



**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université A.MIRA-BEJAIA**  
**Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences**  
**commerciales**  
**Département de sciences de gestion**

# **MÉMOIRE**

**Présenté par**

**MEBARKI Farid**

En vue d'obtention du diplôme de magister  
En sciences de gestion

Option : Gestion des entreprises

## **Thème**

**Le rôle des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)  
dans le développement des compétences des cadres.**

**Le cas d'EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri de Béjaïa**

Soutenue le : .....

Devant le Jury composé de :

**Dr. BOUKRIF Moussa**

**Dr. ARABI Khelloudja**

**Dr. CHABI Tayeb**

**Dr. BERRETIMA Abdelhalim**

Président

Rapporteur

Examineur

Examineur

Université de Bejaia

Université de Bejaia

Université de Bejaia

Université de Bejaia

**Année Universitaire : 2013/2014**



**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Université A.MIRA-BEJAIA**  
**Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences**  
**commerciales**  
**Département de sciences de gestion**

# **MÉMOIRE**

**Présenté par**

**MEBARKI Farid**

En vue d'obtention du diplôme de magister  
En sciences de gestion

Option : Gestion des entreprises

## **Thème**

**Le rôle des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)  
dans le développement des compétences des cadres.**

**Le cas d'EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri de Béjaïa**

Soutenue le : .....

Devant le Jury composé de :

**Dr. BOUKRIF Moussa**

**Dr. ARABI Khelloudja**

**Dr. CHABI Tayeb**

**Dr. BERRETIMA Abdelhalim**

Président

Rapporteur

Examineur

Examineur

Université de Bejaia

Université de Bejaia

Université de Bejaia

Université de Bejaia

**Année Universitaire : 2013/2014**

## **Remerciements**

*Mes remerciements sont adressés particulièrement à :*

*Dieu (Exalté soit-il) ;*

*Mes chers parents, qui étaient toujours là pour m'encourager, me conseiller et me donner l'amour dont un fils a besoin ;*

*Mes chères sœurs et mes chers frères, qui m'ont toujours soutenus eux aussi ;*

*Ma directrice de thèse **Dr. ARABI Khelloudja**, qui a accepté de diriger et de corriger ce travail et qui ne m'a jamais privé de ses conseils tout au long de ma formation de magistère ;*

***Dr. BERRETIMA Abdelhalim**, qui a accepté de suivre ce travail, de le corriger et qui m'a soutenu du début jusqu'à la fin de ce travail, avec notamment, ses précieux conseils pédagogiques et moraux ;*

***Mr. ADJOUADI, Mr. AHFIR, Melle BARCHICHE Amal et Mr. BOUICHE**, qui m'ont accueilli dans les entreprises : Cevital Agro-industrie, Ifri, EPB et Sonatrach de la région de Béjaïa et qui ont encadré mes recherches et enquêtes aux seins de celles-ci, ainsi que tous les cadres avec ceux qui j'ai fait des entretiens d'une façon générale ;*

*Tous les camarades de ma promotion Magistère Gestion des Entreprises, particulièrement **KHELIL Lydia** qui est aussi une amie ;*

*Tous mes amis, particulièrement **ALI AMAR Mohand Said, MESSALI Malek, Yanis AZIBI, Massine BENMAMMAR et ZAMIT Lyes**, surtout pour leur soutien moral, psychique et parfois même financier ;*

*Enfin, je remercie tous les gens qui ont contribué de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.*

## **Dédicaces**

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes chers parents ;*

*A mes chers frères : Doudine et Abdelghani et à mes chères sœurs : Salima,  
Lydia, Fouzia, Lamia, Kahina, Sonia et Ghania ;*

*A mes feux grands parents Larbi, Ali et Djida et à ma grand-mère Dahbia ;*

*A mon petit neveu Sidali*

*A mes oncles et tentes ;*

*A mes cousins et cousines ;*

*A mes deux beaux frères Ghani et Abdelhakim ;*

*A tous mes amis, particulièrement Mohand Said, Malek, Lyes, Massine, Yanis, et  
Lydia ;*

*A tous mes camarades de promotion Magistère Gestion des Entreprises ainsi  
qu'à tous mes collègues à l'université et à l'ESGI de Béjaïa.*

## Liste des abréviations :

- ASP:** Application Service Provider
- CRM:** Customer Relationship Management
- DRGB :** Direction Régionale Générale de Béjaïa
- DRH :** Direction (ou Directeur) Ressources Humaines
- EDI :** Echange de Données Informatisées
- EPB :** Entreprise Portuaire de Béjaïa
- ERP:** Enterprise Resource Planning
- FRH :** Fonction Ressources Humaines
- GDI :** Gestion Documentaire Informatisée
- GED :** Gestion Electronique de Documents
- GPEC :** Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- GRH :** Gestion des Ressources Humaines
- IP:** Internet Protocol
- ITM:** Informational Technology Manager
- KBV:** Knowledge Based View
- KM:** Knowledge Management
- KMS:** Knowledge Management System
- PC:** Personal Computer
- PGI :** Progiciel de Gestion Intégré
- PIB:** Produit Intérieur Brut
- RBV:** Resource Based View
- RH :** Ressources Humaines
- SI :** Système d'Information
- SIAD :** Système d'Information d'Aide à la Décision
- SIP :** Système d'Information Portuaire

**SIRH** : Système d'Information Ressources Humaines

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

**VPN**: Virtual Private Network

## Table des matières

### Introduction générale et Problématique

### Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : quel investissement pour les entreprises ?.....8

Introduction.....	8
Section 1 : Les TIC et Gestion des Ressources Humaines.....	9
1-1 : Les enjeux organisationnels des TIC.....	10
1-1-1 : L'aplanissement des entreprises et les TIC.....	10
1-1-2 : Centralisation versus décentralisation.....	10
1-1-3 : TIC, standardisation et flexibilité.....	11
1-2 : Présentation générale de quelques TIC.....	11
1-2-1 : L'Intranet : Définitions et caractéristiques.....	11
1-2-2 : Le Groupware : Définitions et caractéristiques.....	12
1-2-3 : Le Workflow : Définitions et caractéristiques.....	14
1-2-4 : Les ERP (Enterprise Resource Planning) : Définitions et caractéristiques.....	15
1-3 : L'usage des TIC dans les RH : quelques exemples.....	16
1-3-1 : L'usage de l'Intranet dans la gestion et le fonctionnement des RH.....	16
1-3-2 : L'usage du Groupware dans la gestion et le fonctionnement des RH.....	17
1-3-3 : L'usage du Workflow dans la gestion et le fonctionnement des RH.....	17
1-3-4 : L'usage de l'ERP dans la gestion et le fonctionnement des RH.....	18
Section 2 : TIC, performance et efficience de l'entreprise : quels liens ?.....	19
2-1 : TIC et performance.....	20

2-1-1 : TIC et performance économique.....	21
2-1-2 : TIC et performance organisationnelle.....	22
2-1-3 : TIC et capacités.....	23
2-2 : Les TIC : un gain non promis en termes d'efficience.....	23
Conclusion.....	25
<b>Chapitre II : Le développement des compétences : quels rôles pour les TIC ?.....</b>	<b>27</b>
Introduction.....	27
Section 1 : TIC, GRH et gestion des compétences : quels liens ?.....	28
1-1 : TIC et finalités stratégiques de la GRH.....	28
1-2 : TIC et gestion des compétences : quels liens ?.....	31
1-2-1 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.....	31
1-2-2 : Le modèle de la compétence.....	33
1-2-2-1: Les approches de la compétence.....	34
1-2-2-2 : Compétences et termes associés.....	37
1-2-2-3 : La compétence individuelle : qu'est-ce que c'est ?.....	39
1-2-2-4 : TIC et compétences.....	42
Section 2 : Les TIC au service de la formation professionnelle et du Knowledge Management : quels apports pour le développement des compétences ?.....	43
2-1 : TIC et la formation professionnelle.....	43
2-2 : Les TIC : un dispositif du Knowledge Management.....	45
2-3 : TIC et implications managériales.....	47
Conclusion.....	49

### **Chapitre III : Méthodologie et présentation des profils organisationnels et stratégiques des organismes enquêtés.....51**

Introduction.....	51
Section 1 : Méthodologie d'enquête et profils généraux des organismes enquêtés.....	51
1-1 : La construction du guide d'entretien.....	51
1-2 : Présentation générale des quatre organismes d'enquête.....	53
Section 2 : Dotation des entreprises enquêtées en TIC.....	64
2-1 : Les TIC comme outil de communication.....	64
2-2 : TIC comme outil d'organisation et de gestion.....	67
2-3 : Les TIC : coût ou investissement ?.....	71
Section 3 : Etat des lieux sur les pratiques de gestion des compétences.....	73
3-1 : Quels outils de développement des compétences ? Et quelle place pour les TIC ?.....	73
Conclusion.....	79

### **Chapitre IV : Le rôle des TIC dans le développement des compétences des cadres en entreprises enquêtées.....81**

Introduction.....	81
Section 1 : Présentation des profils des enquêtés.....	82
1-1 : Analyse des données relatives aux profils des enquêtés.....	82
Section 2 : Utilisation des TIC dans les entreprises enquêtées.....	85
2-1 : Quelles TIC utilisent les cadres ?.....	85
2-2 : Les avantages tirés de l'utilisation des TIC par les cadres.....	88
Section 3 : Analyse du rôle des TIC dans le développement des compétences des cadres.....	89

3-1 : TIC, valorisation/partage des connaissances et apprentissage : quels liens ?.....	89
3-2 : Les cadres, peuvent-ils se priver de l'utilisation des TIC ?.....	92
3-3 : TIC, capacités en autonomie, en prise de décision et en transférabilité des savoir-faire : quels liens selon les cadres.....	93
3-4 : TIC et développement des compétences : quelles perceptions pour les cadres ?.....	97
Conclusion.....	99
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>101</b>
Références bibliographiques	
Annexes	

## Listes des tableaux et des figures

### Liste des tableaux :

Tableau n°1 : Description des caractéristiques d'une compétence individuelle.....41

### Liste des figures :

Figure n°1 : Matrice des différentes applications d'un Groupware.....14

Figure n°2 : Principales finalités stratégiques de la GRH.....31

Figure n°3 : Valorisation des compétences.....46

Figure n°4 : Organigramme général de l'EPB..... 56

Figure n°5 : Organigramme général de Sonatrach (DRGB).....59

Figure n°6 : Organigramme général de Cevital Agro-industrie.....61

Figure n°7 : Organigramme général de Ifri.....63

## Introduction générale et Problématique

Depuis la fin du XXème siècle, notre société subit de profonds bouleversements dus à l'avènement de l'ère de l'information. De nombreuses études montrent que les pays développés consacrent environ 20% de leur PIB à des activités directement liées à la communication, à la production et à la diffusion de l'information.<sup>1</sup> Les entreprises sont aujourd'hui conscientes que leur avenir est tributaire des connaissances et du savoir-faire des acteurs, responsables des organisations et du fonctionnement des entreprises.

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>2</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.

Le développement et la diffusion des Technologies de l'Information et de la Communication jouent un rôle essentiel dans l'évolution de l'économie fondée sur le savoir. Les connaissances peuvent de plus en plus être transformées en informations, codifiées et transmises par l'intermédiaire des réseaux informatiques et des communications.

---

<sup>1</sup> Dalila MOHELLEBI et Henri DOU, « Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication & La capitalisation des compétences internes de l'entreprise », article disponible sur : <http://isdsm.univ-tln.fr>, p. 2.

<sup>2</sup> Yasmina BENABDERRAHMANE, « 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 Valéry (Monpellier III), le 09/03/2012, p. 12.

Dans la définition de la compétence, Claire BEYOU (2006) reprend les termes de Michel LEDRU et Sandra MICHEL (1991) en notant qu'elle consiste en la "*Capacité à résoudre un problème (à réaliser une activité) dans un contexte professionnel donné, de façon à répondre aux exigences de l'organisation* »<sup>3</sup>.

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>. Ils nécessitent également l'accès aux données et aux moyens nécessaires pour l'amélioration des uns et des autres au sein de l'organisation. 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. Ceci dit une meilleure circulation de l'information au sein de l'entreprise permet de réduire les délais entre les étapes du processus de construction des compétences et d'ajuster, en connaissance de cause, les compétences et les stratégies informatives et communicatives de l'entreprise, en rapport avec les besoins du marché et les règles de la compétitivité. La compétence est donc une capacité de déploiement des connaissances et des savoir-faire dans un contexte donné. Ce qui nécessite au préalable une information et une prise en compte des données liées au contexte ; ce qui implique à son tour un partage de connaissances, une mise en commun des informations et un transfert de savoirs.

La connaissance est une combinaison d'informations et d'observations, cherchant l'interprétation mécanique ou humaine de données brutes, exprimant les expériences personnelles et collectives, signifiant les modèles, les théories ou les croyances qui donnent un sens à l'information<sup>5</sup>. Ces précisions montrent que l'information peut être facilement traduite ou codifiée dans des documents sous forme explicite, tandis que la connaissance est une notion plus subjective et souvent tacite<sup>6</sup>.

On assiste alors à une augmentation régulière des ressources consacrées à la production et à la diffusion des connaissances (recherche et développement, éducation, formation) ainsi que des

---

<sup>3</sup> Claire BEYOU, *L'évolution des compétences perçues par les salariés*, in Michel KALIKA (2006), p. 160.

<sup>4</sup> P. A. BENDIABDELLAH, « 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.

<sup>5</sup> Jean-Yves PRAX, *Le manuel du Knowledge Management, Une approche de 2<sup>ème</sup> génération*, Dunod, Paris, 2003, p.13.

<sup>6</sup> Yasmina BENABDERRAHMANE, « Op.cit », p.13.

investissements dans les TIC. Ces dernières auront comme rôle d'accélérer et d'étendre le développement des activités intensives en connaissances (éducation, formation, conseils et expertises, information, santé, activités traditionnelles régénérées par l'ordinateur, etc.)<sup>7</sup>.

Dans ce sens, Dominique TESSIER, souligne que « *Nous sommes aujourd'hui dans une époque de mutations où les entreprises se préparent, expriment, apprennent à utiliser les nouvelles technologies pour les affaires, le e-business pour renforcer le lien avec les personnes, des e-système internes, les e-compétences* »<sup>8</sup>.

Les entreprises sont aujourd'hui plus que jamais soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence de plus en plus aigüe, les obligeant à prendre en considération la nécessité d'intégration de nouveaux savoirs d'où la nécessité des TIC<sup>9</sup>. En effet, la nécessité de faire de la formation un outil stratégique au service d'une vision radicalement tournée vers l'avenir, constitue le passage obligé, aussi bien en vue de développer les compétences et habiletés des hommes, que pour vaincre les mentalités héritées de l'ère de l'économie administrée, et donc faire évoluer les comportements vers une meilleure adéquation avec les nouvelles exigences et les nouveaux défis<sup>10</sup>.

Dans ce sens, les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues des moyens privilégiés pour les entreprises puisqu'elles leur permettent de détenir une information plus fiable, pertinente et ce dans les meilleurs délais. L'entreprise algérienne, face à ces exigences, doit adapter son organisation aux outils appropriés. Car, les TIC offrent une meilleure opportunité pour cette entreprise.<sup>11</sup>

Dès lors, on voit émerger dans les entreprises algériennes, ce qu'on appelle le e-Learning ou encore la formation en ligne, des réseaux tels que l'Internet, l'Intranet et les applications

---

<sup>7</sup> Ahmed DAHMANI, « Les TIC au service du développement en Afrique : une approche par les capacités » In Jean-Michel LEDJOU et Hanitra RANDRIANASOLO-RAKOTOBE, *Des réseaux et des hommes ; Les Suds à l'heure des technologies de l'information et de la communication*, Editions KARTHALA et GEMDEV, 2013, p. 301.

<sup>8</sup> Dominique TESSIER, cité par Sanaa Elaji, mémoire de fin d'études DESS, Commerce Electronique et Management de Projet Internet, « Analyse de potentiel du développement du e-Learning au Maroc », 2005. p.03.

<sup>9</sup> Guy LE BOTERF, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation, 2006. p. 06.

<sup>10</sup> Pr A. BENDIABDELLAH Et Abdelatif CHELIL, « Formation et développement des Compétences dans la pratique des entreprises algériennes », In Revue 'Management des Savoirs et Développement des Compétences', N°03, Mars 2004, p. 4.

<sup>11</sup> Ali BOUHENNA, « Les enjeux des TIC dans l'entreprise », In Revue "Management des Savoirs et Développement des Compétences" N° 03, Mars 2004, p. 1.

relatives à ces deux réseaux qui favorisent la communication, le transfert de savoir, de savoir-faire ainsi que les expériences de chacun au sein de l'entreprise. Cette révolution communicationnelle et informative s'impose comme une nouvelle stratégie afin de bien se placer dans l'économie du marché.

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 Béjaïa (plus exactement EPB, Sonatrach, Cevital et SARL Ibrahim et fils), 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.

En d'autres termes, l'avènement de plus en plus massif des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) entraîne-t-il de profonds bouleversements dans l'organisation des entreprises algériennes. Ces changements s'observent-ils dans les différentes fonctions de l'entreprise, notamment dans la gestion des ressources humaines ?, l'objet principal de notre thème de recherche ? Il s'agit aussi de savoir si l'utilisation des TIC par les entreprises algériennes permet-elle de développer les compétences et de valoriser les savoirs de leurs salariés ?

Nous avons choisi d'étudier quatre entreprises à savoir : l'EPB (Entreprise Portuaire de Béjaïa), Sonatrach (Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures S.P.A), Cevital (Groupe Agro-industriel) et SARL Ibrahim et fils (Ifri) de la région de Béjaïa.

Du fait de son emplacement stratégique, la wilaya de Bejaïa est l'une des régions les plus actives en Algérie, en termes de croissance économique, de création d'entreprises et du fait de la présence de PME telles que Cevital Agro-industrie et SARL Ibrahim et fils, qui influent beaucoup sur le dynamisme industriel de cette région. En développant les TIC, l'EPB

(Entreprise Portuaire de Bejaïa) reste la première entreprise de la région à avoir mis en place un Intranet, dans la gestion des compétences, de la qualité et des carrières.

*A cet effet, quels seraient donc, les efforts de ces entreprises en matière d'introduction des TIC pour développer les compétences et les carrières de leurs salariés en particulier de leurs cadres ? Et quelle est la perception des cadres quant à l'utilisation des TIC et spécialement dans le développement de leurs compétences ?*

*Les TIC sont-elles considérées comme un coût ou un investissement dans ces entreprises ?*

*Les TIC, étant intégrées, sont-elles exploitées par les cadres ? Si non, serait-ce par aversion ou par manque de formation ?*

*Etant intégrées et exploitées, ces TIC impactent-elles les compétences et leur développement chez les cadres ?*

Ceci dit, nous allons essayer de prouver l'existence ou non de performances individuelles traduites par des compétences et de capacités réalisées et développées suite à l'utilisation des TIC par les acteurs des entreprises concernées par notre étude.

Nous essayerons de répondre à ces différentes questions à travers notre enquête que nous allons réaliser au sein des entreprises déjà sélectionnées.

### **Hypothèse 1 :**

Les TIC dans les entreprises EPB, Sonatrach, Cevital et SARL Ibrahim et fils de Bejaïa peuvent comporter un coût qui ne garantit pas un gain d'efficacité, provoquant la réticence de l'employeur ou de l'administration à en faire usage dans le développement des compétences.

### **Analyse de l'hypothèse**

Les TIC sont donc considérées comme une contrainte et un coût. Certains cadres, du fait de leur faible ou moyenne initiation aux TIC, exprimeraient une appréhension face à celles-ci à cause de leur haute technicité (celle des TIC) et verraient mal le lien entre elles et la stratégie d'entreprise, entre elles et la GRH. De ce fait, un transfert des savoirs et un développement des savoir-faire se verraient entravés.

Finalement, si les entreprises EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri de la région de Béjaïa intégraient les TIC dans une perspective d'alignement stratégique, cela nous permettra de constater que,

évidemment on pourrait discuter de rentabilité, de performance et de création de valeur vis-à-vis de ces investissements en TIC, ceci en termes de productivité ou de capacités organisationnelles résultant du développement des capacités individuelles et collectives des acteurs organisationnels de ces entreprises.

### **Hypothèse 2 :**

Les TIC sont perçues comme un investissement dans les entreprises EPB, Sonatrach, Cevital et SARL Ibrahim et fils de Bejaïa. Ces TIC intégrées et exploitées permettant l'établissement des connexions entre les salariés au travers de leurs relations socioprofessionnelles dans la perspective de développer des connaissances nouvelles et utiles pour les acteurs (personnels) et donc des compétences, d'une part et pour l'entreprise, d'autre part.

### **Analyse de l'hypothèse**

Ces connexions s'opèrent au niveau de l'équipe ou de l'organisation toute entière (base de données commune à tous les services). Sous l'influence de la pression économique, qui se traduit par la compression des effectifs, la flexibilité, la mobilité des personnes, l'accélération des départs en retraite anticipée, l'entreprise se rend compte que les savoirs traduits dans les procédures et les documents, aussi détaillés qu'ils puissent être, ne sont pas suffisants, d'où le fait de penser à un agencement nécessaire de ces savoirs via les TIC, ce qui a contribué à l'émergence et à la propagation des concepts de gestion de carrières, de « Capitalisation des Connaissances » et de « Knowledge Management » en repérant les connaissances cruciales, les préservant, les valorisant et enfin les actualiser et qui induira à son tour un développement des savoir-faire des cadres.

