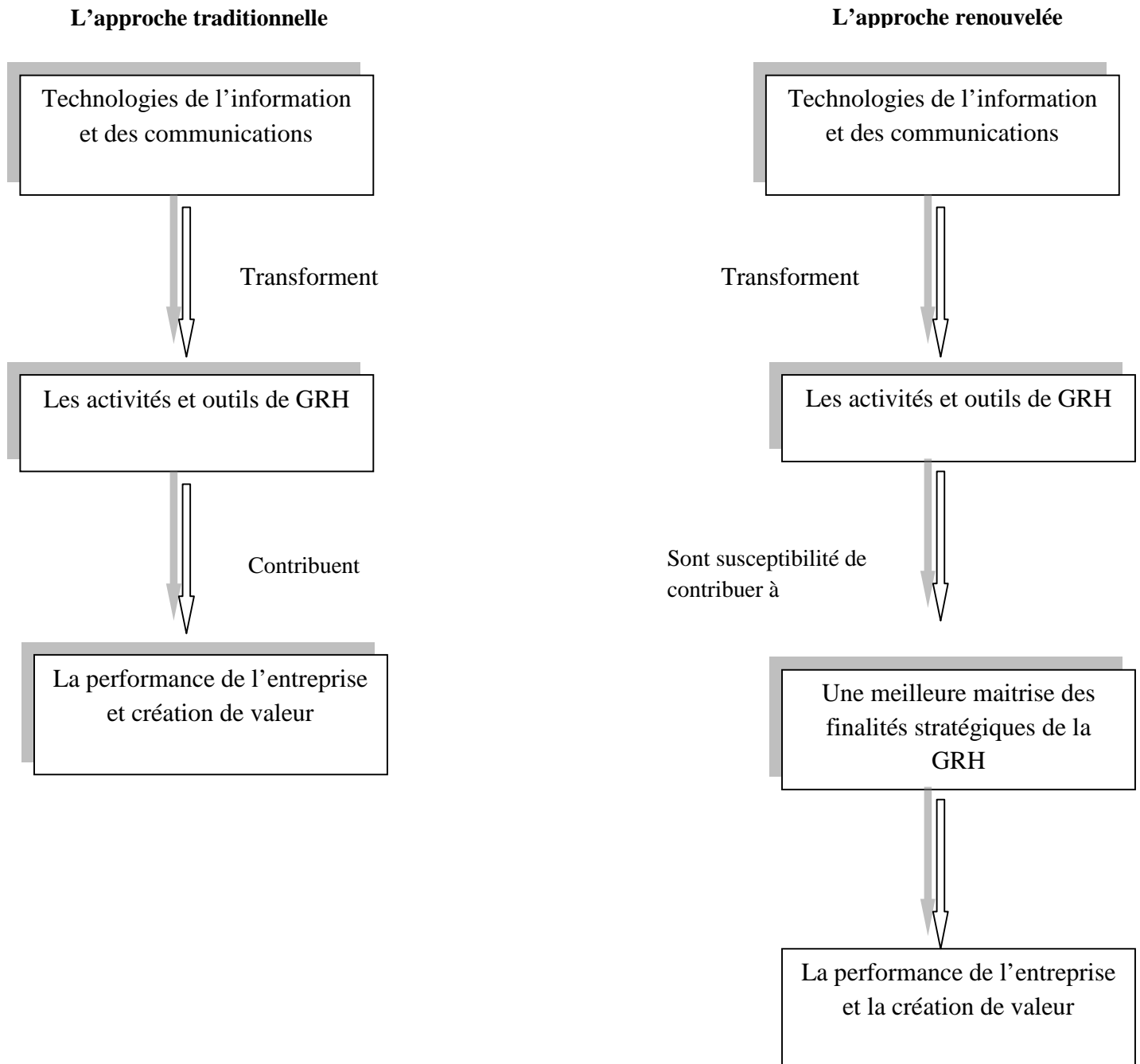
16. Pensez-vous que les TIC développent et assure les compétences des cadres ?
17. L'utilisation de ses TIC a-t-elle modifié votre façon de participer dans votre équipe de travail ? Comment ?
18. Est-ce que les TIC vous permettent d'être autonome par rapport à votre poste occupé ? Pourquoi ?
19. Pensez-vous que les TIC favorisent un climat agréable au travail ?
20. Est-ce que les TIC vous aident dans votre travail ?
21. Est-ce que les TIC permettent d'avoir une cohésion dans les différents services de l'entreprise ?
22. Quel usage faites-vous dans l'accomplissement de votre tâche à travers ses TIC ?
23. Pensez-vous que les TIC introduisent un changement dans le processus de votre travail ? Comment ?
24. Quelle est votre perception après l'utilisation de ses TIC ?
25. Quels sont les avantages et les inconvénients des TIC ?
26. Quels sont vos suggestions ?