En plus de l'utilisation d'une bibliographie comportant livres, articles, revues, mémoires et thèses; nous allons mener une enquête de terrain sous forme d'approche qualitative en usant du guide d'entretien, comme instrument d'enquête, qui sera destiné aux différents cadres des quatre entreprises de la wilaya de Bejaïa à savoir : EPB, Sonatrach, Cevital Agro-industrie et SARL Ibrahim et fils. Le choix de cette approche est dicté par le nombre limité de nos enquêtés et la dispersion de notre échantillon entre les quatre entreprises citées. Sur le total des cadres, nous avons ciblé un échantillon de 40 cadres réparti entre les quatre entreprises citées.

## **Plan du mémoire**

Nous avons scindé notre travail en un ensemble de quatre chapitres articulés comme suit :

Le premier intitulé « les Technologies de l'Information et de la Communication : quel investissement pour les entreprises ? », dans lequel nous allons aborder des généralités sur les TIC ainsi que les divers changements organisationnels, notamment en termes de GRH, qui les accompagnent dans toute entreprise. Sera abordée également la relation entre ces technologies, la performance et l'efficacité.

Le deuxième chapitre est intitulé « Le développement des compétences : quels rôles pour les TIC ? ». Dans ce second chapitre, nous allons aborder dans un premier temps, les axes relevant de la professionnalisation de la GRH et des finalités stratégiques qui en découlent. Dans un second temps, nous nous focaliserons sur les TIC en tant qu'outils servant à la fois : la formation professionnelle, le Knowledge Management et le développement des compétences.

Le troisième chapitre que nous avons nommé « Méthodologie d'enquête et présentation des profils organisationnels et stratégiques des entreprises enquêtées », constituera d'une part, en la construction du guide d'entretien, de la présentation générale des entreprises EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri. D'autre part, la discussion et l'interprétation des résultats concernant les investissements en TIC et des pratiques de gestion des compétences dans les mêmes entreprises.

Enfin, le quatrième chapitre nommé « Le rôle des TIC dans le développement des compétences des cadres en entreprises enquêtées », consacré à la discussion et à l'analyse des résultats concernant les profils des cadres enquêtés, de l'usage des TIC par ces derniers et le rôle de celles-ci dans le développement de leurs compétences.

# Chapitre I : Les Technologies de l'Information et de la Communication : quel investissement pour les entreprises ?

## Introduction :

Dans les pays développés, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont graduellement pris de l'importance, ces dernières décennies, pour être désormais omniprésentes dans le fonctionnement général des entreprises, tant publiques que privées. Cette implantation des TIC s'est effectuée progressivement, simplement en suivant à la fois les innovations techniques et les succès commerciaux qui en suivent. L'objectif de l'introduction des TIC était surtout, la recherche de l'efficacité ainsi que la rapidité dans l'accomplissement des tâches classiques de l'organisation dans le monde du travail.

Dès lors, la rapide diffusion des TIC au sein de la société est devenue un objet central d'analyses pour les sciences sociales. Cela dit, ces technologies sont devenues un catalyseur de changements sociétaux et s'organisent autour d'elles des phénomènes d'apprentissage, de coordination, de réorganisation et même d'innovation, qui réinterrogent certains des fondements des sciences sociales.

Au-delà des critères liés au traitement de l'information, les TIC sont un puissant moyen de mise en relation des individus et des groupes, qu'il s'agisse de communication interpersonnelle, de flux économiques, ou encore d'échange ou de partage de l'information.

Depuis plusieurs années, les Sciences sociales ont mis l'accent sur les changements organisationnels associés aux TIC. Eric BROUSSEAU et Frédéric MOATTY (2003) estiment que « *D'une certaine manière, ces technologies peuvent être considérées comme la production endogène de systèmes économiques ou sociaux ou la division du travail s'est heurtée à des difficultés de coordination auxquels on a tenté d'apporter des réponses technologiques* »<sup>1</sup>. Cela étant, pendant longtemps, les TIC ont été associées à des modèles organisationnels qui auraient été eux-mêmes techno-déterminés. Les technologies des années 60 et 70 auraient été synonymes d'une plus grande centralisation, tandis que celles des années 80 et 90 auraient produit l'effet de décentralisation.

---

<sup>1</sup> Eric BROUSSEAU Et Frédéric MOATTY, Perspectives de recherche sur les TIC en sciences sociales, Les passerelles interdisciplinaires d'Avignon, in Alain RALLET Et Joëlle FARCHY (dossier coordonné par), Technologies de l'information et de communication : approches croisées, Revue sciences de la société-N° 59-mai 2003, pp. 3-32.

Cependant, certains travaux de recherche mettent au contraire l'accent sur l'idée que les TIC s'adaptent et s'approprient de nombreuses formes organisationnelles.<sup>2</sup> Leur implantation dans les organisations est suivie de changements organisationnels qui suivent deux logiques. Premièrement, les TIC permettent de franchir certaines contraintes organisationnelles et permettent donc aux organisations d'améliorer leur adaptation aux contraintes liées à leur environnement. Deuxièmement, les changements tracent des trajectoires spécifiques découlant des particularités des processus d'appropriation, d'apprentissage et d'innovation. L'étude de ces évolutions et adaptation spécifiques mène à mieux cerner les propriétés et les potentialités des mutations organisationnelles engendrées par les TIC.

Par ailleurs, il a toujours été question des performances effectives des TIC et le doute subsiste quant à leur contribution réelle à la production et à la performance sur le plan économique et organisationnel. Autrement dit, ces TIC, ayant des enjeux stratégiques, organisationnels et socio-organisationnels, constituent-elles de véritables investissements (immatériels dans ce cas) pour les entreprises ? Ou restent-elles des charges pour l'entreprise ?

### **Section 1 : Les TIC et Gestion des Ressources Humaines**

Les TIC, mêmes si elles induisent une connotation fort discutée dans la littérature<sup>3</sup>, ont une influence majeure sur le mode de fonctionnement et de structuration des organisations. Elles autorisent un meilleur partage, une meilleure diffusion et une meilleure transmission de l'information dans l'entreprise. Ce faisant, elles bouleversent de nombreuses variables caractérisant les organisations. Ceci est dû au fait que l'information constitue un facteur primordial pour l'entreprise, autant pour la prise de décisions que pour le fonctionnement général de l'organisation et des différentes unités fonctionnelles.

Par ailleurs, il apparaît que le vecteur véhiculant cette information est de plus en plus matérialisé par les technologies interactives qui en permettent une gestion efficace. A ce titre, il nous a semblé important de consacrer une section à ces technologies. Le but n'étant pas de faire un inventaire précis et détaillé de l'ensemble des technologies à disposition des entreprises (car cela n'est pas l'objet de notre thème). Mais, nous allons nous focaliser ici sur

---

<sup>2</sup> Yasmina BENABDERRAHMANE, « 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 Valéry (Monpellier III), le 09/03/2012, p. 43.

<sup>3</sup>Nous tenons à préciser qu'on a préféré dans le cadre de ce travail d'utiliser l'abréviation TIC et non pas NTIC, car malgré le progrès technologique en croissance continue, les technologies de base sur lesquelles nous avons accentué notre recherche sont apparues au moins 15 ans déjà, ce qui leur enlève, en quelques sortes, ce caractère de nouveauté.

quatre technologies<sup>4</sup> pour lesquelles une description sera dressée en termes de définitions, de caractéristiques et d'utilisation dans la fonction « Ressources Humaines ».

L'objectif de cette section est de préciser rapidement les caractéristiques de ces technologies et de s'attarder sur les effets qu'elles peuvent avoir sur l'organisation et l'utilité qui peut en être conjuguée au sein de la fonction ressources humaines.

### **1-1 : Les enjeux organisationnels des TIC**

Pour DESREUMAUX<sup>5</sup>, 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 question de parler des conditions d'émergence d'une nouvelle forme d'organisation.

#### **1-1-1 : 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 low-managers. 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>6</sup>

#### **1-1-2 : 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 e-procurement<sup>7</sup>, par exemple, les TIC

---

<sup>4</sup> Ces outils ne sont pas pris au hasard, mais semblent avoir un fort impact en matière de management et c'est pourquoi ils ont été privilégiés.

<sup>5</sup> DESREUMAUX. A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 107, 1996, p. 86.

<sup>6</sup> Michel KALIKA et al, *Management stratégie et organisation*, 2ème édition, Édition Vuibert, Paris, p. 260.

<sup>7</sup> Approvisionnement ou achat en ligne.

permettent de centraliser des décisions de choix de fournisseurs ou de références, et de décentraliser des commandes effectives dans chaque service.<sup>8</sup>

### **1-1-3 : 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<sup>9</sup>, 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.

## **1-2 : Présentation générale de quelques TIC**

Nous tenons à présenter quatre technologies qui peuvent faire office d'un moteur d'un reengineering de la Fonction Ressources Humaines et qui peuvent modifier profondément les activités de la GRH.

### **1-2-1 : L'Intranet : Définitions et caractéristiques**

*« L'intranet est l'utilisation des techniques de l'Internet au sein de l'entreprise. Ces techniques sont d'abord les logiciels mis au point pour l'Internet qui sont diffusés très largement. Leur coût est faible en conséquence. Ils sont parfois gratuits. Les usages potentiels dans l'entreprise sont les mêmes que ceux que l'Internet offre au grand public. Ils prennent un sens différent pour des personnes appartenant à la même organisation, réunies par un but commun. »<sup>10</sup>.*

---

<sup>8</sup> Antoine HARFOUCHE, « De l'entreprise à l'entreprise virtuelle », Proche Orient Etude en Management, Numéro 19, 2007, p. 04.

<sup>9</sup> Michel KALIKA, « Le défi du e-management », p.224, in Michel KALIKA et al, *Les défis du management*, Éditions Liaisons, Paris, 2002.

<sup>10</sup> Jean-Louis PEAUCELLE, *Système d'information, le point de vue des gestionnaires*, Edition Economica, 1999, p.181.

Henri Isaac propose une autre définition très séduisante, car simple et globale. D'après l'auteur : « *il s'agit d'une unification de l'interface homme/machine au travers de l'utilisation systématique du navigateur Internet comme application centrale sur le poste de travail* »<sup>11</sup>.

Un Intranet est, en effet, généralement construit à partir d'une variété de technologies communément exploités sur Internet, en particulier navigateurs, serveurs, coupe-feu et systèmes de protection par mot de passe.

A l'image du Web, un Intranet associe des ordinateurs exécutant des logiciels de navigation, des serveurs hébergeant différents types de contenus et un réseau reliant l'ensemble. Un Intranet peut héberger une gamme de ressources (contenu) dans le but de répondre aux besoins informatifs de l'entreprise, allant des informations publiques, comme les produits disponibles à la vente, aux ressources internes sensibles tels que l'annuaire interne, ou toute autre information relevant du confidentiel.

### **1-2-2 : Le Groupware : Définitions et caractéristiques**

Le groupware est un concept qui porte avant tout sur les processus de communication et de travail en groupe, et sur la façon dont ces processus peuvent être soutenus par des outils logiciels fonctionnant sur une architecture en réseau.

Le Groupware a été défini pour la première fois en (1978)<sup>12</sup>, de la manière suivante : « *Le Groupware est un ensemble de procédures visant la réalisation de certains buts spécifiques et de logiciels de travail conçus pour soutenir et faciliter le travail en groupe* »<sup>13</sup>.

Toutefois, on peut tout de même éclaircir cette signification grâce aux deux définitions suivantes : « *Logiciel permettant à un groupe d'utilisateurs de travailler en collaboration sur un même projet sans être nécessairement réunis. Note : On relève également dans la littérature le terme logiciel de groupe de travail* »<sup>14</sup>. D'après Samy BOUTAYEB, le groupware est un « *Ensemble des méthodes, procédures, logiciels et plates-formes informatiques permettant à des personnes, associées dans un même contexte professionnel, de travailler ensemble avec le maximum d'efficacité* »<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup>Nicolas HUMEAU, *Intranet-Management*, Edition Economica, Paris, 2005, p.13.

<sup>12</sup>Lors d'une conférence, par Peter et Trudy JOHNSON-LENZ, chercheurs du New Jersey Institute of Technology.

<sup>13</sup>Nadège GUNIA, « Op.cit », p. 108.

<sup>14</sup>Idem.

<sup>15</sup>Idem.

Par ailleurs, l'AF CET<sup>16</sup> définit le Groupware comme :

*« L'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe »<sup>17</sup>.*

Le groupware est donc une technologie et un support de travail de groupe. Le développement des différentes technologies suppose toutefois de s'interroger sur la notion de travail de groupe.<sup>18</sup>

Selon la typologie de Robert JOHANSEN (1988)<sup>19</sup>, quatre situations d'utilisation de groupware sont observables, selon que les individus en interaction travaillent en même lieu ou en des lieux différents et en un même instant ou en des instants différents.

A partir de là, quand les individus travaillent au même moment, on parle de groupware *synchrone*. Sous ce vocable se trouvent les technologies de visioconférence, vidéoconférence ou salle de décision.

A l'inverse, quand les individus ne sont pas connectés simultanément, on parle de groupware *asynchrone*. Ici, les technologies englobent les messageries, les forums ou encore les agendas partagés. Elles visent le partage des documents et favorisent leur communication.<sup>20</sup>

Les applications liées aux groupware autorisent la contribution de chacun à l'élaboration d'un document mais permettent également d'avoir accès aux diverses versions de ce dernier.

Il est raisonnable de représenter les différentes applications d'un groupware sur la matrice suivante :

---

<sup>16</sup>Association Française pour la Cybernétique Economique et Technique, renommée en Association Française des Sciences et Technologies de l'Information et des Systèmes, créée en 1968 et ayant pour objectif d'aider aux développements de ces nouvelles techniques.

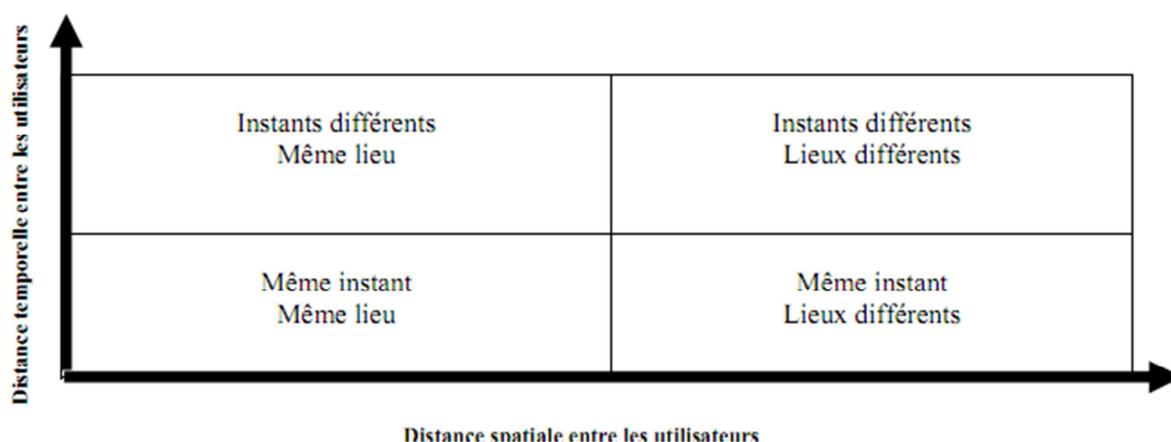
<sup>17</sup> Nadège GUNIA, « Op.Cit. », p. 109.

<sup>18</sup>Catherine BACHELET, Marie-Laurence CARON-FASAN (1999), « Groupware et Impacts Organisationnels. Une approche exploratoire », *Actes du 10<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Lyon, septembre, p. 24.

<sup>19</sup>Robert JOHANSEN (1988), *Groupware: Computer support for business teams*, New York: Free Press, p. 13.

<sup>20</sup>Op.cit.

**Figure 01 :** Matrice des différentes applications d'un groupware



**Source :** Nadège GUNIA, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises ; Impact des nouvelles technologies d'information et de communication », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue à Toulouse le 22/04/2002, p.109.

### 1-2-3 : Le Workflow : Définitions et caractéristiques

Au groupware, est également associée la coordination de la circulation des documents ; tâche qui est accomplie par le workflow.

Aujourd'hui, on associe le terme « Workflow » à la fonction de GED<sup>21</sup>. Il ne s'agit plus de s'accrocher uniquement sur le stockage des documents sous forme électronique mais également des processus de régulation des flux de ces documents au sein d'une organisation.

On peut définir le Workflow comme étant « *Un ensemble de dispositifs techniques permettant la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'informations au sein d'un groupe de travail.* »<sup>22</sup>.

Conçu pour optimiser la cohésion entre les utilisateurs et les temps de réponse, le workflow prévoit des procédures prédéfinies qui simplifient le travail de chacun en lui donnant des points de repère précis, des tâches à réaliser, des délais, etc. Malgré la complexité du processus du workflow, ce dernier peut aisément être intégré dans un environnement intranet.

<sup>21</sup>Gestion Electronique de Documents

<sup>22</sup>Nadège GUNIA « Op.cit. », p.112.

Les transactions et la consultation avec une application de ce type s'effectuent avec un navigateur Web avec des programmes CGI ou des applets Java. Actuellement, nombre d'éditeurs affirment que la plupart des fonctionnalités d'une application de workflow disponibles en local sont accessibles par le Web. Fonctionnalités dont le rayon d'action varie de la simple transmission de formulaires ou de documents, à des opérations de GED<sup>23</sup> pour la conservation et l'exploitation. Cependant, une solution de workflow traduit que l'entreprise effectue des tâches répétitives qui puissent être automatisées. Toutefois, il convient de conclure sur les besoins réels, car les coûts induits en développement, déploiement et adaptation ne sont pas négligeables.

#### **1-2-4 : Les ERP (Enterprise Resource Planning) : Définitions et caractéristiques**

Les années 80-90 traduisent une période où chaque fonction de l'entreprise tentait d'optimiser son efficacité en dehors du contexte organisationnel dans son ensemble. Les fonctions étaient bien délimitées qu'il s'agisse de l'organigramme ou de la contribution à la création de valeur.

Aujourd'hui, l'optimisation couvre l'ensemble de la chaîne de valeur, du fournisseur jusqu'au client final. Afin de prendre des décisions informées par rapport à leurs activités majeures, les entreprises doivent analyser des volumes importants de données provenant de différentes sources internes (processus de gestion) ou externes (partenaires, fournisseurs, clients) à l'entreprise. La maîtrise des flux d'informations nécessite l'exploitation d'outils de synthèse affichant les informations selon les besoins spécifiques des utilisateurs.

Cependant, cette exigence conduit les entreprises à se pencher sur des solutions transversales intégrées appelées ERP ou PGI et qui sont centrées directement sur le métier de l'entreprise.

Un ERP n'est rien d'autre qu'un ensemble d'applications reposant sur une base de données. Ces applications peuvent être mises en place de façon isolée, en liaison les unes aux autres ou en complément de solutions externes et permettent par conséquent, de relier tous les domaines de la gestion dans l'entreprise.

---

<sup>23</sup>Gestion Electronique de Documents

### **1-3 : L'usage des TIC dans les RH : quelques exemples**

#### **1-3-1 : L'usage de l'Intranet dans la gestion et le fonctionnement des Ressources Humaines**

Face à la complexité croissante de l'environnement organisationnel, les ressources humaines doivent s'imposer comme une partie intégrante du patrimoine de l'entreprise. Les DRH jouent un rôle de plus en plus stratégique, et ceci d'autant plus que toute action de l'entreprise engendre des effets considérables sur la gestion des ressources humaines.

En effet, pour mener à bien sa mission et remplir au mieux les fonctions qui lui sont attribuées, la DRH doit disposer en permanence d'informations à jour, vérifiées et validées sur lesquelles elle pourra construire rapidement des modèles de simulation performants.

A l'instar de la SCM (Supply Chain Management<sup>24</sup>), les outils complexes de simulation et d'optimisation entrent de plain-pied dans les RH. Cependant, de nombreuses entreprises ont recours à des technologies de plus en plus sophistiquées pour planifier leurs actions et leurs impératifs dans le temps.

Prenons l'exemple d'une grande banque en réseaux, pour la mise en place des 35 heures en 1999, elle utilise ces outils pour décider des plages d'horaires d'ouverture et dimensionner les effectifs affectés à chaque agence. Chaque responsable d'agence établit les planning annuels prévisionnels de chaque employé, en plaçant les plages de temps non travaillées (congés, jours de récupération), en fonction des préférences et des charges d'activité, tout en respectant les impératifs liés aux contraintes de l'annualisation.

En plus de ces outils de simulation et de planification, il est possible d'utiliser l'Intranet en GRH dans le but d'améliorer sa contribution à la création de la valeur dans l'entreprise. Cette notion de création de valeur occupe une place tellement importante dans le management actuel, que la GRH ne peut en ignorer la nécessité, ni même en limiter son apport.

Si l'on devait résumer, sans s'attarder sur les rôles essentiels qu'occupent un outil tel que l'Intranet dans une fonction qui est la GRH, on notera qu'il constitue à la fois : un outil interne à la DRH, un outil de travail communicant avec les entités opérationnelles, un vecteur de communication interne et surtout un moyen pour la gestion des connaissances, la documentation et la formation.

---

<sup>24</sup>Gestion de la chaîne logistique.

### **1-3-2 : L'usage du Groupware dans la gestion et le fonctionnement des Ressources Humaines**

Le Groupware est un outil pouvant favoriser l'apprentissage organisationnel du fait qu'il permette un partage informationnel entre les acteurs organisationnels. Cet apprentissage organisationnel doit être pris en compte dans la Fonction des Ressources Humaines dans l'élaboration de sa stratégie. Ici, l'utilisation des technologies Groupware n'est pas directement liée au fonctionnement de la FRH, mais elle va tout de même en modifier les pratiques. A l'ère de l'organisation apprenante, le caractère décisif de l'apprentissage organisationnel et de la formation constitue l'un des enjeux majeurs de l'entreprise moderne.

Le Groupware représente ici, une technologie support, et permet de s'affranchir des contraintes de temps et d'espace qui autorise l'accès à la formation d'une grande partie du personnel.

De plus et enfin, cette technologie permet un échange et un travail de groupe entre la direction et les acteurs de la GRH<sup>25</sup>, ce qui entrainera une forte cohérence entre la stratégie GRH et la stratégie globale de l'entreprise.

### **1-3-3 : L'usage du Workflow dans la gestion et le fonctionnement des Ressources Humaines**

Selon les prescripteurs, l'utilisation d'un Workflow en GRH, pourra être envisagé pour des missions telles que :

- Processus de Gestion Administrative des Dossiers du Personnel (entretiens annuels, mise à jour des données individuelles dans le cadre d'un self-serve, consultation des dossiers individuels, autres) ;
- Processus de Gestion de Plans de Formation (recueil des besoins en formation des services, enquêtes) ;
- Processus de Gestion Administrative des Demandes du Personnel (congrés, formation, etc.) ;
- Processus de Gestion des Mobilités et du Recrutement (bourse des emplois/bourse à la mobilité, gestion des candidatures internes, gestion de la procédure de recrutement) ;
- Processus de Gestion Administrative des Organisations (définition de postes et de fonctions).

---

<sup>25</sup>Gestion des Ressources Humaines

### **1-3-4 : L'usage de l'ERP dans la gestion et le fonctionnement des Ressources Humaines<sup>26</sup>**

L'objet principal d'un ERP est de pouvoir relier toutes les unités fonctionnelles de l'entreprise de façon à mettre en exergue une véritable chaîne de valeur ou chaque entité contribue à la création de valeur de l'entreprise.

Dans une entité fonctionnelle telle que les ressources humaines, l'ERP doit, par exemple permettre de consulter, depuis n'importe quel endroit de l'entreprise, des données sur les compétences disponibles dans l'ensemble du groupe (ce qui est particulièrement utile pour les firmes de grande taille, les multinationales, etc.).

Etant des outils modernes de compétitivité, l'existence de systèmes ERP dans les entreprises de notre enquête pourrait traduire une image fidèle quant à l'utilisation des TIC et leur rapport direct avec la stratégie de l'entreprise. En d'autres termes, la détention d'un ERP de la part d'une entreprise de notre terrain de recherche, conjuguerait une vision large de la direction générale associée.

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

- ✓ Les TIC constituent un nouveau langage organisationnel pour les entreprises, ceci quelque soient leurs tailles ou leurs secteurs d'activité ;
- ✓ 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 ;
- ✓ Elles sont un moyen de compétitivité car elles impactent les choix stratégiques des entreprises;
- ✓ 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>26</sup>Malgré que la GRH ait longtemps été laissée de côté lors de l'implantation de progiciels intégrés propres à la fonction, de nombreux éditeurs à l'heure actuelle se concentrent sur l'élaboration d'ERP spécifiquement adaptés aux ressources humaines. C'est le cas par exemple de Peoplesoft, de Sap (SAP R3), d'IBM (HR Access), etc.

Le véritable enjeu est en termes de gain promis ou non vis-à-vis de ces TIC. Nous savons que l'économie actuelle est basée sur le savoir et la connaissance<sup>27</sup> et que les entreprises de nos jours tendent à investir dans l'immatériel que dans le matériel, ce qui les poussent à acquérir et à investir dans les TIC. Sachant qu'économiquement parlant la productivité et la création de valeur sont des paramètres difficiles à mesurer quand il s'agit des TIC. Cependant, *les entreprises ont-elles raison ou tort d'investir dans ces dernières ?* Ceci étant l'objet de la seconde section.

## **Section 2 : TIC, performance et efficience de l'entreprise : quels liens ?**

C'est la maîtrise des TIC qui peut constituer un avantage concurrentiel. Hajer KEFI et Michel KALIKA précisent que « *Ce ne sont pas les investissements en TIC en tant que tels qui sont la source de différenciation vis-à-vis de la concurrence mais le degré d'adéquation de ces outils par rapport aux processus de fonctionnement intra et inter firmes. Le lien entre TIC et avantage concurrentiel n'est pas un lien direct* »<sup>28</sup>.

Dans la perception actuelle des entreprises, les TIC n'évoquent pas seulement le commerce électronique<sup>29</sup>. Par ailleurs, ces outils considérés comme sources d'avantages concurrentiels, ne se substituent pas aux autres sources d'avantages concurrentiels, telles que la maîtrise des coûts, la différenciation des produits, les barrières à l'entrée..., mais doivent agir en concordance avec elles dans une perspective d'intégration ou d'alignement.

Afin que les TIC puissent jouer un rôle de support, il est nécessaire que les décisions relatives à la mise en place et à l'usage des TIC soient systématiquement en harmonie avec la stratégie de l'entreprise. L'alignement stratégique est un concept théorique très puissant. C'est également une pratique stratégique et managériale très valorisée, à tel titre qu'elle peut être considérée comme une compétence managériale à part entière. Il ne s'agit pas d'une compétence individuelle associée à une fonction ou à un individu, mais d'une compétence organisationnelle qui vise à transformer les investissements en TIC en facteurs de performance et ce en les associant dans une perspective intégrative avec les autres ressources et compétences de l'entreprise<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup>C'est ce que l'on appelle la « Nouvelle Economie », qui est une véritable révolution comparable à la révolution industrielle et qui est due principalement à la globalisation financière, à la gouvernance des entreprises et surtout à l'arrivée et au développement des TIC.

<sup>28</sup>Hajer KEFI et Michel KALIKA, *Le rôle stratégique des TIC*, in Michel KALIKA (2006), p.141.

<sup>29</sup>La vente en ligne sur Internet.

<sup>30</sup>Hajer KEFI et Michel KALIKA, *op.cit*, p.142.

L'objectif de cette section est de cerner d'une part, le lien entre les TIC et performance (qu'elle soit organisationnelle, économique ou autre), de dégager ainsi des constats sur la rentabilité ou non des investissements en TIC pour les entreprises et de mettre en évidence les actions entreprises par ces dernières pour réaliser un véritable alignement stratégique de ces TIC? D'autre part, nous analyserons le lien entre les TIC et la création de valeur dans l'entreprise (est-ce qu'elles génèrent de la valeur ? Et est-ce qu'elle est mesurable ?

Par rapport à notre objet de recherche, évoquer le concept d' « alignement stratégique » pourrait servir d'un élément de réponse quant à notre problématique. En d'autres termes, dans une perspective d'alignement stratégique, les TIC sont utilisées dans un but stratégique concernant la politique générale de l'entreprise ou d'une fonction de celle-ci en particulier. Cependant, utiliser les TIC dans la perspective de développer les compétences des salariés revient à dire que ces technologies sont en parfaite harmonie avec les décisions stratégiques de la GRH.

### **2-1) TIC et performance :**

La relation entre les TIC et les performances de l'entreprise constitue l'une des questions problématiques du management. La problématique de la rentabilité des investissements en TIC est déterminante sur deux plans : stratégique et organisationnel.

Premièrement, l'intérêt managérial de l'investissement en TIC est remis en cause par le traditionnel paradoxe de Solow, qui stipule que l'on voit des ordinateurs partout sauf dans les statistiques concernant la productivité. Depuis, ce paradoxe a été réactualisé par Nicolas CARR<sup>31</sup> qui qualifie les technologies de l'information de « *commodities* » et qui considère qu'elles ne seraient plus source d'avantage concurrentiel. Cela contredit les travaux de Michael PORTER et Victor MILLAR<sup>32</sup> et les nombreuses recherches en système d'information.

Ainsi et par rapport au paradoxe de Solow sur l'impact des TIC sur la productivité et l'intérêt managérial d'investir ou non dans ces technologies qui stipule qu'en fait, cela ne sert à rien d'investir dans ces technologies car économiquement parlant, elles ne génèrent aucune augmentation de la productivité et que par conséquent, leur contribution à la valeur ajoutée

---

<sup>31</sup>Nicolas CARR, « Does it matter? Information technology and the corrosion of competitive advantage, HBS Press, 2004, p. 6.

<sup>32</sup> Ces auteurs ont établi une relation entre la chaîne de valeur et les TIC, car pour eux, il existe un impact fort positif entre ces technologies et les activités génératrices de valeur ajoutée dans l'entreprise.

serait presque nulle et difficile à mesurer. Le lien entre ce paradoxe et notre objet de recherche se résume tout simplement en une question : est-ce que par hasard, les entreprises de la région de Béjaïa et plus précisément les entreprises sélectionnées dans notre étude, ne seraient pas inscrites dans ce paradoxe ? Car si c'est bien le cas, cela pourrait être un élément décisif dans la réponse à notre problématique de recherche.

Michel KALIKA (2006) retient trois approches de la performance<sup>33</sup> :

- La performance économique, appréhendée en termes de productivité et de maîtrise des coûts ;
- La performance organisationnelle, appréciée en termes de coordination, de partage de l'information ;
- La performance dynamique, approchée sur le plan des compétences au travers des capacités de l'entreprise dans les domaines de l'innovation, de la réactivité et de l'anticipation.

Notre objet de recherche correspond à la vérification de ces trois approches (la dernière en particulier).

### **2-1-1 : TIC et performance économique**

Suite à l'approche économique de la performance, Michel KALIKA utilise deux approches complémentaires : la productivité et la maîtrise des coûts. Les questions qui se posent sont de types :

- ✓ Les investissements en TIC ont-ils un impact sur la productivité individuelle ?
- ✓ La multiplication des outils informatiques permet-elle une meilleure maîtrise des coûts quant à l'amélioration de la traçabilité des activités ?

Selon l'étude de Michel KALIKA<sup>34</sup>, les managers interrogés considèrent qu'il existe un effet positif des TIC sur le plan économique et que celui-ci est partagé par un nombre croissant de responsables d'entreprise.

Les résultats de cette étude traduisent un rapport direct et positif entre les TIC et la performance économique en termes de productivité individuelle et de maîtrise des coûts. Est-

---

<sup>33</sup>Michel KALIKA (2006) op.cit, pp. 217-222.

<sup>34</sup> Kalika Michel (Coordonné par), *Management & TIC. 5 ans de e-management dans les entreprises*, Editions liaisons, 2006, Pp.217-222.

ce ces résultats qui inciteraient les entreprises de notre enquête à investir dans ces technologies ?

### **2-1-2 : TIC et performance organisationnelle**

Il existe en Sciences sociales un champ de recherche qui consiste à cerner les nouvelles propriétés conférées aux modèles organisationnels par leur mode d'adoption des TIC. Par exemple, on considère que les organisations fortement centralisées et hiérarchisées possèdent une faible capacité d'adaptation aux changements (ou aux spécificités locales). Les TIC ont tendance à permettre aux organisations centralisées à être plus cohérentes et surtout plus flexibles. On peut juger nécessaire d'ajouter des distinctions en termes de degré de standardisation des procédures ou de formes de partage de l'information aux notions plus traditionnelles de niveau de centralisation de décisions ou de degré de division du travail. Les nombreuses innovations managériales des dernières années seraient ainsi mieux considérées et la façon selon laquelle la technologie exerce un impact sur le design et le fonctionnement des organisations serait mieux appréhendée. De telles innovations analytiques sont également la condition d'une analyse renouvelée des arbitrages auxquels font face les décideurs lorsqu'ils conçoivent des systèmes d'information, des organisations et leurs stratégies.

Sur le plan organisationnel, il serait intéressant de connaître l'impact du déploiement des technologies de l'information et de la communication (notamment l'Intranet, le courrier électronique, les logiciels de gestion intégrée...) sur la circulation et la coordination de l'information. L'étude de Michel KALIKA révèle que la majorité des personnes interrogées considèrent que le partage de l'information s'est amélioré grâce aux TIC.

Ce qui nous amène à constater finalement, que selon l'enquête de Michel KALIKA, les TIC (sur le plan organisationnel) ont un impact positif sur la coordination et le partage d'information.

Notre travail consiste en fait à vérifier tout d'abord, *est-ce que cette culture de partage et de coordination de tâches existe au sein des entreprises de notre enquête ? Et est-ce que justement ces technologies sont bien appréciées et utilisées dans le but de communiquer, partager et de coordonner les travaux des acteurs de ces entreprises ?*

### **2-1-3 : TIC et capacités**

Tout en sachant que les capacités de réaction sont le ressort présent de la performance future des entreprises. On se pose la question si l'entreprise est capable, grâce aux TIC, de mieux innover, anticiper, réagir dans un environnement dont le dynamisme constitue un vrai défi pour les entreprises<sup>35</sup>.

Jean-Pierre HELFER, Michel KALIKA et Jacques ORSONI (2006) définissent la réactivité comme étant la capacité de l'entreprise à réagir aux mutations de l'environnement et si possible plus rapidement que ses concurrents. Ils considèrent que c'est une compétence distinctive dans un contexte de chrono compétition tant opérationnelle que stratégique<sup>36</sup>. Les TIC, du fait de la disponibilité plus large et plus partagée de l'information, ainsi que de la communication plus rapide entre les équipes, sont perçues comme ayant un rôle certain dans l'amélioration de cette capacité de réaction. Or, sachant que la réactivité constitue une compétence sur laquelle les entreprises sont de plus en plus jugées, cet aspect apparaît important. Cette compétence peut finalement être une véritable source d'avantage concurrentiel dans un environnement incertain et qui exige à l'entreprise d'être plus dynamique et surtout plus innovante.

### **2-2 : Les TIC : un gain non garanti en terme d'efficience**

Les TIC peuvent supporter un coût qui ne garantit pas un gain d'efficience. Il y a d'abord, le coût direct de développement d'un SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) qui peut être très élevé<sup>37</sup>. Ajouté à cela, les effets positifs locaux ne signifient pas nécessairement des effets positifs globaux. Par exemple, si le coût du recours à un site d'emploi dans le cadre du recrutement s'avère moins onéreux que les petites annonces dans la presse écrite. C'est le cas par exemple pour le e-recrutement<sup>38</sup>, lorsque ce dernier nécessite la création d'un site, son développement et sa maintenance ; ce qui engendre pour l'entreprise de coûts qui compensent voire dépassent les économies générées par ailleurs.

De même les suppressions de postes ou de tâches à faible valeur ajoutée qui résultent des applications collaboratives (Business to Employee) et/ou de l'automatisation des tâches

---

<sup>35</sup>Michel KALIKA, *Op.cit*, Editions Liaisons, 2002, p. 102.

<sup>36</sup>Jean-Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, *Management : stratégie et organisation*, Editions Vuibert, 2006, p.167.

<sup>37</sup>Un million d'Euro selon une étude du groupe CEDAR, 2001.

<sup>38</sup> Tout comme le management électronique (e-management), le « e-recrutement » désigne le recrutement en ligne ou électronique.

routinières, peuvent s'accompagner d'embauches d'experts et de managers aux salaires élevés ou conduire ces experts et managers chèrement payés à effectuer des tâches à faible valeur ajoutée. Partant, du Prix Nobel d'économie Paul Samuelson qui aimait à rappeler que « même si je suis plus efficace que ma secrétaire, il vaut mieux quand même qu'elle assure mon secrétariat et que je consacre mon temps à l'économie », on ne peut que souligner les dangers d'un transfert de tâches à faible valeur ajoutée vers ceux dont la rémunération justifierait uniquement des tâches à haute valeur ajoutée. Le risque d'une dérive des coûts est d'autant plus élevé que le coût des TIC s'accroît avec leur sophistication, tant du fait des supports eux-mêmes que des moyens de formation à mettre en œuvre et des ressources humaines à mobiliser (coût d'opportunité). Le volet progiciel des TIC connaît un taux d'obsolescence rapide ; le rapide renouvellement des outils TIC génère des problèmes de compatibilité. Le danger existe donc, d'un engagement dans une sophistication inutile et même préjudiciable des outils de gestion.

Le gain est toujours mieux ressenti lorsque les coûts engagés sont faibles et réduits au maximum, étant donné que ça reste un enjeu concurrentiel et de compétitivité pour les entreprises actuelles, notamment pour les entreprises s'inscrivant dans le cadre de notre étude. La faiblesse des investissements immatériels ainsi que leur comptabilisation et la lenteur des procédures d'acquisition de ceux-ci par les entreprises algériennes en général, nous poussent à nous interroger sur la réalité des entreprises de notre enquête, quant à leurs efforts dans l'introduction et le développement de ces TIC.

Des points et des constatations peuvent conclure cette dernière section du présent chapitre :

- ✓ On ne peut nier les performances à la fois économiques et managériales que peuvent apporter ces technologies à l'ensemble de ces entreprises (qui ont choisi d'investir dans les TIC) ;
- ✓ Mais cela n'empêche pas que les coûts relatifs à cet investissement deviennent plus flagrants devant les gains espérés ;
- ✓ L'enjeu en fait, se situe dans la manière dont ces entreprises s'approprient les TIC et la volonté des directions concernées d'aligner ou non ces dernières avec leurs choix stratégiques, ceci d'une part ;
- ✓ D'autre part, pour que les employés soient parfaitement bénéficiaires de ces TIC et sensibilisés quant aux finalités stratégiques (notamment celles de la GRH), il ne faut pas appréhender ces TIC d'une manière strictement technique, mais avec une forte

culture dont la valeur principale est la création et le transfert de valeur pouvant créer et développer de nouvelles compétences, tant individuelles que collectives et qui peuvent par conséquent, devenir des avantages concurrentiels pour les firmes concernées.

## **Conclusion**

Les entreprises EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri sont de plus en plus contraintes de suivre l'évolution de la concurrence et d'y faire face en préparant leurs personnels à affronter de nouvelles exigences.

Il est aujourd'hui primordial pour les entreprises (et les pouvoirs publics en général) d'accroître leur investissements immatériels, ceci pour faire face à un environnement de plus en plus changeant et incertain et dont le plus fort serait le plus rapide de tous.

Les TIC (en particulier l'Intranet, le groupware, les systèmes ERP...) constituent un vrai moteur pour la concurrence et offrent aux entreprises, des possibilités d'être plus efficaces mais surtout de mieux partager l'intelligence collective<sup>39</sup> comme source majeure de l'innovation et de l'adaptation aux changements.

Toutefois, le vrai défi pour les entreprises du troisième millénaire est de mettre ces investissements en TIC tout en cohérence avec leurs choix stratégiques et de jouer par conséquent, sur les paramètres de performances, tant économiques que managériales ou encore maîtriser le retour d'investissement dans ces TIC. Mais également, il va falloir maîtriser les coûts (acquisition, opportunité, développement, formation...) engendrés par l'ensemble de ces investissements et ce, afin de pouvoir garantir un gain en termes d'efficacité.

Etant donné, ce qu'on a vu dans ce premier chapitre, nous pouvons conclure que les TIC engendrent plusieurs changements organisationnels et constituent à la fois un investissement et un coût. Un vrai manager devrait maîtriser ces coûts et faire son possible pour intégrer ces TIC dans une démarche stratégique, afin de garantir des gains de performances élevés et de dépasser ces coûts qui n'auront plus d'importance par la suite.

---

<sup>39</sup>Certains auteurs comprennent par l'abréviation TIC : Technologies de l'Intelligence Collective.

Bien approprier ces TIC par l'ensemble du personnel représenterait l'une des finalités stratégiques de la GRH, ceci afin de rendre ces outils, de véritables déclencheurs de nouvelles connaissances, de nouveaux savoirs et pourquoi pas de nouvelles compétences.

La question pour nous est de savoir s'il existe des réseaux Intranet dans les entreprises objet de la recherche, et de cerner le rôle que jouent ces réseaux dans les fonctions ressources humaines de ces entreprises et surtout, leur rôle dans la communication interne et dans le transfert de savoirs et de savoir-faire entre les salariés de celles-ci.

*Dans ce cas, pouvons-nous parler de l'existence de technologies telles que le Groupware et le Workflow favorisant le travail de groupe et l'apprentissage collectif dans les entreprises enquêtées ?*

De plus, la détention de systèmes ERP par les entreprises EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri de la région de Béjaïa pourrait traduire une bonne volonté de la part de ces entreprises d'investir dans les TIC et d'instaurer un véritable management électronique des processus organisationnels, notamment les processus relatifs à la GRH du moment que tout processus passe par les ressources humaines.

Ceci dit, le personnel de ces entreprises doit être sensibilisé et suivi par des actions de formations et de développement de compétences individuelles notamment dans et par les TIC pouvant développer des actions innovantes construisant de véritables sources d'avantages concurrentiels, tant au niveau national qu'au niveau international, d'autant plus que ces quatre entreprises occupent des places importantes dans la concurrence nationale (sauf Sonatrach qui détient le monopole sur le marché algérien) et exportent vers des marchés étrangers.

## **Chapitre II : Le développement des compétences : quels rôles pour les TIC ?**

### **Introduction :**

Longtemps était considérée comme un simple centre de coût et limitée aux tâches purement administratives, la Fonction Ressources Humaines (FRH) devient, en ce début du 21<sup>ème</sup> siècle, un centre de création de valeur et constitue ainsi le grand souci des directions générales des entreprises.