Figure N° 01 : Les différents types de flexibilité mise en œuvre.



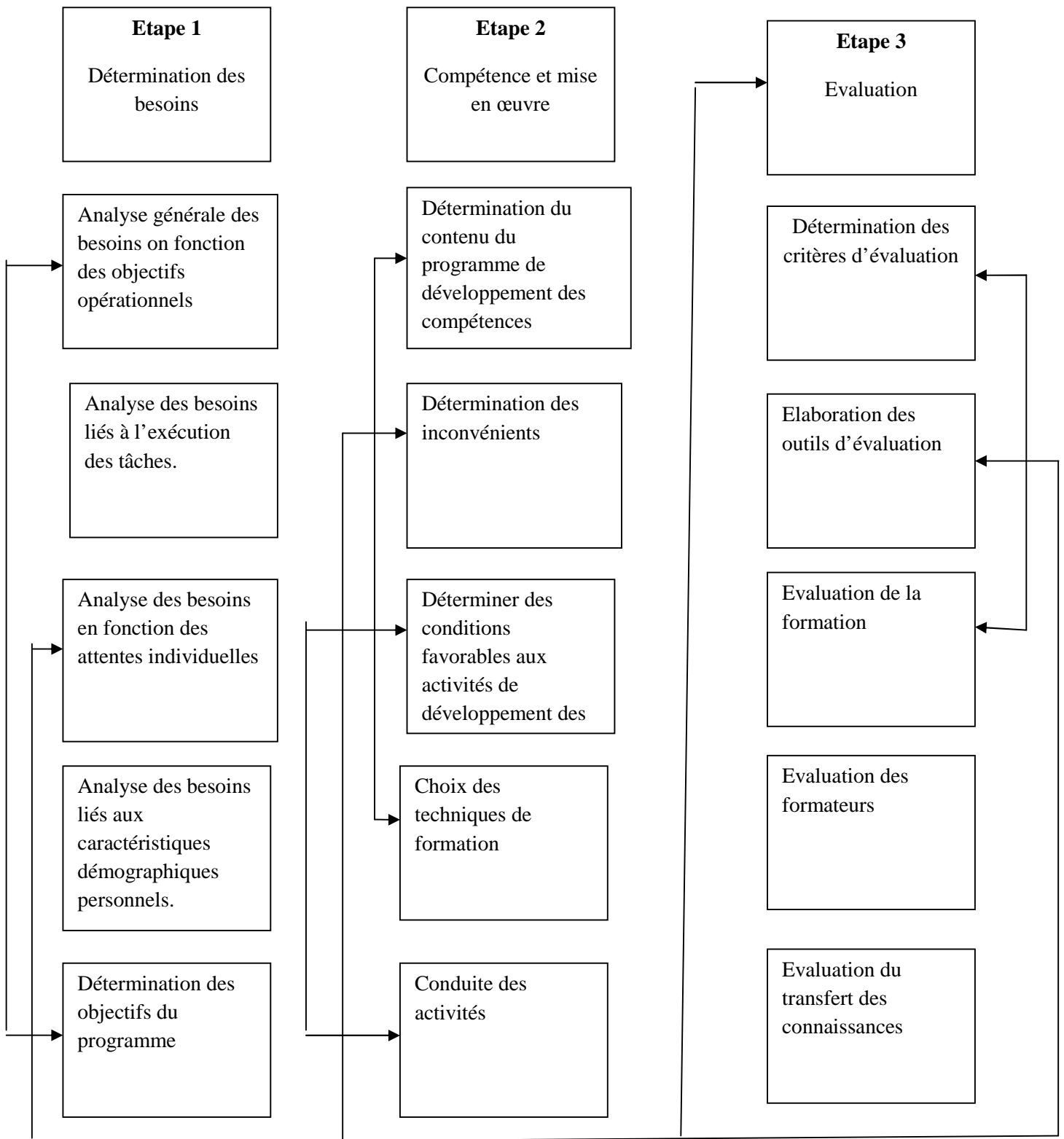
Source : ALLAB Slimane, SWYNGEDAU Nicolas 2000, P 35.