Aujourd'hui encore, la FRH devient l'une des fonctions les plus stratégiques dans l'entreprise, car c'est en investissant dans celle-ci, que l'entreprise réalise des performances, survie à la concurrence et reste compétitive.

On ne peut parler de concurrence, sans pour autant parler d'« avantage concurrentiel ». Toutefois, en référence aux approches de la théorie des ressources et des compétences telle que la « RBV : Resource Based View » et la théorie de la connaissance « KBV : Knowledge Based View », la source d'avantage concurrentiel ne réside pas en externe de l'entreprise mais dans ses ressources et compétences internes, ce qui confirme l'idée que c'est dans ses ressources humaines et dans leurs savoirs et compétences que les entreprises peuvent dégager des avantages concurrentiels dans un contexte de plus en plus incertain et turbulent.

La gestion des compétences et la gestion des savoirs et des connaissances constituent actuellement, la préoccupation majeure de la fonction ressources humaines (ou Gestion des Ressources Humaines). Cependant, le DRH (Directeur des Ressources Humaines) est de plus en plus contraint de suivre la formation des salariés, développer leurs compétences professionnelles, gérer ainsi leurs savoirs...bref, mettre à leur disposition tous les moyens nécessaires afin de garantir leur qualification, leur employabilité et leur carrière professionnelle. Les outils les plus utilisés sont : le KM (Knowledge Management), la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), les bilans et référentiels de compétences, les plans de formations, etc. Le but étant de rendre ces ressources humaines de véritables sources d'innovation et de performance organisationnelle.

Si l'on se fie à la situation actuelle de l'économie et des entreprises algériennes, on pourrait constater qu'aussi bien les institutions que les entreprises prennent conscience de la nécessité de l'intégration du savoir et de son articulation accrue à leurs démarches stratégiques. On

pourrait même avancer que les vagues des réformes institutionnelles et les efforts de formation et de mise à niveau des entreprises en seraient une illustration de cette ambition.<sup>1</sup>

Dans ce deuxième chapitre, nous allons essayer dans un premier temps, de parler des TIC et de leur place dans les finalités stratégiques de la GRH ainsi que le rôle que jouent les TIC dans les axes relatifs à la professionnalisation de la GRH à savoir : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et le modèle de la compétence. Dans un second temps, nous allons analyser les liens existants entre les TIC, la formation professionnelle et le management des connaissances pour en dégager les apports au développement des compétences des salariés (des cadres en particulier).

### **Section 1 : TIC, GRH et gestion des compétences : quels liens ?**

Cette présente section analysera les liens entre : TIC et les finalités stratégiques de la GRH d'une part. D'autre part, entre les TIC et les deux axes autour desquels s'organise le processus de professionnalisation des Ressources Humaines, aussi bien en termes de réflexion qu'au niveau des outils mis en œuvre à savoir : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences et le modèle de la compétence dans lesquels le développement des compétences occupe une place centrale.

#### **1-1 : 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 telle que

---

<sup>1</sup> Belkacem BOUKHEROUF, « Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publiques algériennes. Illustration à partir du cas d'Algérie Telecom, Sonelgaz et Saidal », Mémoire de Magister en Sciences de Gestion option Gestion des entreprises, Dirigée par Dr. Brahim GUENDOUZI, soutenue à l'Université de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, Janvier 2011, p. 79.

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.

En réalité, ces regroupements ne répondent pas à une question centrale : Quelle est la raison d'être de ces différentes activités ? Selon Fabien BLANCHOT et Frédéric WACHEUX (2002), « Une réponse du type 'l'efficacité, l'efficience, la performance, la compétitivité, ou la création de valeur pour les shareholders<sup>2</sup> ou les stakeholders<sup>3</sup>' ne peut suffire à satisfaire la curiosité de ceux qui s'intéressent à cette discipline ou à constituer une finalité pour ceux en charge de piloter ou d'incarner cette fonction »<sup>4</sup>.

En outre, cette réponse ne constitue pas une raison d'être spécifique à la FRH et apparaît trop vague pour pouvoir emporter la conviction ou guider l'acteur. Il s'agit donc, toujours selon les mêmes auteurs de revenir sur les finalités stratégiques de la fonction et leur lien avec la pérennité de l'entreprise. Ils en distinguent donc sept qui selon eux ont un impact fort sur la compétitivité de l'entreprise et la création de valeur pour les stakeholders. Chacune de ces sept finalités est susceptible d'être affectée par les TIC.

#### 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<sup>5</sup> » devient aujourd'hui une pratique courante, notamment dans les grandes entreprises et le recrutement des cadres.

#### 2. Développer les compétences requises :

L'une des missions de la FRH 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

---

<sup>2</sup>Les actionnaires de l'entreprise.

<sup>3</sup>Les parties prenantes de l'entreprise.

<sup>4</sup>Yasmina BENABDERRAHMANE, Op.cit., p.156.

<sup>5</sup>Recrutement en ligne.

est cruciale. Ici également, les TIC sont de plus en plus présentes. Par exemple, le e-Learning<sup>6</sup> peut permettre d'accélérer l'acquisition de compétences à moindre coût.

### 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. Fabien BLANCHOT et Frédéric WACHEUX (2002) reprennent les termes de S. GUERRERO Et SIRE : « *qui associent à la mobilisation l'attachement des salariés à leur travail, aux buts et valeurs de l'organisation dont ils font partie et, le cas échéant, au groupe de travail auquel ils sont rattachés (voir le tableau ci-dessous). Les mêmes auteurs suggèrent aussi un lien un lien étroit entre cette finalité de la GRH, ses activités et la performance organisationnelle* »<sup>7</sup>.

### 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.

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

5- La contrainte réglementaire : les TIC peuvent être mobilisées en tant qu'outil de veille informationnelle ;

6- La contrainte d'efficience : que l'on peut maîtriser à travers la masse salariale au sens large. Les TIC peuvent ici aussi être déployées en vue de faciliter le comparatif de salaires par exemple ;

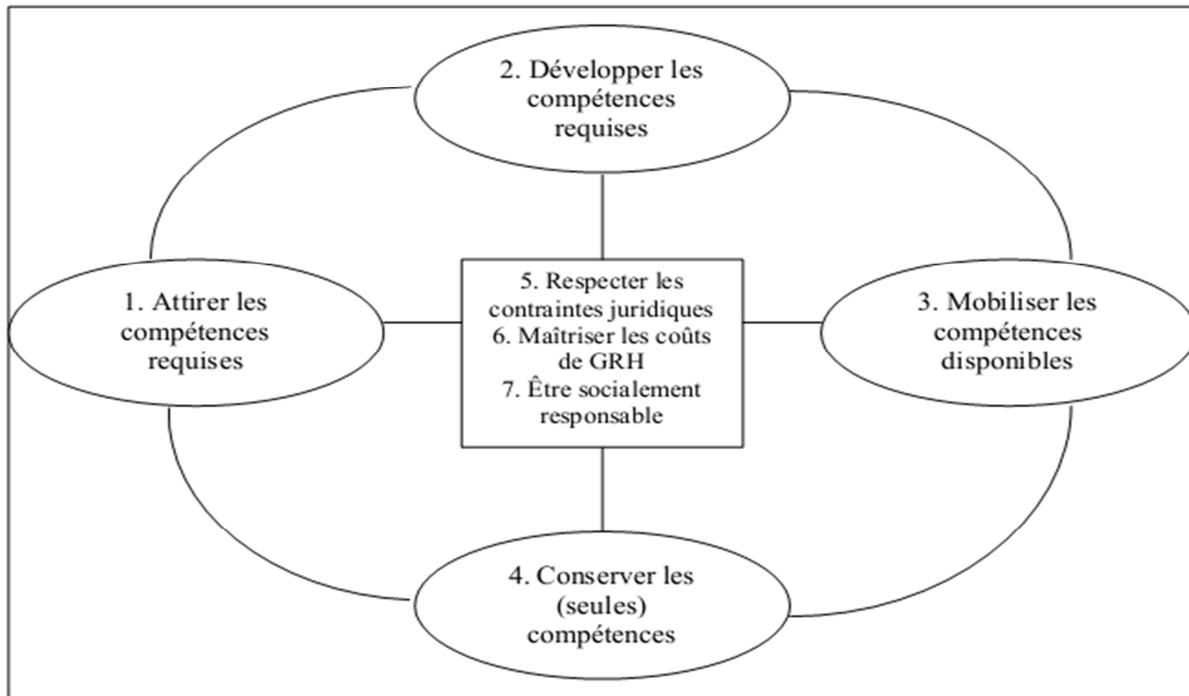
7- La contrainte éthique : qui dépasse le cadre de la loi.

---

<sup>6</sup>Apprentissage ou formation en ligne.

<sup>7</sup>Yasmina BENABDERRAHMANE, Op.cit, p.22.

**Figure n°2 :** Principales finalités stratégiques de la GRH



**Source :** Yasmina BENABDERRAHMANE, « 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 Valéry (Montpellier III), le 09/03/2012, p. 157.

## **1-2 : TIC et gestion des compétences : quels liens ?**

### **1-2-1 : La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences<sup>8</sup> consiste en effet, en la conception et la mise en œuvre d'actions préventives permettant d'anticiper des problèmes d'ajustement quantitatif et qualitatif des emplois et des compétences, à la fois sur le plan individuel et collectif, face à des contraintes internes et externes à l'organisation. Il s'agit donc d'un cadre qui permet de coordonner les différentes politiques de GRH dans le but d'« amortir » les déséquilibres prévisibles à moyen terme.

<sup>8</sup> Le premier modèle s'attachait à la fin des années 60, à formaliser une gestion des effectifs. La logique était purement quantitative, la démarche était collective. Puis, on est passé à une gestion prévisionnelle des carrières dans la période 70-75. La rupture avec le modèle antérieur est significative puisqu'il s'agit cette fois de réaliser « une gestion prévisionnelle intégrée » fondée sur une approche qualitative et beaucoup plus individualisée. La troisième étape est franchie dans les années 80 avec la formalisation de la dite « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences » ou encore « GPEC » tout simplement.

Selon la définition proposée par Michel PARLIER et Patrick GILBERT : « *C'est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences).* »<sup>9</sup>.

La conception et la mise en œuvre de la GPEC impliquent la participation et la collaboration de plusieurs acteurs dans l'entreprise notamment :

- *La direction générale* : la GPEC permet de mettre en cohérence les diverses politiques RH avec la stratégie de l'entreprise.
- *La direction des ressources humaines* : la GPEC permet de coordonner l'action des différents pôles RH (recrutement, formation, etc.).
- *Les lignes hiérarchiques, les salariés et les syndicats* : ces différents acteurs interviennent plus ou moins directement dans la mise en œuvre opérationnelle des politiques RH.

En outre, des moyens existent afin d'optimiser la GPEC, il s'agit de l'intégration des réseaux IP (Internet et Intranet). Selon Pierre-Eric SUTTER<sup>10</sup>, L'outil IP de gestion des compétences doit offrir à tout utilisateur une liste hiérarchisée des interlocuteurs susceptibles de correspondre aux critères de profil de sa demande, en toute transparence. Ainsi, s'il n'y a pas d'offre correspondant à sa demande, l'utilisateur en est informé immédiatement quand il effectue une requête dans la base de données des offres. S'il demande à bénéficier d'un service de " push ", il est régulièrement informé par le système d'information de l'apparition d'un profil d'offre correspondant peu ou prou à sa demande. De façon complémentaire, il apprend que des interlocuteurs sont intéressés par son offre, à partir du moment où ces derniers décident de leur propre chef d'aller plus loin dans l'échange et éventuellement de conclure la transaction. Cette transaction peut être ou ne pas être validée par la hiérarchie cédante (le manager actuel du salarié) avant toute décision définitive, mais tout le processus amont doit rester fluide, sans goulot d'étranglement hiérarchique, pour garantir une réelle gestion des compétences par les acteurs eux-mêmes.

---

<sup>9</sup>Genevière LACONO, *Gestion des Ressources Humaines*, Casbah Editions, Alger, 2004, p.30.

<sup>10</sup> Pierre-Eric SUTTER, « Le recours aux NTIC pour optimiser la gestion des compétences », 2013, Disponible sur : [http://www.cerclerh.com/editorial/gpec\\_et\\_ntic.asp](http://www.cerclerh.com/editorial/gpec_et_ntic.asp) (consulté le 16/02/2014).

De même, selon le même auteur et avec le développement des TIC et l'émergence de l'Internet, de nouveaux métiers apparaissent. Parce qu'il devient de plus en plus coûteux pour les entreprises de maintenir à jour les équipements matériels et logiciels qui pour certains deviennent obsolètes en moins d'un an, certains prestataires tels que les ASP (Application Service Provider, soit fournisseur d'application de service) proposent de le faire à leur place. La vocation principale des entreprises n'étant pas de gérer un réseau et un parc informatique, il devient de plus en plus judicieux d'externaliser la quasi-totalité du " hard " et du " soft " des plateformes applicatives internes, puis de créer en toute sécurité, grâce aux réseaux IP, un réseau privé virtuel (VPN, soit " Virtual Private Network "), qui donne " l'illusion " de toujours détenir ces plateformes dans le système d'information de l'entreprise ; ainsi les utilisateurs continuent d'accéder aux applications et aux données depuis leur PC professionnel voire personnel.

Dans le cadre de la GPEC, il y a établissement des référentiels de compétences (suite à l'élaboration des fiches de postes et de métiers) ; elle consiste en soi une preuve de l'introduction d'une « démarche compétence ». Cependant, dans le cadre de la gestion des carrières, la GPEC peut assumer une bonne gestion de la mobilité et de la flexibilité des postes en entreprise.

Si les entreprises de notre étude utilisaient les TIC aux fins de la GPEC, cela conjuguerait un parfait alignement entre l'usage des TIC et les politiques RH de ces mêmes entreprises et cela garantirait l'existence plus ou moins d'une logique basée sur le développement des compétences via les TIC dans celles-ci.

### **1-2-2 : Le modèle de la compétence**

Cette nouvelle référence dans le management s'est imposée au cours de la décennie 1990. Cela ne veut pas dire qu'on assiste à une rupture du modèle précédent (GPEC), mais plutôt à l'enrichissement de la méthode proposée. Cet enrichissement se fait essentiellement autour du « modèle de la compétence » qui vient naturellement se greffer sur l'arbre fondateur de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Impulsée par les partenaires sociaux au début des années 1990, la démarche compétence est née d'un accord signé en décembre 1990 : ACAP 2000 dans le groupe Usinor-Sacilor (devenu Arcelor). Ce texte très novateur reconnaît le principe d'une compétence acquise pour chaque

salarié, et ceci, quelque soit le poste occupé par ce dernier. Il consacre également le droit, pour chacun, à un parcours professionnel qualifiant. Enfin, cet accord introduit le concept d' « organisation qualifiante » qui laisse apparaître un lien dialectique entre processus d'apprentissage et organisation.

Puis, une deuxième étape très importante dans la structuration du modèle est franchie au congrès Deauville organisée par le CNPF devenu depuis le MEDEF. La définition du concept de compétence est beaucoup plus précise : « *La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer* »<sup>11</sup>.

Le concept de compétence existe depuis fort longtemps, c'est par contre sa signification qui a évolué au fil du temps jusqu'à intégrer le monde du travail (compétence professionnelle). Plusieurs auteurs ont essayé de définir le terme « compétence » en l'associant à un ensemble de ressources à mobiliser en action.

Guy LE BOTERF<sup>12</sup> en 2004 précise que « *La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser, mais dans la mobilisation même de ces ressources. La compétence est de l'ordre de savoir-mobiliser* ».

Philippe ZARIFIAN, dans ses travaux, note aussi que « *La compétence est le résultat d'une action qui se met en œuvre sous la forme d'une prise d'initiative, d'une prise de responsabilité d'un individu dans une situation de travail donnée* »<sup>13</sup>.

### **1-2-2-1 : Les approches de la compétence**

La compétence est cernée sous diverses approches, chacune tentant de montrer ce qui la différencie des qualifications, ayant longtemps servi d'axe fondamental à la GRH.

---

<sup>11</sup>Genevière LACONO, *Op.cit.*, p.32.

<sup>12</sup>Spécialiste du développement de compétences dans le monde du management et de l'entreprise.

<sup>13</sup>Philippe ZARIFIAN, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris, 2001, p. 23.

*A) L'approche par les savoirs :*

Dans certaines conceptions, le fait de détenir des savoirs rendrait compétent et la compétence se résumerait à « *des savoirs mis en œuvre* ». Le contrôle et la mise en œuvre disparaît au profit du contrôle des connaissances. Le repérage des savoirs se fait par la détection des niveaux des maîtrises (faible, moyen, fort). Les emplois sont alors disséqués pour produire des « manières » d'apprendre et d'exécuter. Cette approche est sous-tendue par l'idée que plus j'apprends, plus je suis compétent et le diplôme serait alors la preuve de cette compétence.

Cette approche n'est pas fausse mais elle est incomplète et preuve en est que même si des personnes sont sans qualifications, ils peuvent servir dans le système organisationnel et sans lesquels celui-ci ne serait pas fonctionnel. Aussi, ceux qui savent le plus ne sont pas ceux qui sont les plus compétents. Les diplômes deviennent vite caducs tant le savoir évolue vite et la ressource humaine diplômée devient vite moins compétente ou non-compétente.

*B) L'approche par les savoir-faire :*

Etre compétent c'est réussir en action. Pourquoi alors ne pas l'assimiler à un savoir-faire ? Il est admis qu'une action-exécution réussie d'une tâche fournit une preuve de compétence de l'exécutant au sein de l'organisation ; ce qui voudrait dire que les individus, dans une organisation, sont pris comme des éléments indépendants dont l'environnement est marginalement influent. L'absence d'une perception systémique du rôle et de la place de l'individu s'explique par le fait que les défenseurs de cette approche considèrent l'individu substantivement rationnel dans sa sphère de tâches professionnelles.

Cette approche ne présente aucune valeur ajoutée, étant donné qu'elle ne crée aucune ligne de distinction entre les qualifications et les compétences. Elle n'explique pas non plus, ce qui permet d'agir, de réussir et d'exceller du moment que même quand un savoir est assorti de savoir-faire, on retombe vite dans la démarche précédente. Il suffirait alors de mettre un savoir devant la tâche pour officialiser l'existence d'une compétence. Ainsi, une secrétaire pour qui les tâches sont de « tenir l'agenda de son patron, taper à la machine et organiser les réunions », la compétence serait de « savoir tenir l'agenda de son patron, savoir taper à la machine et savoir organiser les réunions ».

*C) L'approche par les comportements et les savoir-être :*

En parallèle des approches précédentes, une approche basée sur les comportements et les savoir-être a été développée. Cependant, en plus des réservoirs de connaissances et des réussites répétées, l'individu n'est considéré comme compétent que s'il présente des aptitudes à se différencier des autres et à agir différemment. Le comportement est alors lié à la personnalité car, pour prédire les comportements, il suffit de décrire la personnalité et pour connaître la personnalité, il suffit de décrire les comportements.

Dans cette approche le comportement inclut nécessairement les savoirs et les savoir-faire mais une place importante est réservée à l'aptitude de l'individu à déployer, combiner et valoriser ses socles de savoirs et de savoir-faire.

Cette approche est critiquée selon deux angles de vue<sup>14</sup> :

- ✓ Premièrement, le fait qu'elle s'adosse à la psychologie, elle combine plusieurs concepts flous (bon sens, intuition, prudence...etc.). Cela donne un caractère subjectif à la compétence dès lors que chacun à sa façon propre de se comporter et croire savoir repérer la compétence.
- ✓ Deuxièmement, parce qu'elle donne une place explicative à la dimension personnelle, elle ne donne pas les moyens capables de développer ces attributs personnels. Ainsi, si l'on considère le charisme, on saurait dire qu'il y a peu de moyens d'agir sur les ressources humaines en dehors du recrutement (le reste étant dépendant de l'individu).

*D) L'approche mixte ou tridimensionnelle :*

Celle-ci regroupe les trois approches et définit ainsi la compétence à partir des trois approches précédemment décrites. Toutefois, la compétence est définie comme une capacité de l'individu à agir à partir de ses savoirs (S), ses savoir-faire (SF) et ses savoir-être (SE).

Cette combinaison apporte à la fois des éclaircissements et des réponses aux limites de chacune des trois approches et aussi, de nouveaux questionnements et problèmes importants. Il y a trois problèmes principaux relatifs<sup>15</sup> :

- Aux frontières : où s'arrête le savoir et où s'arrête le savoir-faire ? Par exemple : taper la machine est en soi un savoir ou un savoir-faire ? Où s'arrête le savoir-faire et où

---

<sup>14</sup> Belkacem BOUKHEROUF, « Op.cit. », p.50.

<sup>15</sup> Idem, Pp.51-52.

commence le savoir-être ? L'animation d'une réunion relève-t-elle de l'un de ses savoirs, des deux à la fois ou des deux à des proportions différentes ? Le management dans son entendement moderne, est-il du savoir, du savoir-faire ou du savoir-être ?

- A l'homogénéité : il est difficile de comparer deux emplois similaires relevant de deux entreprises ou de deux secteurs différents. Ainsi, le référentiel de compétences pour chacun de ses emplois n'est valide que comme un outil de management local qui sera difficile de généraliser tant que les situations diffèrent d'une entreprise ou d'une organisation à une autre. Exemple : les compétences sont-elles même pour un chef de produit dans les cosmétiques et un chef de produit dans l'hôtellerie ?
- A la priorité et à l'accumulation : des trois composantes répertoriées (savoir, savoir-faire et savoir-être) qu'est-ce qui doit prédominer dans la définition d'une compétence ? Y a-t-il un même ordre hiérarchique pour chaque compétence à construire ou diffère-t-il pour une même compétence d'une entreprise à une autre et d'un secteur à un autre ? Exemple, si les savoirs sont le socle fondamental pour la compétence d'un chercheur en sciences naturelles, peuvent-ils être aussi importants pour un chercheur en sciences sociales ?  
Aussi, l'on ne sait pas encore, avec cette approche, quand et comment ces savoirs sont acquis et mobilisés ? Est-ce que les savoir-faire sont limités à une liste de tâches et peuvent être définies au préalable pour cerner une compétence ? Que sont exactement les savoir-être à accumuler afin de construire une compétence ?

Dans le cadre de notre étude chez les entreprises EPB, Sonatrach, Cevital Agro-industrie et SARL Ibrahim et fils, nous allons vérifier : *Quelles différences font les cadres enquêtés entre le savoir et le savoir-faire et entre la compétence et la qualification ?*

### **1-2-2-2 : Compétences et termes associés**

Il existe des termes intimement liés quand on parle des compétences, par exemple les connaissances, les savoirs, les attitudes et les comportements :

- *Les connaissances* : peuvent être représentées par deux formes communément acceptées : les *connaissances explicites* qui sont intelligibles directement,

compréhensibles et exprimables par chaque individu ; et les *connaissances tacites* qui sont propres à chaque individu et sont le résultat de son expertise technique informelle, des croyances et des aspirations personnelles<sup>16</sup>.

- *Les savoirs* : représentent l'ensemble des savoirs théoriques, généraux ou spécialisés ; puis le *savoir-faire* est l'expertise ou la maîtrise des opérations à réaliser ; finalement le *savoir-être* désigne les attitudes et les comportements adoptés par les individus. Tous les trois forment un processus dynamique chez les individus en situation professionnelle.
  
- *Les aptitudes* : sont les facteurs qui font partie de la personnalité sans l'exprimer toute entière. Elles se traduisent et s'extériorisent dans une activité donnée<sup>17</sup>.
  
- *Les comportements* : sont les manifestations observables des actions des individus, motivés par divers facteurs internes et externes à l'individu, tels que leur perception propre de la réalité et d'autrui.

Le concept de compétence peut être étudié à partir de trois différents niveaux d'analyse :

- Le niveau individuel qui comprend les *compétences individuelles (compétence professionnelle)* liée à une personne et à sa mise en place dans une situation de travail ;
- Le niveau collectif incluant les *compétences collectives* et qui appartient, d'une façon formelle ou informelle, à une unité, à un service, à des groupes de travail, à des groupes de projet, etc. ;
- Le niveau organisationnel qui aborde les *compétences organisationnelles*, par rapport aux compétences de l'entreprise, parmi lesquelles se trouvent les *compétences clés*.

Nous tenons à préciser que, dans le cadre de ce travail, nous n'allons nous focaliser que sur le niveau individuel et nous traiterons les autres niveaux que d'une façon générale. En d'autres

---

<sup>16</sup>Ikujiro NONAKA Et Hirotaka TAKEUCHI, *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, Editions Eyrolles, 1997, p. 17

<sup>17</sup>Madeleine GRAWITZ, *La méthode des sciences sociales*, 11<sup>ème</sup> édition Dalloz, 2000, p. 36.

termes, nous allons traiter les compétences individuelles des cadres des entreprises de notre étude.

### 1-2-2-3 : La compétence individuelle : qu'est-ce que c'est ?

C'est au début des années 90 que le concept de compétence individuelle prend une place dans le domaine de la GRH<sup>18</sup> 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 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 données* »<sup>19</sup>.
- 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 statique, elle s'inscrit dans un *processus de construction permanent*, mais elle a une durabilité conditionnée à l'exercice des savoirs en pratique. C'est pour cela que l'expérience et la formation contribuent au processus évolutif des

---

<sup>18</sup>Jean-Marie PERETTI, « Gestion des Ressources Humaines », 12<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2004, p. 409.

<sup>19</sup>Patrick GILBERT et Michel PARLIER (1992), « La compétence : du mot-valise au concept opératoire », *Actualité de la Formation Permanente*, n°116, pp. 14-18.

composantes de la compétence. Cependant, l'entreprise doit se procurer les conditions adéquates afin de stimuler la participation des compétences dans le processus d'apprentissage.

- 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* »<sup>20</sup>.
- La compétence n'est pas seulement un construit opératoire, c'est aussi un construit *collectif* dans lequel se construisent des représentations subjectives de la réalité. Dans ce sens, la compétence s'inscrit dans le constructivisme à partir des relations de dépendance entre l'individu et l'objet. Les représentations produites ne sont pas objectives, car la réalité est construite par les actes cognitifs et non par des perceptions objectives de la réalité<sup>21</sup>. Ceci sous-entend que la compétence est liée à celui qui la met en œuvre et qui émerge de la complexité des situations de travail.

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.

Cécile DEJOUX<sup>22</sup> a développé un travail d'analyse dans le but de regrouper les caractéristiques constantes dans les définitions de la compétence individuelle.

---

<sup>20</sup>Patrick GILBERT Et Robert THIONVILLE, *Gestion emploi et évaluation des compétences*, Editions ESF, Collection Hommes et l'Entreprise, 1990, p. 51.

<sup>21</sup>Jean-Louis Le Moigne, *Les épistémologies constructives*, 1995 ; In « Réalité, subjectivité et crédibilité en recherche qualitative : quelques questionnements ». *Recherches qualitatives (revue)*, Vol 20, 1999, p.115.

<sup>22</sup>Cécile DEJOUX, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Editions des Organisations, 2001. p. 65.

**Tableau n°1 :** Description des caractéristiques d'une compétence individuelle

<b>Caractéristiques</b>	<b>Description</b>
<b>Un caractère opératoire, finalisé par rapport à une situation de travail</b>	La compétence individuelle s'exprime dans une situation de travail. Par exemple face à un projet, une mission ou un objectif.
<b>La mise en situation (principe d'action)</b>	La compétence a un sens par rapport à l'action, à la mobilisation, à la mise en jeu d'un ensemble de paramètres distinctifs et évolutifs.
<b>Une nature contingente, conceptualisée</b>	La compétence évolue en fonction des situations, pour cette raison elle prend en compte l'environnement dans lequel l'individu est placé.
<b>Un processus de construction permanente (principe dynamique)</b>	Elle s'inscrit dans le temps, car certaines compétences que l'individu possède lui faciliteront l'acquisition de nouvelles compétences.
<b>Une construction de nature combinatoire</b>	Elle met en jeu de nombreuses ressources qui ne s'additionnent pas, mais elle est un processus complexe, aléatoire et dynamique.
<b>Un construit social</b>	La compétence est le résultat d'une représentation que l'individu fait de la réalité, en termes d'interactions entre le sujet et son objet.
<b>Un caractère transversal</b>	Elle sert de référence aux actions de formation, de rémunération, d'évaluation...
<b>Un processus d'apprentissage</b>	La construction d'une compétence est propre à chaque individu, et l'apprentissage est la relation entre des éléments théoriques et pratiques.
<b>La compétence est apprise</b>	Les compétences sont acquises par un apprentissage guidé, telle que la formation initiale ou continue, ou par un apprentissage par l'action.
<b>La reconnaissance d'un collectif</b>	Elle fait référence au jugement des autres, car la validation d'une compétence rend compétent les individus.
<b>Une face cachée</b>	La partie invisible renvoie à l'image de soi, aux motivations, aux valeurs. La partie visible renvoie aux savoirs.
<b>Une utilité économique</b>	Elle permet à l'entreprise de maximiser les compétences en fonction de ses choix stratégiques. De plus, elle permet aux individus de se valoriser et d'agir d'une façon proactive et volontariste.

**Source :** Cécile DEJOUX, Les compétences au cœur de l'entreprise, Editions des Organisations, 2001, p. 65.

#### 1-2-2-4 : TIC et compétences

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. Il peut s'agir par exemple, d'une tâche à accomplir qui requiert la maîtrise de procédures originales, 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 –ou devrait être- une préoccupation majeure pour les entreprises, dans tous les secteurs de l'économie. 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.

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. Par exemple, les TIC n'ont pas libéré plus de temps pour des tâches à plus haute valeur ajoutée et ne permettent toujours pas de travailler plus en groupe. En revanche elles ont introduit de nouvelles tâches liées principalement au traitement de l'information.

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<sup>23</sup>.
- ✓ *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. Les TIC ont des effets importants sur la prise de décision. Un de ces

---

<sup>23</sup>Yasmina BENABDERRAHMANE, « Op.cit », p. 58.

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 aux logiciels dédiés à la GPEC et 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. *Qu'en est-il alors quant à leur usage dans la formation professionnelle et dans le Knowledge Management et quels apports au développement des compétences ?* Ceci étant l'objet de la section suivante.

## **Section 2 : Les TIC au service de la formation professionnelle et du Knowledge Management : quels apports pour le développement des compétences**

Dans la présente section, nous analyserons le rôle que jouent les TIC à la fois dans : les dispositifs de formation professionnelle, le Knowledge Management et par conséquent leur contribution au développement des compétences.

### **2-1 : TIC et la formation professionnelle**

La formation peut se définir comme le précise le Pr. Dr BENDIABDELAH Abdeslam : « *comme étant le développement continu et systématique des connaissances, habilités et attitudes nécessaires à chacun des membres de l'entreprise pour exercer avec compétence et efficacies les tâches qui lui sont dévolues* ». <sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Salem ABDELAZIZ et Kheira BENHALIMA, « L'investissement en ressources humaines par la formation un facteur clé de développement des compétences dans l'entreprise publique algérienne: Cas de Sonatrach. », *Colloque international : Evolution des emplois et des compétences et mutations de la fonction ressources humaines*, Université de Mascara, 14 et 15 mai 2012, p.04.

Les débats actuels sur les objectifs de la formation mettent en avant le fait qu'il ne s'agit plus seulement de développer des capacités générales d'adaptation à l'emploi, étant donné que les systèmes de formation sont désormais évalués sur leur efficacité à s'adapter aux évolutions constantes des organisations et du contenu du travail comme condition nécessaire de l'accès à l'emploi. L'usage du terme «compétence» trouve sa raison d'être comme moyen de définir dans cette perspective les objectifs de la formation professionnelle.

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.

Aujourd'hui, avec le développement des TIC, la formation professionnelle prend une autre nature. Grâce aux dispositifs de formations en ligne (e-Learning<sup>25</sup>) disponibles sur les réseaux Intranet de certaines grandes entreprises, les paramètres temps et espace sont réduits de façon remarquable. Ceci dit, le salarié n'est plus obligé de se déplacer pour effectuer son apprentissage et il devient alors possible de s'auto-former.

La mobilisation, l'intégration des TIC en formation professionnelle peuvent être analysées par les fonctions qui leur sont assignées : fonction d'informations, fonctions de communication. Mais également par leurs fonctions pédagogiques (orientation, positionnement, apprentissage, entraînement, évaluation, suivi, etc.). Sans oublier les paradigmes pédagogiques qui sous-tendent leur utilisation : pédagogie de la transmission, pédagogie de l'acquisition (approche socioconstructiviste, apprentissage coopératif). Une typologie des utilisations des TIC sera ainsi établie.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Le e-Learning c'est la formation à l'heure de l'Internet, la convergence de la formation et des réseaux et de la nouvelle économie. Le e-Learning est une vision de ce que la formation professionnelle peut devenir. Nous n'en sommes qu'au début. Le e-Learning est à la formation traditionnelle ce que l'e-business est aux affaires en général.

<sup>26</sup> Oten : Observatoire des Territoires Numériques, « Etude thématique : Les TIC comme outils au service de la formation professionnelle », p.10.

Les TIC sont mobilisées pour des fonctions pédagogiques complémentaires de l'acte de formation : positionnement, accès à des ressources d'apprentissage, suivi et accompagnement de l'apprentissage (tutorat), évaluation des acquis, bilan de la formation.

Enfin, comme les TIC entraînent des changements, les travailleurs doivent être capables de s'adapter et de modifier régulièrement leurs façons de travailler. Pour cela, la formation est une des principales solutions d'accompagnement du changement. Cette forme d'apprentissage formel est toutefois moins importante que les apprentissages informels par essai, tâtonnement, expérimentation... Au total, les TIC sont passées du statut « d'outils utiles » à celui de « pré-requis indispensables » à l'exercice d'un métier.

## **2-2 : Les TIC : un dispositif du Knowledge Management**

Ce qui fait la force de l'entreprise est d'abord son stock de compétences, c'est-à-dire les individus dotés de compétences plus ou moins importantes et travaillantes en équipe. Mais ce qui est aussi important si non plus, c'est la capacité à entretenir et développer ces compétences, autrement dit l'ensemble des structures et procédures qui permettent à ces compétences de survivre. C'est ce potentiel qu'il s'agit de faire évoluer par des techniques de veille interne et par une capitalisation des savoirs et gestion des connaissances.

Françoise DUPUICH-RABASSE et Georges TREPO<sup>27</sup> ont identifié les outils pour mettre en place un KM qui peuvent être regroupés suivant trois niveaux :

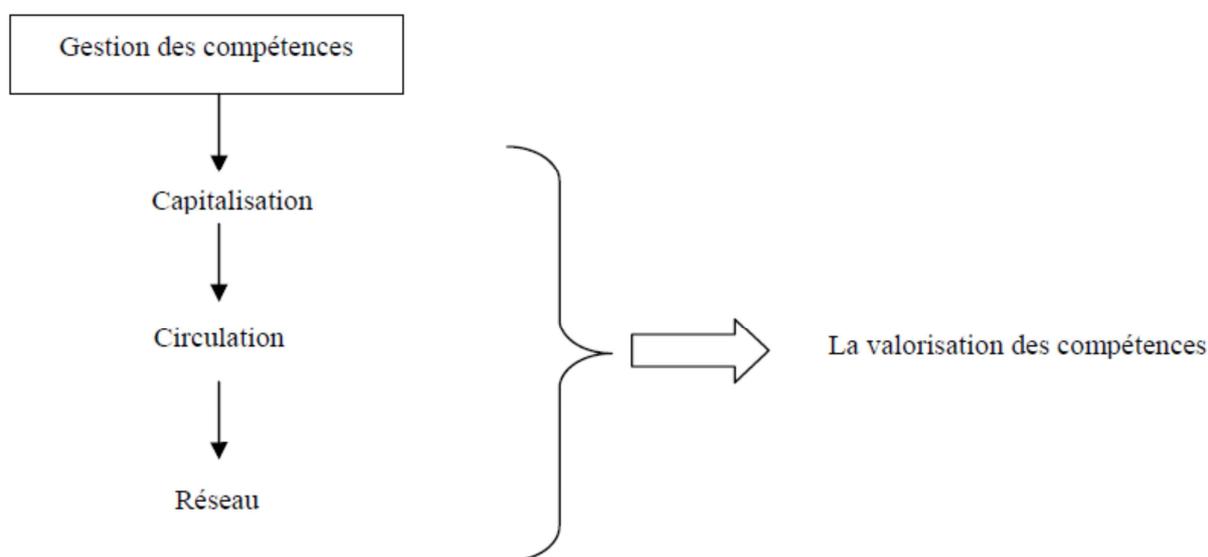
- 1) Les outils d'infrastructure de base : Microsoft, Netscape, Novel, Lotus...Ce sont des outils qui permettent de développer des messageries, des forums, des serveurs de CC de base, qui permettent justement de faire circuler ces informations et ces connaissances ;
- 2) Les logiciels plus spécialisés : Verity, Datup. Et on peut imaginer que dans le futur apparaîtront très rapidement des logiciels qui auront la même ambition que SAP en termes de gestion des connaissances ;
- 3) L'apparition de nouveaux outils en termes de démarche et de conseil autour du KM qui permettent de faire des cartographies de connaissances collectives, regarder où sont les gains tangibles, intangibles, quantifiables et non quantifiables.

---

<sup>27</sup> Françoise DUPUICH-RABASSE et Georges TREPO, « Compétences collectives, NTIC et Knowledge Management : La place de la GRH dans la mise en œuvre des outils stratégiques de gestion pour l'entreprise », *Carriérologie*, Volume 7, N° 1-2, p.18, 1999.

Toutefois, la mise en place d'une structure de K.M sollicite les compétences scientifiques, humaines et techniques. En effet, si la gestion matérielle des ressources repose sur l'utilisation du système d'information, le recensement et la modélisation des connaissances nécessitent un recours aux sciences cognitives. La gestion des connaissances repose sur un processus en trois étapes, capitalisation, circulation et réseau comme le montre le schéma ci-dessous :

**Figure n°3:** Valorisation des compétences



**Source :** Dalila MOHELLIBI Et Henri DOU, « Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication & La Capitalisation des Compétences Internes de l'Entreprise », Article disponible sur <http://isd.m.univ-tln.fr>, p. 5.

En résumé, le « Knowledge Management » est une réponse à la problématique de capitalisation des connaissances dans l'entreprise. Il répond à deux finalités fortement intriquées. Il consiste à mettre en place la démarche, le dispositif organisationnel et les technologies pertinents dans le but de repérer les connaissances cruciales, les préserver, les valoriser et les actualiser tout en faisant en sorte qu'elles soient partagées et utilisées par le plus grand nombre. Il permet de renforcer les compétences individuelles et collectives au profit de l'augmentation de richesse de l'entreprise et de ses employés. En fait il s'agit de renforcer tout ce qui - au-delà des tâches répétitives et automatisables - peut améliorer les moyens de gestion des savoirs, permettre de formaliser des pans de savoir-faire, partager les

connaissances non structurées, encourager l'apprentissage organisationnel et renforcer les compétences individuelles et collectives.<sup>28</sup>

Ainsi, l'enjeu du Knowledge Management est que la performance collective soit supérieure à la somme des performances individuelles. En d'autres termes, elle doit développer des effets de synergie, qui sont rendus possibles par la « prolifération » des TIC dans la sphère organisationnelle. Ces TIC facilitent les échanges entre les acteurs, et par là même facilitent l'enrichissement mutuel des savoirs.

Jean-Yves PRAX précise que : « *Les TIC, apportent une réponse nouvelle à notre problématique d'ingénierie de la connaissance collective : au lieu de chercher à gérer, traiter et diffuser des données, elles se placent comme facilitateurs de la communication, de la coordination et de la coopération entre les acteurs, et par conséquent du processus de créateur de sens. Au lieu de chercher à stocker l'information, elles mettent en place des dispositifs de capitalisation, c'est-à-dire d'incitation à l'enrichissement mutuel des savoirs ; au lieu de chercher à diffuser, elles tissent un réseau, non linéaire et sans cesse renouvelé, de liens informationnels Co-construits par les auteurs-lecteurs et les lecteurs-auteurs* ». <sup>29</sup>

Au final, l'existence d'une structure de KM au sein des entreprises de notre étude, traduirait l'importance donnée à la capitalisation des connaissances internes pour celles-ci, ce qui nous répondrait sur la question relative à l'usage des TIC dans la valorisation du savoir par ces entreprises.

## **2-3 : TIC et implications managériales**

Les TIC peuvent provoquer une pression informationnelle liée à une surcharge informationnelle, que le salarié ne pourrait malheureusement pas bien traiter et gérer ainsi

---

<sup>28</sup>Michel GRUNDSTEIN, « De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du Knowledge Management », Entreprises 3 jours pour faire le point sur le Knowledge Management, Juillet 2003, p. 12, disponible sur : [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fbasepub.dauphine.fr%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F2620%2FINTKM0304\\_finalversion\\_modifiee.pdf%3Fsequence%3D2&ei=Nw7kUrabH\\_COywP6yYDIBg&usg=AFQjCNGfmFcmdPSbm0ZeyUVqxdaqGqpeSQ](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fbasepub.dauphine.fr%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F2620%2FINTKM0304_finalversion_modifiee.pdf%3Fsequence%3D2&ei=Nw7kUrabH_COywP6yYDIBg&usg=AFQjCNGfmFcmdPSbm0ZeyUVqxdaqGqpeSQ)

<sup>29</sup>Nadège GUNIA, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises ; Impact des nouvelles technologies d'information et de communication », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue à Toulouse le 22/04/2002, Pp. 129-130.

qu'il aurait de réels problèmes d'anticipation et de prise de décision. Ce qui nécessite une probable refonte des pratiques managériales.

Il est à préciser, aussi, que la métamorphose de l'administration exige l'implication des agents, une refonte des processus internes et donc une réflexion sur la gestion des ressources humaines. Le bilan dressé par le rapport Lasserre<sup>30</sup> est nuancé : les technologies de l'information modifient moins les organisations et les modes de travail qu'elles n'amplifient leurs défauts comme leurs qualités. La circulation et le partage d'informations, la transparence, l'ouverture se développent grâce aux technologies de l'information dans les services qui ont déjà ces caractéristiques. Mais l'inverse est aussi vrai : les services cloisonnés, au fonctionnement centralisé et où domine la rétention d'informations, ne sont pas modifiés par l'apport des technologies de l'information. C'est donc à « un nouveau management de l'administration » qu'invite Bruno Lasserre. Les projets de changement doivent toucher les modes de fonctionnement, le travail, l'organisation des services, les relations hiérarchiques, les segmentations et cloisonnements entre services, les lenteurs de traitement.