**Figure N°02 : Une reformulation du lien entre TIC, GRH et création de valeur.**



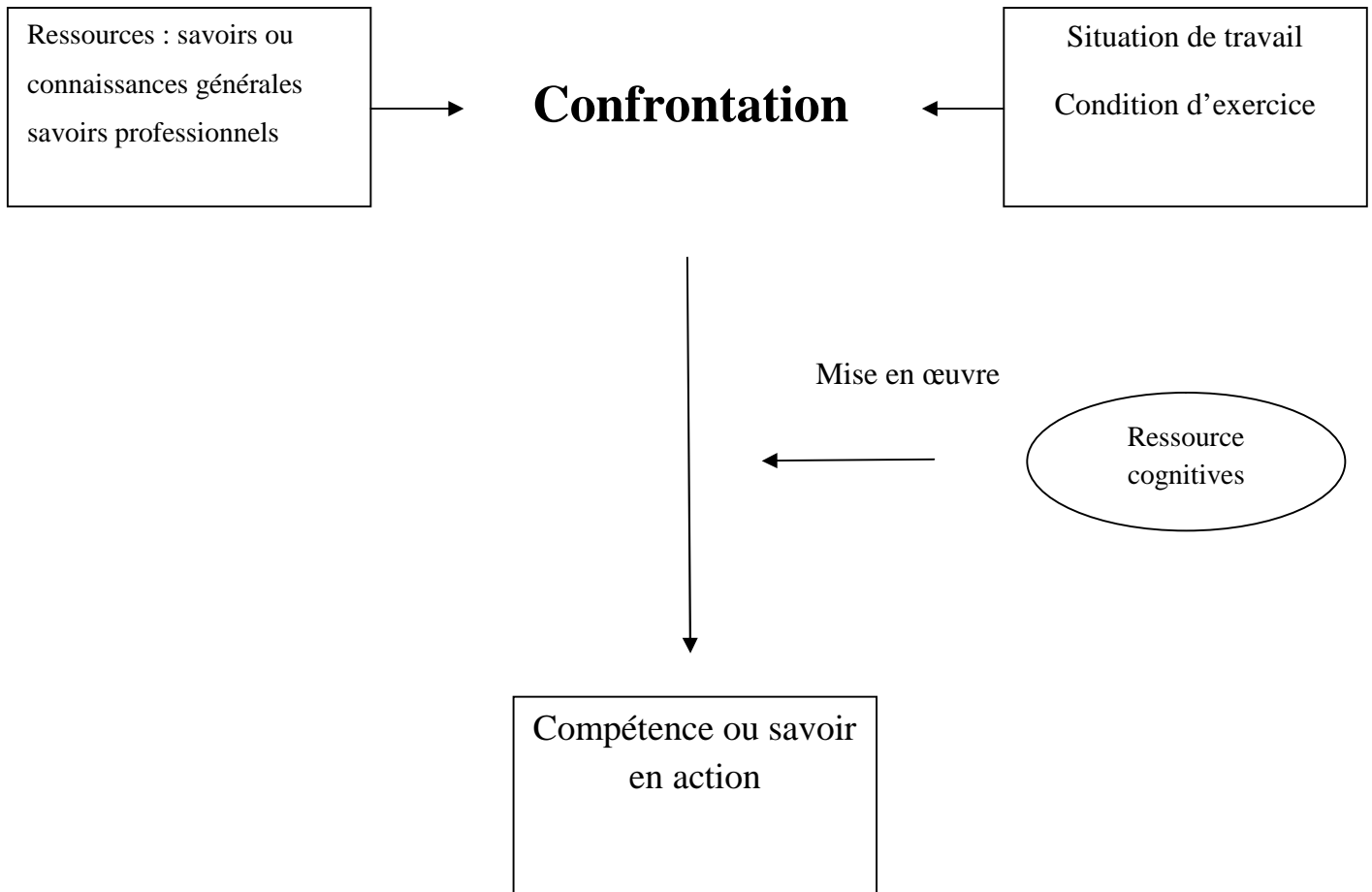
Source : BEZIER Patrick 2003, P57.

Figure N°04 : Les étapes du processus du développement des compétences.

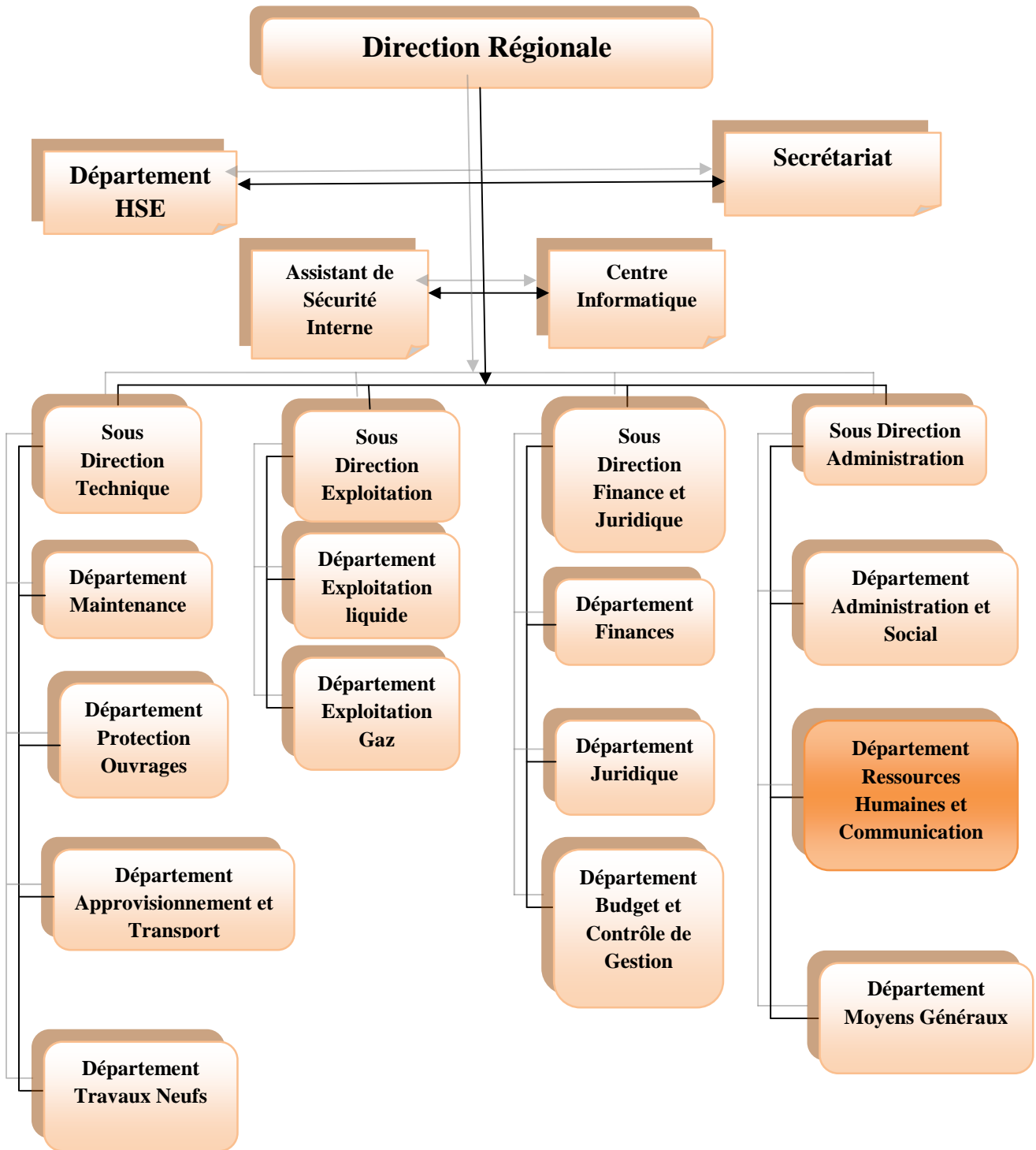


Source : Brraud, Kittel et Moule, 2000, P52.

Figure N05° : apprentissage appliqué à l'acquisition des compétences.