Les changements dans les modes de travail, conséquents de l'usage plus intensif des TIC, impliquent un accompagnement au changement :

- Le travail à distance et en réseau s'apprend mais actuellement peu de formations sont organisées, ce qui engendre apprentissage sur le tas, découragement, stress, etc.
- La frontière domicile-travail s'estompe, ce qui n'est pas dans les habitudes de l'administration... A ce niveau, surgit la question de l'évaluation du travail fourni dès lors que l'indicateur « temps de présence » n'a plus beaucoup de sens ; il est donc nécessaire de revoir les systèmes d'évaluation des agents par les managers.

Si la prise en charge par l'entreprise de l'acquisition des compétences nécessaires s'est focalisée dans les premières années de leur déploiement sur l'acquisition de compétences techniques en matière d'outils, il apparaît nécessaire de s'interroger sur une meilleure maîtrise des usages des TIC afin de pouvoir gérer de façon optimale l'information à traiter. Ces compétences sont tout autant de nature organisationnelle et méthodologique que de nature plus personnelle. Il s'agit d'intégrer une véritable réflexion collective sur les modes

---

<sup>30</sup> Le Club du e-public, atelier : « Impacts des TIC sur les métiers de l'administration », jeudi 25 septembre 2003.

d'organisation. Ainsi, dans un objectif d'amélioration des usages, il s'agit de doter les collaborateurs de meilleures compétences techniques et méthodologiques en TIC tout en menant des réflexions collectives sur des usages pertinents, efficaces, et néanmoins non intrusifs des TIC.

Finalement, afin de développer les compétences individuelles, plusieurs moyens sont possibles :

La formation était et reste l'outil le plus utilisé en ce sens, notamment avec l'introduction du e-Learning suite au développement des TIC dans le monde du travail. Dans ce sens, le Knowledge Management avec ses dispositifs de capitalisation des connaissances internes, reste également l'un des instruments les plus utilisés dans le but de développer les compétences en entreprise. Enfin, une réflexion managériale nouvelle devra être de mise afin d'instaurer un environnement serein à même de permettre l'optimisation de l'utilisation des TIC tant dans les pratiques organisationnelles (administration) que dans les pratiques opérationnelles (ERP).

## **Conclusion**

Devenue la principale richesse de toute entreprise, en ce troisième millénaire, la ressource humaine figure l'une des premières variables pouvant affecter l'avenir et la pérennité des entreprises.

Cependant, ses besoins doivent être identifiés et satisfaits, qu'ils soient matériels ou immatériels, dans le but de rendre celle-ci une véritable source de compétences internes à l'entreprise, qu'il convient de développer par cette dernière, ceci dans le cadre de la stratégie des ressources humaines.

Si la démarche « compétence » devient la nouvelle préoccupation des entreprises d'aujourd'hui, le développement des compétences demeure l'une des premières finalités stratégiques suivant cette nouvelle logique.

Dans le cadre du développement des compétences individuelles ou professionnelles, un management permanent des connaissances est indispensable à la capitalisation des connaissances internes et à l'apprentissage des salariés. C'est ici, qu'interviennent les TIC dans le but de rendre ces connaissances plus fluides, transparentes et facilement transférables.

Quant aux compétences, comme nous l'avons vu, sont non seulement un socle de savoirs mais de savoir-faire et de savoir-être voire agir. Il est clair et net que si l'entreprise, disposait d'une

Gestion de Données Informatisées et d'un ERP, cela deviendrait plus facile de coder, de stocker et enfin transférer des savoir-faire qui sont de nature difficiles à transférer. Et encore si l'entreprise utilisait le e-Learning cela confirmerait la possibilité de développer les compétences d'un salarié via Internet ou par les systèmes de visioconférence ou de vidéoconférence, ou surtout par les TIC.

Toutefois, cela ne pourra être possible que dans une matrice où les managers sauront instaurer une nouvelle dynamique managériale et même entrepreneuriale (concernant les dirigeants de l'entreprise) en procédant à une prise de conscience de la nécessité de changement dans les pratiques administratives et opérationnelles.

Notre souci, consiste à vérifier : *Est-ce que les entreprises EPB, Sonatrach, Cevital Agro-industrie et SARL Ibrahim et fils (Ifri) de la région de Béjaïa, investissent dans les TIC dans le but de développer les compétences de leurs salariés (plus particulièrement de leurs cadres) ?* Afin de répondre à cette question et à notre problématique principale, une étude sera menée au sein de ces quatre entreprises. Le troisième chapitre consistera en la présentation de la méthodologie d'enquête, en l'analyse de la dotation des entreprises enquêtées en TIC et enfin en l'état des lieux d'utilisation de ces dernières dans la gestion des compétences des mêmes entreprises.

## **Chapitre III : Méthodologie et présentation des profils organisationnels et stratégiques des organismes enquêtés**

### **Introduction :**

Dans le cadre de notre étude, nous avons effectué une enquête au sein de quatre entreprises de la région de Béjaïa, une région connue par son dynamisme économique et son ouverture vers le marché étranger (l'Entreprise Portuaire de Béjaïa (EPB), Cevital Agro-industrie, Sonatrach (DRGB) et SARL Ibrahim et fils), ceci en usant d'un guide d'entretien, destiné à un échantillon de 34 cadres répartis entre ces quatre entreprises, dans le but d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de départ.

Ce présent chapitre fera l'objet de présenter la méthodologie suivie dans notre enquête à savoir la construction du guide d'entretien. Seront abordées également, les présentations des profils organisationnels et stratégiques des organismes enquêtés. Ceci à travers trois éléments : le premier traite de la présentation générale des organismes enquêtés, tandis que le deuxième discutera de la disponibilité des TIC dans chacun de ces entreprises et enfin, le troisième analysera les liens existants entre les TIC et les pratiques de gestion de carrière et des compétences.

### **Section 1 : Méthodologie d'enquête et profils généraux des organismes enquêtés**

Cette présente section fera l'objet de présenter à la fois : la méthodologie d'enquête et des profils généraux des entreprises enquêtées.

#### **1-1 : La construction du guide d'entretien**

Comme outil d'enquête, nous avons construit un guide d'entretien contenant des questions ouvertes et comprenant deux parties : une réservée au profil organisationnel et stratégique de l'organisme concerné et l'autre pour le rôle des TIC dans le développement des compétences des cadres enquêtés.

##### ➤ La première partie : Profil organisationnel et stratégique de l'entreprise

Dans cette première partie réservée aux managers, nous avons élaboré des questions portant sur les données générales de l'entreprise concernée à savoir : son nom exact, son statut

juridique, sa date de création, ses effectifs et leur répartition sur les différentes catégories socioprofessionnelles existantes, etc.

Ajoutant à cela, nous avons essayé à travers les autres questions de savoir quels sont les TIC existantes et quelle est leur place dans les stratégies informationnelle et communicationnelle, Ressources Humaines et dans la stratégie globale de l'entreprise. Nous nous sommes également intéressées aux investissements actuels et potentiels en termes de TIC et aux contraintes internes et externes qui conditionnent l'investissement et l'utilisation de ces technologies dans le développement des compétences et dans le suivi des carrières des salariés.

Nous avons également voulu vérifier l'existence d'une politique de communication interne, d'une gestion des connaissances et d'une structure réservée à la gestion des compétences et/ou de carrières et d'outils de développement des cadres à savoir les TIC.

Nous avons donc cherché à savoir quels sont les avis des managers des entreprises enquêtées relativement au poids des TIC dans la création de valeur, dans la communication, dans le pilotage et dans la gestion des connaissances et des compétences des dites entreprises.

➤ La deuxième partie : Rôle des TIC dans le développement des compétences des cadres

Dans cette deuxième partie, destinée à l'ensemble des cadres enquêtés, nous avons essayé dans un premier temps de connaître tous les profils des enquêtés à travers des questions portant sur leurs âges, statuts, niveaux d'instruction et postes occupés. Leurs niveaux de qualification, leurs expériences, notamment en termes de formations professionnelles seront aussi abordés.

Les autres questions traitent du degré d'utilisation des TIC, des conditions générales de leur utilisation, des avantages liés à leur utilisation et quel est le rapport entre TIC et :

- ✓ Le partage d'information et la valorisation des connaissances individuelles et collectives ;
- ✓ L'apprentissage ;
- ✓ Le degré d'autonomie ;
- ✓ La prise de décision ;
- ✓ La capitalisation et la transférabilité des savoir-faire ;

- ✓ La construction et le développement des compétences, etc.

Le but de cette partie est de savoir quel est le lien entre l'usage des TIC et le développement des compétences des cadres enquêtés.

## **1-2 : Présentation générale des quatre entreprises enquêtées**

L'objectif principal est de présenter chacune des quatre entreprises concernées par notre étude. Ceci dit, grâce à ce point nous connaissons l'historique, les missions principales et la structure (organigramme) de chacune des entreprises.

### ➤ L'Entreprise Portuaire de Béjaïa

Le port de Bejaïa joue un rôle très important dans les transactions internationales vu sa place et sa position géographique.

Aujourd'hui, il est classé 2<sup>ème</sup> port d'Algérie en marchandises générales et 3<sup>ème</sup> port pétrolier. Il est également le 1<sup>er</sup> port du bassin méditerranéen certifié ISO 9001.2000 pour l'ensemble de ses prestations, et à avoir ainsi installé un système de management de la qualité. Cela constitue une étape dans le processus d'amélioration continue de ses prestations au grand bénéfice de ses clients. L'Entreprise Portuaire a connu d'autres succès depuis, elle est notamment certifiée à la Norme ISO 14001 :2004 et au référentiel OHSAS 18001 :2007, respectivement pour l'environnement et l'hygiène et sécurité au travail.

### ✓ *Historique de création de l'EPB :*

Le décret n°82-285 du 14 Août 1982 publié dans le journal officiel n° 33 porta création de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste à caractère économique ; conformément aux principes de la charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions de l'ordonnance n° 71-74 du 16 Novembre 1971 relative à la gestion socialiste des entreprises et les textes pris pour son application à l'endroit des ports maritimes.

L'entreprise, réputée commerçante dans ses relations avec les tiers, fut régie par la législation en vigueur et soumise aux règles édictées par le sus mentionné décret.

Pour accomplir ses missions, l'entreprise est substituée à l'Office National des Ports (ONP), à la Société Nationale de Manutention (SO.NA.MA) et pour partie à la Compagnie Nationale Algérienne de Navigation (CNAN).

Elle fut dotée par l'Etat, du patrimoine, des activités, des structures et des moyens détenus par l'ONP, la SO.NA.MA et de l'activité Remorquage, précédemment dévolue à la CNAN, ainsi que des personnels liés à la gestion et au fonctionnement de celles-ci.

En exécution des lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 Janvier 1988 s'inscrivant dans le cadre des réformes économiques et portant sur l'autonomie des entreprises, et suivant les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 Mai 1988, n°88.199 du 21 Juin 1988 et n°88.177 du 28 Septembre 1988.

L'Entreprise Portuaire de Béjaïa ; entreprise socialiste ; est transformée en Entreprise Publique Economique, Société par Actions (EPE-SPA) depuis le 15 Février 1989, son capital social fut fixé à Dix millions (10.000.000) de dinars algériens par décision du conseil de la planification n°191/SP/DP du 09 Novembre 1988. Actuellement, le capital social de l'entreprise a été ramené à 1.700.000.000 Da, détenues à 100% par la Société de Gestion des Participations de l'Etat «Ports », par abréviation « SOGEPORIS ».

✓ *Situation géographique :*

Le port de Béjaïa, est délimité par :

- Au nord par la route nationale N°9.
- Au sud par les jetées de fermeture et du large sur une largeur de 2 750m.
- A l'est par la jetée Est.
- A l'ouest par la zone industrielle de Bejaia.

✓ *Missions et activités de l'EPB :*

▪ *Ses Missions :*

La gestion, l'exploitation et le développement du domaine portuaire sont les charges essentielles de la gestion de l'EPB, c'est dans le but de promouvoir les échanges extérieurs du pays. Elle se doit d'assumer la police et la sécurité au sein du pays.

Elle est chargée des travaux d'entretien, d'aménagement, de renouvellement et de création d'infrastructures.

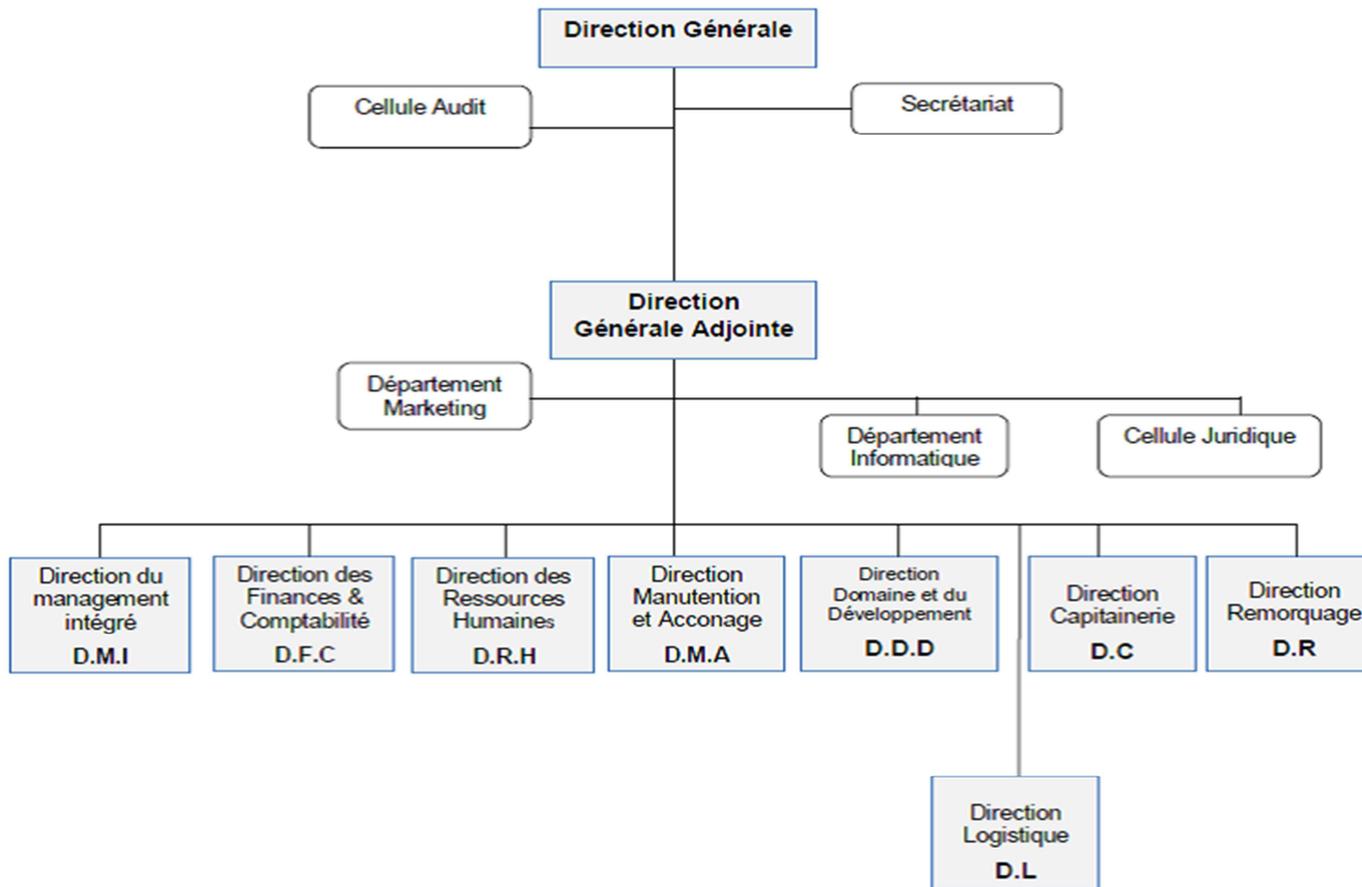
L'EPB assure également des prestations à caractère commercial, à savoir ; le remorquage, la manutention et l'acconage.

▪ *Ses Activités :*

Les principales activités de l'entreprise sont :

- L'exploitation de l'outillage et des installations portuaires.
- L'exécution des travaux d'entretien, d'aménagement et de renouvellement de la super structure portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations d'acconage et de manutention portuaire.
- L'exercice du monopole des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage.
- La police et la sécurité portuaire dans la limite géographique du domaine public portuaire.

**Figure n°4 :** Organigramme général de l'EPB (2013)



**Source :** document interne de l'EPB

➤ Sonatrach (Direction Générale de Béjaïa)

SONATRACH est considérée comme la plaque tournante de l'économie algérienne, elle assure plus de 95% des recettes de l'Etat, mais seulement 15% revient à l'entreprise pour ses propres besoins d'exploitation et de fonctionnement.

✓ *Création et missions :*

La SONATRACH a été créée le 31 décembre 1963 par le décret n 63 /491. La dimension nationale de cette entreprise s'est spontanément identifiée à celle donnée au pétrole, puis à tout terme générique d'hydrocarbures dans lequel le gaz occupera peu à peu une place prépondérante, dès sa création SONATRACH qui avait pour mission de prendre en charge le transport et la commercialisation des hydrocarbures dans un contexte, marqué alors par la mainmise des compagnies étrangères sur parcour de panier en réalisant l'oléoduc Haoud-el-Hamra / Arzew d'une longueur de 801 Km

Après avoir vu en 1966 ses missions étendues à l'ensemble des activités pétrolières, la SONATRACH est confirmée dans son rôle d'outil privilégié de la politique nationale dans le domaine des hydrocarbures, le 24/02/1971.

Elle s'attelle des lors à consolider le processus de récupération total des richesses pétrolières et gazières ainsi que leur maîtrise technologique tout en sauvegardant l'approvisionnement énergétique du pays, et en pourvoyant aux recettes en devises nécessaires à son développement parallèlement à ce rythme soutenu par le terrain, les débouchés aux produits pétroliers et gaziers sont assurés en aval par une remarquable percée commerciale sur le marché international.

Aujourd'hui, la SONATRACH assure des missions stratégiques centrées sur la recherche, la production, le traitement, et la liquéfaction du G.P. L de l'approvisionnement du marché national et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international, les activités découlant de ces missions demeurent le souci des 40000 Employés dont 10000 cadres environ qui constituent l'effectif de la Sonatrach.

✓ *Les objectifs :*

Les objectifs de la SONATRACH durant les 25 années à venir consisteront à doubler le rythme de la production pour atteindre la barre des 100 tep annuellement, ce qui donnera une production cumulée prévisionnelle de 2,5 milliards de tep à la fin de l'année 2020. Si

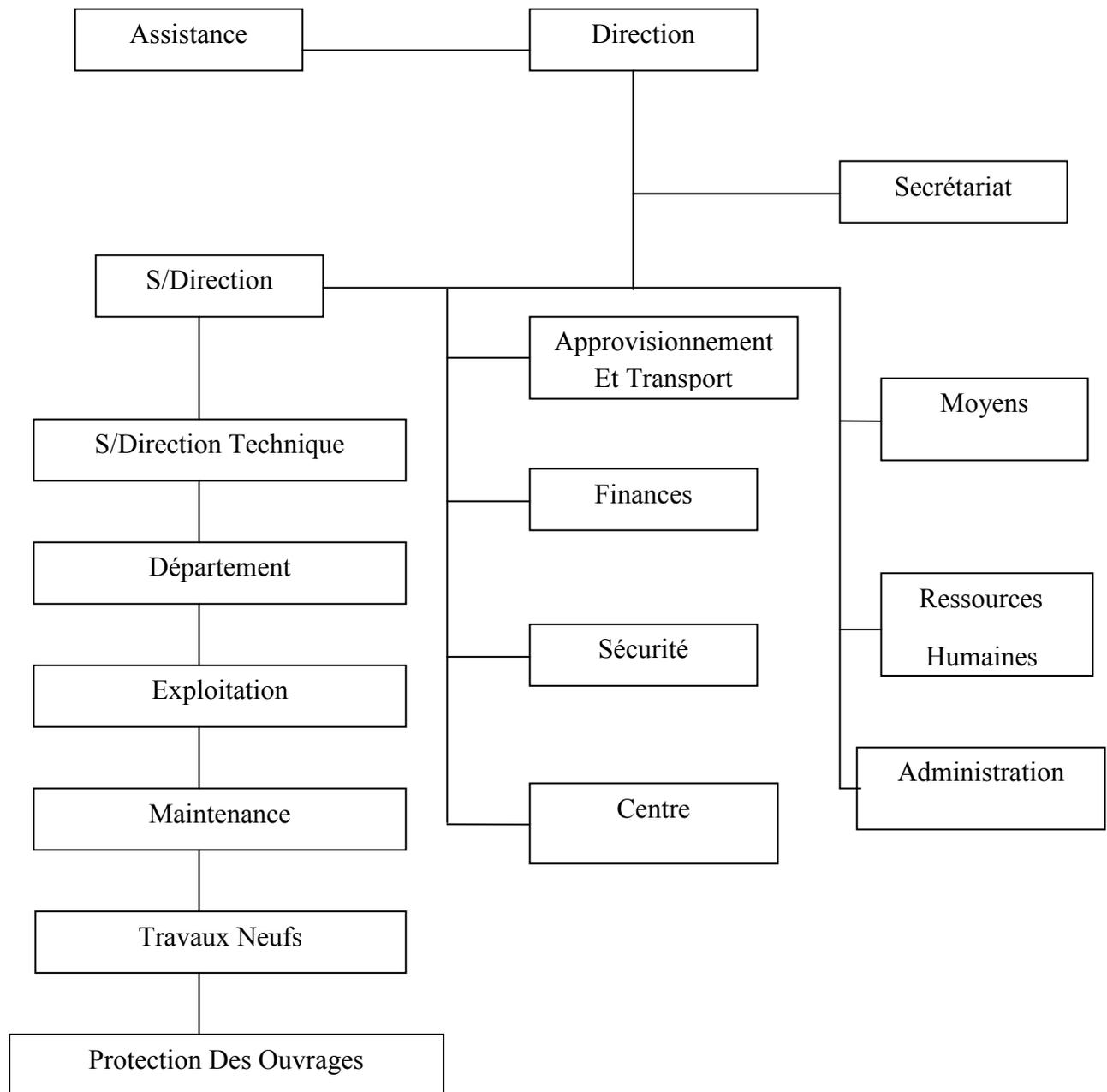
parallèlement les efforts d'exploration et de prospection des hydrocarbures n'aboutissent pas à renouveler suffisamment le potentiel des réserves en place par la découverte de nouveaux gisements en tenant compte nécessairement du volume d'hydrocarbure qu'on pourrait récupérer du sous-sol on irait inéluctablement vers une aggravation du déséquilibre énergétique.

Le programme des réserves à découvrir sur la même durée à venir, été élaboré en fonction d'une espérance de découvertes de réserves en place de 144 millions de tep annuellement.

Il est évident que si, on tient compte des volumes de réserves potentiellement récupérables, cette espérance de découvertes ne suffisait à couvrir notre rythme de production des hydrocarbures futur et encore moins rattraper le retard en matière de ressources énergétiques.

Il est donc de plus haute importance, pour le secteur de l'énergie de SONATRACH particulièrement de tracer une nouvelle politique énergétique ayant pour le but essentiel de préserver et de consolider, dans lacrymatoire de production et d'exploration des hydrocarbures, le bilan des ressources d'hydrocarbures en amant de la filière énergétique.

**Figure n°5 :** Organigramme général de la Direction Régionale de Béjaïa (Sonatrach)



**Source :** Document interne de la DRGB (2013)

➤ Cevital Agro-industrie :

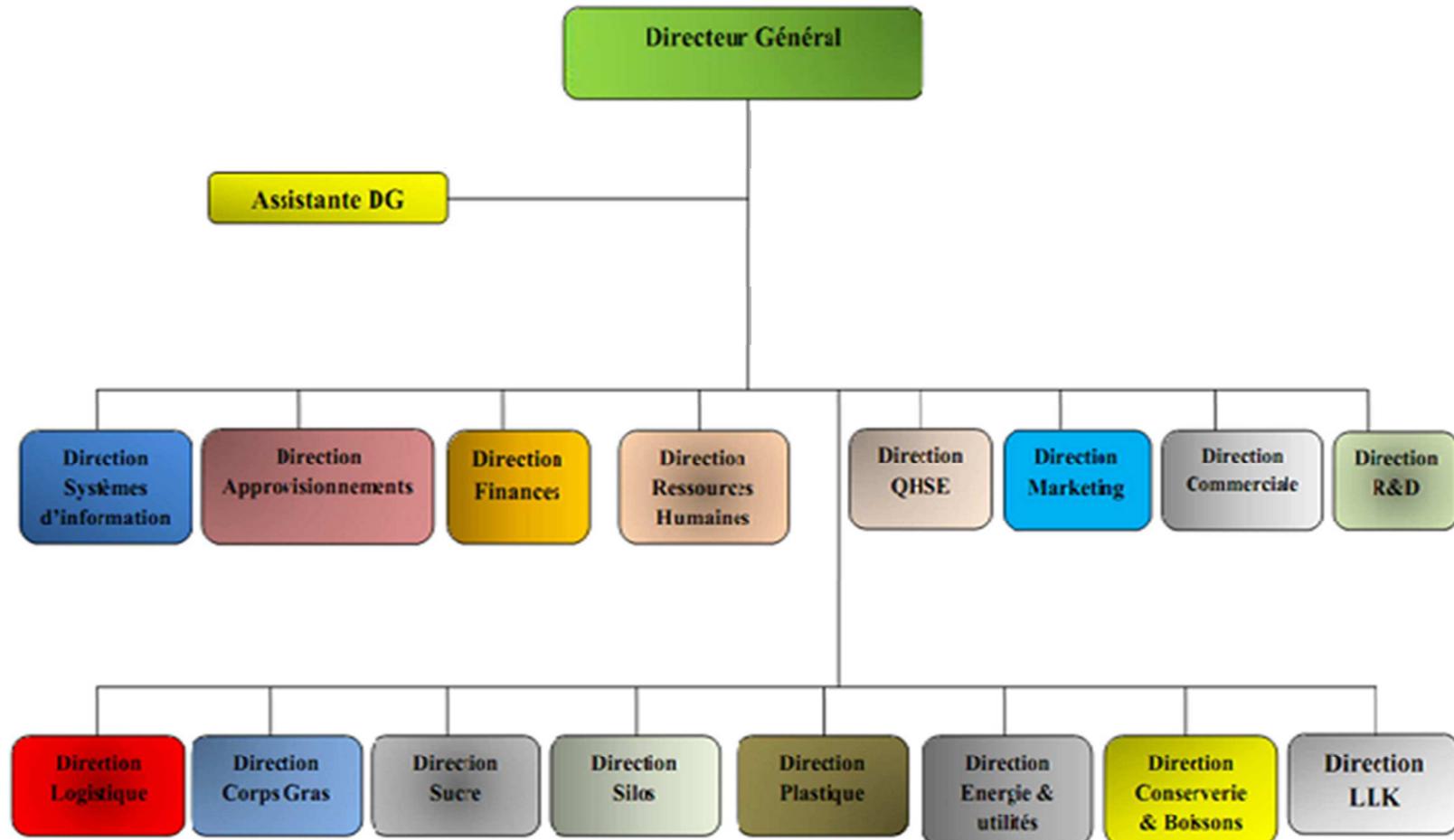
Créée en 1998, Cevital Agro-industrie est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie. Implantée au sein du port de Bejaia (Algérie), Cevital Agro-industrie est composée de plusieurs unités de production telles que : raffinerie d'huile, raffinerie de sucre, margarinerie, unité de conditionnement d'eau minérale, unité de fabrication et de conditionnement de boisson rafraichissante, conserverie, silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire.

Cevital Agro-industrie offre des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, grâce à son savoir-faire, ses unités de production ultramodernes, son contrôle strict de qualité et son réseau de distribution. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre.

Ses produits se vendent aujourd'hui dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest. Aujourd'hui, Cevital Agro-industrie est le plus grand complexe privé en Algérie. Ses outils de production ultra performants se répartissent comme suit :

- *Sucre liquide* : capacité de production de 210.000t (équivalent matière sèche)/an.
- *Boissons* : eau minérale, boissons fruitées. L'eau minérale « Lalla Khedidja » avec une capacité de production de 3.000.000 bouteilles/jour, boissons fruitées «TCHINA» d'une capacité de production de 600.000 bouteilles par heure.
- *Conserverie* : de tomates et de confitures avec une capacité de production de 80 t/jour.
- *Silos portuaire* : 182.000 tonnes.
- *Terminal de déchargement portuaire* : 2.000 t/heure, le plus important du bassin méditerranéen.

**Figure n°6:** Organigramme général de Cevital Agro-industrie (2013)

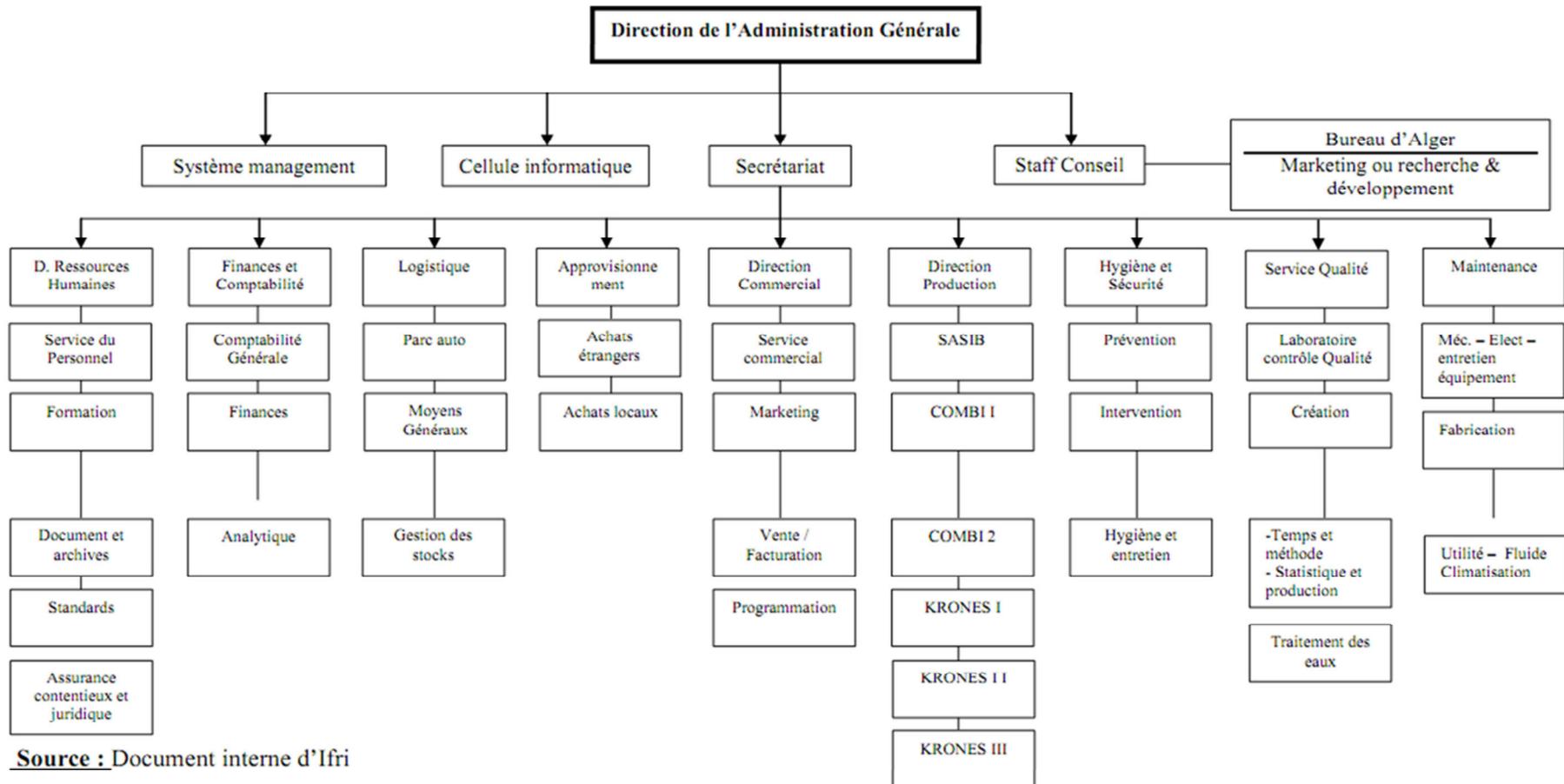


Source : Document interne de l'entreprise

➤ SARL Ibrahim et fils (Ifri) :

L'entreprise IFRI est située à IGHZER AMOUKRAE, chef-lieu de commune et daïra d'IFRI-OUZELLAGUEN, dans la wilaya de Bejaia, dans le nord-est de l'Algérie. Elle est implantée dans la rentrée Est de la vallée de la Soummam, en contrebas du massif montagneux du Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau. Pionnier dans l'utilisation du PET (polyéthylène téréphtalate) au niveau national, IFRI inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996. A cette date, plus de 20 millions de bouteilles sont commercialisées sur l'ensemble du territoire national, ce chiffre atteint 48 millions d'unités en 1999 puis 252 millions de litres en 2004, avant de franchir le cap des 500 millions de litres (emballage PET et verre) en 2005. Un succès qui s'explique aussi bien par la qualité naturelle d'eau, qui allie pureté et légèreté, que par une démarche méthodique, scientifique et rigoureuse dans les techniques de production. Ce succès s'explique également par l'expérience acquise dans le domaine des boissons gazeuse car les établissements IBRAHIM et FILS "IFRI" sont producteurs de limonades diverses et de sirops depuis 1986.

**Figure n°7** : Organigramme général de Ifri (2013)



**Source :** Document interne d'Ifri

## **Section 2 : Dotation des entreprises enquêtées en TIC**

Cette section a pour objet d'analyser la disponibilité des TIC dans les entreprises enquêtées. Cependant, trois points seront analysés : le premier parlera des TIC en tant qu'outil de communication ; le deuxième traitera les TIC en tant qu'outil d'organisation et de gestion ; enfin le troisième point répondra à la question : les TIC : coût ou investissement ?

### **2-1 : Les TIC comme outil de communication**

Répondant à des besoins de communication en interne, l'EPB dispose de tout un service intitulé « Service Communication Interne » rattaché à la Direction du Management Intégré. Ce service a pour rôle d'instaurer toute une politique de communication interne qui découle des axes stratégiques de l'EPB. Cette politique qui est, sans doute, l'un des outils de gestion contribuant à la réalisation des objectifs de l'EPB, est accompagnée par des plans de communication annuels désignant les actions à entreprendre et les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre.

Comme le soulignait la chargée d'études n°1 en Communication Interne à l'EPB : « *Dans le cadre de notre politique de communication interne, nous utilisons trois types d'outils à savoir : les moyens électroniques<sup>1</sup>, les moyens écrits et les moyens oraux* ».

En tant qu'outils de communication, le chef de Projets Informatiques à l'EPB relève l'existence des TIC suivantes :

- ✓ Un réseau Intranet, qui est un système d'information appelé SIP (Système d'Information Portuaire), consultable en interne, par tout personnel disposant d'un ordinateur PC ;
- ✓ Un site Web permettant à ses consultants (clients, transitaires, public...etc.), de tirer des informations sur l'état actuel et les activités du port en général. En revanche, comme le disait le chef de département informatique lors de l'entretien, « *Ce site ne peut pas être utilisé comme étant un moyen moderne pour faire évoluer le fonctionnement de l'activité de l'entreprise, à savoir passer une commande en ligne,*

---

<sup>1</sup> Les moyens électroniques ne sont rien d'autre que des TIC.

*faire une réservation quelconque, ...etc. ». En ce sens, le chef de projets informatiques avance ceci : « Nous envisageons de rendre ce site Web plus interactif, à savoir l'ouvrir en externe » ;*

- ✓ Une messagerie interne destinée à faciliter la communication, l'échange d'informations et de documents entre collègues de travail et les différentes structures de l'EPB. Le chef de projets informatiques dit à propos de cette messagerie interne : *« On vient d'installer la plateforme et nous avons créé des comptes pour certains travailleurs, mais il reste à la Direction Générale de donner un caractère officiel à celle-ci afin qu'elle soit vulgarisée. » ;*
- ✓ Un réseau internet utilisé pour faire des recherches en ligne, la veille technologique, etc. ;
- ✓ La téléphonie comme premier moyen de communication et le fax ;
- ✓ Il y a également un projet d'acquisition d'un EDI (Echange de Données Informatiques ou Informatisés), en achetant un logiciel appelé « AP+ », conçu par une société française « MGI France ». Il y a volonté de mettre en œuvre un Système de Données Informatisées également.

Pour Sonatrach, nous avons les TIC suivantes :

- ✓ 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). Le chef de département Ressources Humaines et Communication avance à propos de celle-ci *« Etant donné que Sonatrach appartient à un secteur très stratégique, elle s'est menue d'un réseau téléphonique propre à elle. Cependant, on ne rencontre ni entraves, ni pannes suite à l'utilisation de ce réseau » ;*
- Un système de Vidéoconférence. La responsable études et développement informatiques dit à propos de ce dernier : *« Ce système de vidéoconférence n'est pas très utilisé au sein de l'entreprise. Il faut savoir que, Sonatrach, lorsqu'elle investit parfois dans l'acquisition de ce genre de technologies, ça peut se limiter à un besoin*

*de disposer des moyens qui sont à la mode. La preuve, le retour sur investissement sur ces technologies n'est pas mesuré » ;*

- Et des écrans d'affichage destinés au grand public.

Au final, comme le disait le chef de département RH&C : *« On dispose d'un système d'informations très fluide, basé sur les principes de transparence et la clarté des informations stockées et échangées. Il faut noter aussi que, le système d'information à Sonatrach prend de plus en plus une place primordiale ».*

Quant à Cevital Agro-industrie, on retrouve les outils suivants :

- ✓ Messagerie électronique (boîte propre à chaque salarié). *« Nous avons un administrateur système qui surveille et gère cette messagerie. De ce fait, les travailleurs font attention aux informations partagées. »*, affirme le chef de département applications métiers ;
- ✓ Téléphonie fixe et mobile (Blackberry) ;
- ✓ Site web, développé, mis en ligne et contribue à la communication interne et externe (partenaires) ;
- ✓ Intranet dont une partie est externalisée (Extranet) ;
- ✓ Internet, qui est un outil très puissant et qui marche h/24. Il est utilisé, généralement, pour la recherche d'informations, faire de la veille, etc. ;
- ✓ Un système de visioconférence qui est utilisé à l'intérieur de Cevital Agro-industrie et entre tout le groupe Cevital. D'après le directeur planification et stratégie : *« Le système de visioconférence est utilisé, généralement, pour les réunions et les meetings et ça permet vraiment de réduire les distances ».*

Toujours, selon l'aspect communicationnel, Ifri dispose des TIC suivantes :

- ✓ La messagerie électronique ;
- ✓ L'Internet ;
- ✓ Un Intranet ;
- ✓ La téléphonie.

Il est à déduire que chacune des entreprises enquêtées accorde une importance à la communication interne. La preuve étant l'existence de réseaux Intranet dans chacune de celles-ci. Il reste à savoir, est-ce que les TIC à caractère communicationnel dont disposent ces entreprises sont utilisées à des fins d'échange et de partage ?

## **2-2 : Les TIC comme outil d'organisation et de gestion**

Avant d'aborder l'aspect gestionnaire des TIC à l'EPB, nous tenons à préciser qu'au sein de celle-ci existe un département réservé aux activités informatiques, qui se charge notamment, du développement des applications informatiques pour chaque direction et qui s'intitule « Département Informatique ». Ce dernier est rattaché à la direction générale adjointe, tout comme le montre l'organigramme général précédent.

Selon le chef de département informatique, 90 à 95% du personnel administratif (dont cadres et agents de maîtrise) utilisent l'ordinateur, ce qui traduit un taux d'informatisation assez élevé au sein de l'EPB.

En tant qu'outils de gestion à l'EPB, nous avons relevé les TIC suivantes :

- ✓ Une Gestion Documentaire Informatisée existante depuis 2006 (dans le SIP) au service de chaque direction et contenant les procédures, modes opératoires, instructions, consignes, liste des enregistrements, imprimés, registres, dossiers, applications informatiques, manuel Système de Management Intégré et la cartographie des processus SMI ;
- ✓ Un ensemble de logiciels métiers (comptabilité, RH, traitement des marchandises, etc.).

D'après le chef de projets informatiques, il y a d'autres TIC que l'EPB envisage d'acquérir telles que :

- ✓ la Gestion Electronique de Documents, qui servira à la numérisation de toutes les archives et documents de l'entreprise. Il déclare en ce sens qu'ils ont déjà signé un contrat d'acquisition avec une société algérienne « CETIC » qui est un bureau d'études étatique, ayant acquis le logiciel concerné, en travaillant avec une entreprise

américaine « Hyland Software ». Il précise que le logiciel américain s'appelle « On base » ;

- ✓ Quant à l'ERP, il précise : « *On a déjà eu une proposition de la part d'une société allemande, d'acquérir un ERP appelé SAP, coûtant 5 millions de dollars mais cela nous revient très cher alors, nous avons décidé de ne pas investir dans ce projet, étant donné aussi, que nos métiers sont trop variés pour être traités par un seul ERP* ».

Tout comme l'EPB, Sonatrach (DRGB) dispose d'un Département Informatique assumant ses besoins informationnels et informatiques.

La responsable Etudes et Développement Informatiques, souligne l'existence d'un ensemble d'applications informatiques, développées généralement par le personnel du Département Informatique au service de toutes les directions de l'entreprise. A propos du système ERP, elle dit : « *L'achat de ce genre de logiciels doit être réfléchi à la direction générale de Sonatrach, car c'est des logiciels qui coûtent très cher et qui nécessitent parfois, une réorganisation totale de l'entreprise* ».

Cevital Agro-industrie est doté de toute une Direction Système d'Information. Au sein de cette dernière, on retrouve deux départements :

- *Département Applications Métiers* : Il s'occupe de toutes les applications existantes (RH, finance et comptabilité, maintenance, etc.). Il s'occupe également des projets SI, acquisition de nouvelles solutions et développement interne de nouvelles solutions ;
- *Département Réseau, Télécom et Systèmes* : Il s'occupe de toutes les activités réseaux, télécom, interconnexions réseaux et la gestion système du parc informatique (concernant les pc, serveurs, sécurité, etc.).