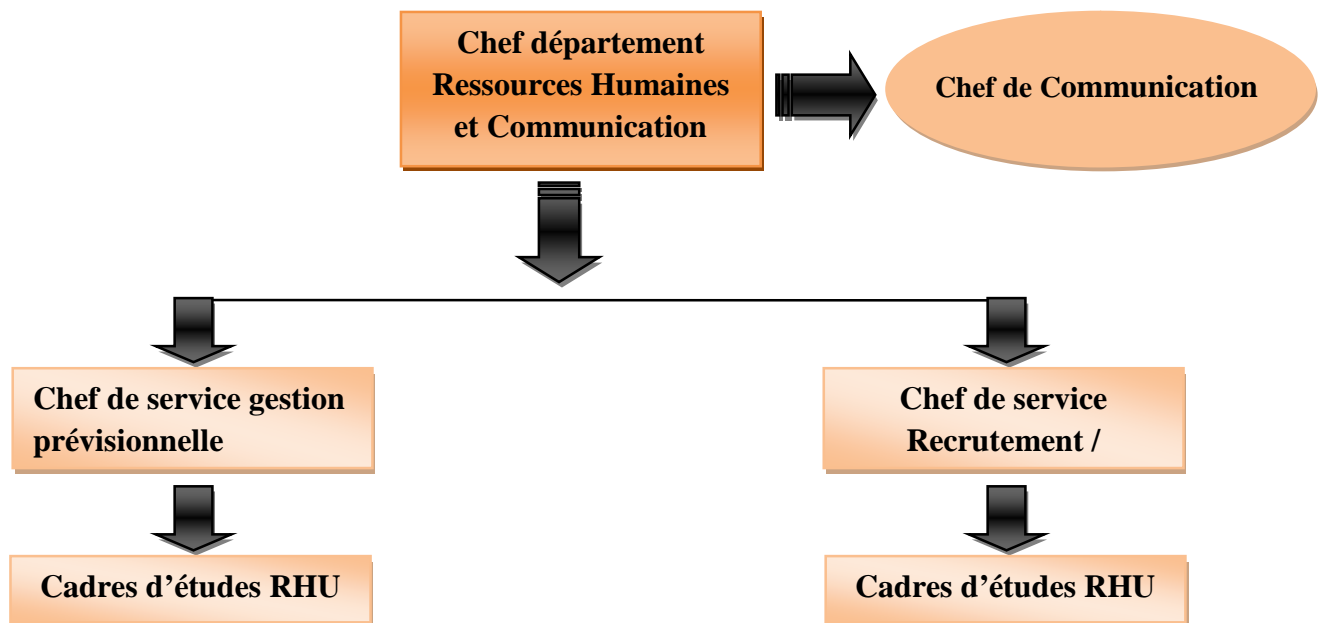


Source : Brraud, Kittel et Moule, 2000, P 52.



**Figure N°09 : Organigramme de la Direction Régionale de Bejaia (DRGB/SONATRACH)**

Source : données de l'entreprise.



**Figure N°10: Organigramme du département Ressources Humaines**

Source: données de l'entreprise.

**Recherche pour sa Région  
Transport Centre**

**Un Chef Département  
Administration et Social**

**EXIGENCES DU POSTE :**

- Diplôme d'enseignement supérieur dans la filière;
- Une expérience minimum de huit (08) années dans la filière ;
- Avoir occupé un poste de responsabilité;
- Maîtrise des procédures de Gestion Administrative,
- Maîtrise de l'outil informatique.

**PARTICULARITES DU POSTE :**

- Aptitude au management ;
- Capacité d'analyse et de synthèse,
- Sens développé de l'organisation et de la communication et des relations humaines,

**Lieu de travail : RTC/Siège**

**Echelle : 25**

**MISSIONS DU POSTE :**

- Veiller à l'application rigoureuse des procédures réglementaires, contenues dans le manuel de gestion de l'entreprise et des textes législatifs y afférents ;
- Veiller à la gestion et à la mise à jour des dossiers administratifs,
- Assurer la rémunération du personnel dans le respect des textes réglementaires ;
- Veiller à la réalisation des programmes en matière de médecine du travail, d'animation socioculturelle et sportive;
- Etablir les décisions administratives portant mouvement du personnel (promotions, mutations, détachements, mises en disponibilité, mises en retraite, primes et indemnités...);
- Veiller à la tenue à jour des registres légaux prévus par la réglementation;
- Assurer et entretenir les relations avec les organismes sociaux (CNAS, CNR, Mutuelle ...);
- Etablir les déclarations sociales et fiscales, mensuelles et annuelles dans les délais impartis;
- Gérer les précontentieux internes et assurer les interfaces avec l'inspection du travail ;
- Assister les structures de la Direction en matière d'application et d'interprétation de la réglementation;
- Assurer un bon climat social (règlement des conflits socioprofessionnels individuels et collectifs des travailleurs);
- Suivre le fonctionnement des travaux des différentes commissions paritaires de la Direction ;
- Assurer le reporting périodique à la Hiérarchie;
- Définir les besoins en personnel et formation de sa structure.

Les candidats intéressés doivent transmettre, sous couvert de la voie hiérarchique, le dossier de candidature : Fiche de carrière & Fiche de candidature, dûment renseignées à la DRH /TRC BP 08, Sidi Arcine BARAKI-ALGER,  
Avant le :