Comme outils de gestion, le chef de département applications métiers souligne l'existence des TIC suivantes :

- ✓ La gestion des processus métiers ou encore Business Process Management (mise en place récemment). Il rétorque à ce propos : « *Pour l'instant, nous ne l'utilisons que pour gérer les demandes de métiers. Cependant, nous voulons élargir les*

*fonctionnalités de ce processus et gérer tous types de demandes avec celui-ci (demandes de congés par exemple) » ;*

- ✓ Serveur de fichiers (endroit où sont stockés tous les différents fichiers de l'entreprise). L'accès est sous autorisation, avec des restrictions, n'empêche qu'il ya des fichiers que tous le monde peut consulter. Le directeur planification et stratégie précise : « *Concernant les serveurs et les PC, il faut savoir que, nous sommes conventionnés par HP, qui est quand même, le leader des solutions informatiques.* » ;
- ✓ Le Knowledge Management System (KMS), qui est une base de connaissances et qui contient les problèmes déjà réglés et leurs solutions (processus de résolutions avec des procédures écrites, photos, vidéos, images, etc.). Ils existent deux niveaux du KMS : l'un est interne à la DSI et l'autre est accessible à tous les utilisateurs par domaine. Le chef de département applications métiers précise : « *Le KMS s'inscrit dans la démarche de certification de l'entreprise. Il faut savoir aussi que, la capitalisation des expériences est l'un des premiers buts de ce système* » ;
- ✓ Un système d'archivage numérisé (Géodoc), qui est un logiciel français et qui permet l'archivage de tous les documents sous forme numérique. Le directeur planification et stratégie affirme : « *Dans chaque application de l'entreprise, un système d'archivage existe. Les documents archivés sont stockés, mémorisés et surtout actualisés* ».

Le chef de département applications métiers révèle l'existence de divers projets en cours tels que :

- ✓ La mise en place d'un Data center (centre de données) ;
- ✓ La mise en place d'un ERP, qui est un projet actuel de tout le groupe Cevital. Il précise : « *En 2011, on avait l'intention d'acquérir un ERP, mais le projet s'est arrêté. L'un des premiers buts de ce projet était et reste la réduction à la fois des couts et des interfaces entre directions (gestion commune).* Il y a une volonté d'instaurer un CRM (Customer Relationship Management) également ;
- ✓ Le projet d'automatisation de tous types de demandes (formation, congés, prestation, etc.). « *L'objectif souhaité à travers ce projet est de faire en sorte que le travailleur se concentre sur son travail seulement ou encore sur ses taches productives* », rajoute-t-il.

Il nous explique également : « *Nous n'avons pas le moindre doute que ces projets réussissent, car pratiquement tous les salariés de Cevital Agro-industrie accueillent favorablement les TIC, ceci tout simplement parce que ça facilite énormément leur travail* ».

D'après l'entretien réalisé avec le responsable de la cellule informatique (Informational Technology Manager), nous avons pu comprendre qu'à l'entreprise Ifri, il existe un bon système d'information, géré par un personnel compétent et qui se charge d'instaurer de bonnes règles de communication interne, d'assurer la transparence et la clarté des informations consultées par chaque utilisateur et de développer des solutions informatiques adaptées à chaque direction de l'entreprise.

L'ancrage des TIC dans la gestion opérationnelle et stratégique de l'entreprise Ifri se traduit par la présence des TIC suivantes :

- ✓ Un système ERP. L'IT Manager avance à propos de ce système : « *Ce système nous permet la consolidation et la mise à disposition des données très rapidement. Cela étant, nous n'avons pas vraiment besoin d'un Groupware* » ;
- ✓ Le Workflow (fait partie de l'ERP) ;
- ✓ Un Système d'Information d'Aide à la Décision (SIAD) qu'ils appellent : Business Objet ;
- ✓ Le Datamining, utilisée afin de remodeler les informations, selon les besoins spécifiques ;
- ✓ Une base de connaissances, là où sont stockés les problèmes et solutions rencontrés ;
- ✓ Autres logiciels qui gèrent la sécurité et la télésurveillance, etc.

Concernant l'existence ou non d'une gestion des connaissances, le DRH à Ifri rétorque : « *Le fait qu'il y est une certaine traçabilité sur nos réseaux montre que la gestion de la connaissance existe mais d'une façon informelle et pas trop structurée* ».

Dans chacune des entreprises enquêtées, il ya donc, une présence de TIC à caractère organisationnel et gestionnaire. Le plus simple des exemples est le fait qu'on retrouve de diverses applications et logiciels de travail dans ces entreprises. Le doute persiste dans la qualité d'usage de ces TIC. En d'autres termes, ces TIC permettent-elles une meilleure capitalisation des connaissances et des savoir-faire de ces entreprises ?

### **2-3 : Les TIC : coût ou investissement ?**

A l'EPB, le chef de département informatique avance : *« Il y a encore d'autres efforts que nous devrions faire afin que ces TIC aient un caractère plus stratégique, mais n'empêche que, en termes de rentabilité, nous ne pouvons dire que les TIC ne sont pas de bons investissements pour l'EPB, car tout simplement, elles le sont de toute évidence ».*

A Sonatrach, la responsable études et développement informatiques explique : *« Par rapport au chiffre d'affaire que réalise Sonatrach, les TIC déjà disponibles ne sont pas coûteuses. Quant à l'investissement dans d'autres TIC plus sophistiquées, je trouve aussi, que le problème n'est pas d'ordre financier, mais que la refonte organisationnelle due à l'intégration de certaines technologies pourrait traduire des frais d'investissements. Autrement dit, le doute est dans le retour sur investissement ».*

A propos de la rentabilité de ces investissements en TIC à Cevital Agro-industrie, le chef de département applications métiers et intérimaire du directeur système d'information avance : *« Il est clair que certaines technologies, par rapport à leurs coûts d'acquisition, elles sont chères. Mais, cela n'engendre pas vraiment d'autres coûts concernant l'appropriation et l'utilisation de celles-ci. Le personnel étant souple à l'utilisation de ces technologies, alors ça augmente leur productivité. Quant à la rentabilité financière de l'entreprise, je pense que oui, les TIC sont des investissements très rentables pour Cevital Agro-industrie, car le retour sur investissement de celles-ci est atteint et la valeur ajoutée augmente quant à leur utilisation ».*  
*« Le souci de performance organisationnelle n'est pas conditionné par la qualité des TIC, mais plutôt par la bonne ou la mauvaise organisation. Pour moi, avant d'automatiser, il faut d'abord organiser ! »*, rajoute le directeur planification et stratégie.

Quant à la rentabilité des investissements en TIC, le responsable système d'information à Ifri déclare : *« Pour le rendement de l'entreprise Ifri, l'investissement dans les TIC est une nécessité voire même une obligation. Mais il faut savoir que, ces technologies sont beaucoup plus rentables pour le producteur de celles-ci, car les utilisateurs subissent des charges parfois importantes. L'enjeu réside dans le fait que la valeur ajoutée dégagée par ces technologies n'est pas mesurée ».*

En guise de synthèse, nous dirons que :

- ✓ En plus du fait qu'elle soit la première entreprise à avoir opté pour l'utilisation d'un SIP (Intranet) dans la région, l'EPB voit plus loin dans l'investissement dans le domaine des TIC (ex : projet de la GED). Selon les managers, les TIC sont, sans doute, un investissement rentable.
- ✓ Ayant ses propres réseaux de téléphonie et messagerie et appartenant à un secteur très stratégique, Sonatrach dispose d'un SI très fluide, intégrant des moyens modernes à l'instar de la vidéoconférence. Selon les managers, les TIC ne représentent aucune dépense de trop pour Sonatrach (vu la disponibilité de ses moyens), et ne peuvent être que de bons investissements pour celle-ci.
- ✓ Dotée de toute une direction Système d'Information (DSI), Cevital dispose de TIC très sophistiquées telles que le Knowledge Management System (KMS) et le système d'archivage électronique. Le personnel étant jeune et souple à l'utilisation des TIC, la rentabilité de ces dernières semble indiscutable.
- ✓ L'existence d'un système ERP (le Workflow y compris) au sein de Ifri prouve que les TIC ont un grand rôle dans le pilotage de celle-ci, et qu'elles sont inévitablement alignées à sa stratégie globale. Pour les managers d'Ifri, l'investissement dans les TIC est une nécessité pour le rendement de l'entreprise voire une obligation.

Il nous convient de constater alors, que les TIC sont vues comme de bons investissements de la part des responsables des entreprises enquêtées. N'empêche que les faits réels prouvent qu'il y a plus d'investissements en TIC dans les deux entreprises privées (Cevital et Ifri) que dans les entreprises publiques (Sonatrach et l'EPB). Cette différence entre les entreprises privées et publiques ne s'explique pas seulement par les inégalités en termes de capacités financières de celles-ci. Cela revient aussi :

- ✓ A la lourdeur des procédures d'acquisition des TIC par les entreprises publiques ;
- ✓ A la volonté des dirigeants, qui est plus favorable à l'investissement dans les TIC dans le cas des entreprises privées ;
- ✓ A la résistance au changement et au manque de compétences TIC chez les cadres des entreprises publiques, qui sont généralement vieux.

### **Section 3 : Etat des lieux sur les pratiques de gestion des compétences**

Cette section a comme objectif d'analyser les pratiques de gestion des compétences ainsi que les TIC utilisées dans ce sens dans les entreprises enquêtées.

#### **3-1 : Quels outils de développement des compétences ? Et quelle place pour les TIC ?**

L'Entreprise Portuaire de Bejaïa, disposant de toute une direction des ressources humaines, a entrepris un ensemble d'actions pour mieux valoriser le facteur humain et le faire adhérer au projet d'entreprise et ceci par le développement de la communication et la formation.<sup>2</sup>

L'EPB dispose de tout un service consacré à la Gestion des Carrières. Constat immédiat : il existe bien une cohérence entre les besoins traduits en termes de formations et les actions de formation entreprises par l'EPB.

Selon la chef de service gestion de carrière : « *Le service Gestion des Carrières a comme objectif principal, de suivre l'évolution de carrière de tout le personnel, ceci du recrutement jusqu'à la mise à la retraite de chaque salarié* ». Pour elle, on peut résumer les axes de la gestion des carrières en deux points :

*A) L'avancement au mérite* ; ceci par l'évaluation des compétences ;

*B) La promotion* : le souci de l'EPB selon elle, est conditionné par la vacance du poste.

Au final, tous les salariés sont motivés.

Quant à la Gestion des Compétences, elle déclare qu'elle existe mais d'une façon pas trop structurée. En d'autres termes, selon elle, la gestion des compétences est assurée d'une façon indirecte par le service gestion des carrières en utilisant un ensemble de méthodes comme :

- ✓ L'évaluation ;
- ✓ Les guides d'entretiens ;
- ✓ Les fiches métiers ;
- ✓ Les nomenclatures des postes ;
- ✓ Les organigrammes ;
- ✓ Les dossiers administratifs.

---

<sup>2</sup> Documents internes de l'EPB.

S'agissant du développement des compétences professionnelles à l'EPB, les méthodes suivantes sont utilisées :

- ✓ La sensibilisation des employés ;
- ✓ La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ;
- ✓ Les dispositifs de formation, de perfectionnement, de coaching et de tutorat ;
- ✓ Le recrutement ;
- ✓ Les bilans sociaux (de fin d'année) ;
- ✓ Le référentiel de compétences ;
- ✓ La cartographie des métiers.

Selon la DRH : « *Le développement des compétences des cadres et de tout le personnel constitue non seulement l'une des finalités stratégiques de notre GRH mais un vrai défi que l'EPB s'apprête à accomplir* ».

Par rapport à la possibilité de transférer ou de développer les compétences grâce à l'usage des TIC, elle avance : « *Etant donné que, l'utilisateur de ces technologies peut accéder à de diverses procédures lui montrant : où, quand, comment et pourquoi faire des choses ? Ceci dit, le transfert et le développement des compétences chez le personnel utilisateur est sans doute une évidence* ».

En établissant le lien entre les TIC, GRH et création de valeur, elle dit : « *La rapidité de l'exécution des tâches et du partage d'informations par le personnel grâce à l'utilisation des TIC, rend les employés plus efficaces et plus rentables, alors pour moi, c'est là que réside la valeur ajoutée* ». Cependant, elle affirme que le développement des compétences via les TIC n'est favorable que pour les personnes ouvertes d'esprit. En ce sens, elle dit : « *Ils existent des personnes qui sont contre tout changement, qu'il soit de nature technologique ou autre. Par conséquent, ce sont la motivation et la sensibilisation de la ressource humaine qui demeurent les tâches les plus importantes à effectuer en tant que directrice des ressources humaines* ».

Dans un souci de valorisation de sa ressource humaine, Sonatrach assure la formation de tout son personnel<sup>3</sup>. Le chef de service sélection, recrutement et formation précise : « *Sonatrach*

---

<sup>3</sup> D'où le slogan de Sonatrach, adressé à ses employés, dans le cadre de sa politique de formation RH : « *Faites nous part de votre projet de formation... Nous sommes là pour vous aider à en faire une réalité* ».

*élabore des formations pour ses nouvelles recrues, de manière à ce qu'elles remplacent les anciens cadres, une fois ces derniers ne sont plus là, ceci bien sûr, dans le but d'assurer la continuité des postes. C'est ce que nous appelons : des plans de relève ». « La tendance actuelle de Sonatrach est de se recentrer sur les métiers de base qui consistent en l'Exploitation, la Maintenance et la Sécurité industrielle. Ces métiers constituent en fait, la raison d'être de Sonatrach. Ceci dit, les cadres qui travaillent dans ces trois pôles sont privilégiés dans les plans de formations », rajoute-t-il.*

Toujours, dans le cadre de la préparation de la relève, la chef de service gestion prévisionnelle des effectifs déclare *« Un bureau d'études était venu et on a élaboré un répertoire de compétences pour chaque poste, dont on a fait un repérage des compétences existantes et non existantes chez les cadres potentiels. Par conséquent, on a élaboré des plans de formations individualisés (pour chaque cadre potentiel) »*. D'après, elle le projet a réussi mais malheureusement, il n'y a pas eu d'autres projets dans ce sens.

A propos de l'utilisation ou non d'un répertoire de compétences, elle déclare qu' *« Il y a eu en 2007, dans le cadre du lancement du projet portant le Nouveau Système de Rémunération, de positionner les travailleurs selon les compétences. Il faut savoir que, jusqu'à présent le projet n'a pas aboutit mais on y pense actuellement à le redémarrer »*.

Concernant les formations en ligne, elle dit qu' *« Il y a eu un projet pour former les cadres en ligne dans la langue anglaise, mais ce projet n'a pas réussi car, à Sonatrach, pour se former, il faut quitter son poste. En d'autres termes, le salarié ne doit pas être dans son milieu de travail lorsqu'il subit une formation »*.

Dans le cadre du transfert des savoir-faire et des compétences, elle nous renvoie sur les mécanismes d'accompagnement en disant que *« Généralement les anciens travailleurs accompagnent les nouveaux, mais ça reste officieux, dans le sens où ce n'est pas réglementé. Du coup, rien ne les oblige à le faire, surtout qu'ils ne sont pas rémunérés pour cela »*.

Afin d'enrichir les savoirs collectifs et de donner la chance à chacun de s'exprimer, il ya ce qu'on appelle des journées scientifiques, que Sonatrach organise chaque année. Cependant, chaque cadre a la possibilité d'exposer un thème de recherches : il est présenté par diaporama

et ouvre les portes à des débats. La responsable gestion prévisionnelle des effectifs avance dans ce sens qu' « *Il n'y a pas mieux que des situations réelles pour pouvoir développer des capacités, c'est-à-dire être proche réellement de la personne. Je dis ceci car, étant donné que le but de ces TIC est de rapprocher les personnes au maximum. Alors, si ces dernières sont déjà proches réellement, je trouve que c'est mieux pour elles, si elles veulent partager leurs savoirs ou leurs expériences professionnelles* ».

La réussite de Cevital Agro-industrie repose beaucoup plus, sur sa vision qui consiste à faire de sa Ressource Humaine, sa source pérenne de prospérité, tout en assurant à chacun de ses employés un développement professionnel harmonieux. Le directeur planification et stratégie dit dans ce sens : « *La formation ainsi que le suivi de carrière des salariés sont inscrits parmi les facteurs clés de succès de Cevital* ».

Notons que Cevital adopte une politique RH axée principalement sur :

- L'acquisition des meilleurs talents ;
- Le développement permanent des compétences ;
- La reconnaissance et la rétribution des meilleurs contributeurs et des meilleures performances.

*A. L'acquisition des meilleurs talents :*

- Basée sur un processus d'identification et de sélection complété par un programme d'intégration pour faciliter leur adaptation et leur opérationnalité ;
- Etayée par un programme de communication aux fins de faire connaître l'Entreprise et les opportunités de développement et d'épanouissement quelle offre.

*B. Le développement des compétences appuyé par :*

- Une gestion prévisionnelle qui permet d'anticiper les besoins futurs et une meilleure planification des ressources. Concernant la Gestion prévisionnelle des Emplois et des Compétences, la chef de service GPEC déclare : « *Ici à Cevital Agro-industrie, contrairement à la MFG, qui est une filiale du Groupe Cevital et qui pratique, notamment, la GPEC, on est encore dans la phase d'élaboration de fiches de postes. Nous avons un logiciel qui se charge du traitement du suivi de formations mais pas*

*encore pour la GPEC malgré que le poste existe depuis un bon moment. Il faut noter que, à la DSI, on est en train de développer un logiciel pour les fins du service dont je suis responsable (GPEC) ».*

- Des programmes de formation, du coaching et du mentorat. La responsable GPEC avance à ce propos : *« Les plans de formations ne touchent pas seulement aux besoins des cadres, mais aux besoins de toutes les catégories des salariés ».*
- La mise en place d'une « Université d'entreprise ». Elle précise ici que *« L'école de formation, qui est située à Alger, se charge de former tous les cadres de Cevital et que prochainement même les exécutants potentiels seront concernés ».* *« Le démarrage de l'Académie Cevital sera à la fois, un lieu d'intégration de nouvelles compétences, de perfectionnement des compétences déjà existantes et pour transmettre les bonnes pratiques de l'entreprise »*, rajoute le directeur planification et stratégie.
- Des parcours professionnels, offrant des perspectives d'évolution.

C. La reconnaissance et la rétribution consacrées par un système de rémunération fondé sur le principe d'équité et de différenciation en fonction des contributions et des performances.

Le directeur planification et stratégie déclare : *« Tout d'abord, ici à Cevital, nous mettons l'accent sur le développement des compétences métiers et non pas compétences académiques ou autre. Le socle de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être constitue, pour moi, le secret de la performance de l'entreprise, si ce n'est pas sa raison d'être. La volonté d'utiliser ou d'investir dans le domaine des TIC afin de développer de nouvelles capacités, qu'elles soient informatiques, opérationnelles ou relationnelles est existantes chez les managers de Cevital. Il faut juste prendre en considération que, tout dépend du comportement de l'être humain vis-à-vis de ces outils car, c'est l'homme qui détient le pouvoir sur la machine et non pas le contraire ».*

Tout comme dans chaque entreprise, la SARL Ibrahim et fils, adopte des plans de formations destinées à l'ensemble de son personnel. Le DRH précise : *« Les plans de formations que nous élaborons, sont adaptés aux besoins de l'entreprise et concerne chaque catégorie de nos salariés. En d'autres termes, il n'y a pas de privilège pour nos cadres dans notre politique de formation ».*

Toujours dans le monde des formations, la chargée de la formation et recrutement explique : *« environ 1% de notre masse salariale est utilisée comme budget de formation. Afin de savoir*

*si le salarié a apprécié la formation et ainsi, mesurer l'effet de la formation sur lui, nous utilisons deux types d'évaluation : une évaluation dite à chaud, faite à l'issue de la formation et une autre dite à froid, faite après 3 à 12 mois de la formation ».*

Ifri travaille avec des organismes de formations agréés par l'Etat tels que l'INSIM de Bejaia et d'Alger, l'Ecole Supérieure de Gestion à Alger, Syken College, etc.

Nous voudrions préciser qu'à la SARL Ifri, il n'y a pas de structure formelle pour la gestion des carrières et des compétences (c'est le service personnel qui s'en charge de la gestion des carrières). L'entreprise se base encore sur la gestion administrative du personnel. La preuve est que, même le poste de chargée de formation et de recrutement est nouvellement créé. Le recrutement et la formation étaient également, des tâches affectées au service personnel.

Pour développer les compétences des salariés, le DRH nous renvoie sur les mécanismes de formation et de mobilité interne. La responsable formation et recrutement avance : *« Savoir distinguer entre savoir, savoir-faire et savoir-être est primordial afin de déterminer l'écart entre le profil de la personne et le profil du poste ».*

D'après le responsable contrôle de gestion : *« Le transfert des savoirs et des savoir-faire est lié aux moyens utilisés, à l'environnement et surtout au climat de l'entreprise. Le blocage de celui-ci pourrait s'expliquer par les facteurs suivants : la mentalité des salariés qui se traduit parfois par une réticence d'information, le mauvais esprit de communication, la difficulté de s'exprimer, etc. ».*

Par rapport à l'appropriation des TIC par l'ensemble des utilisateurs, le DRH déclare : *« A chaque fois, qu'on acquiert un logiciel, on sensibilise les employés et on les forme de manière à ce qu'ils sachent pourquoi et comment utiliser cette technologie. Ceci dit, il n'y a pas de barrières quand à l'utilisation de ces technologies par notre personnel. Au contraire, ce dernier s'adapte très rapidement, résiste même aux changements induits par ces technologies, que ce soient dans leurs postes ou dans le fonctionnement général de l'entreprise ».*

Par rapport au transfert des compétences chez le personnel via les TIC, la responsable formation et recrutement annonce : *« Ce mécanisme existe surtout chez les débutants, à travers l'utilisation des manuels, spécimens et procédures de travail. Après tout, la compétence, est d'ordre humain, et on l'acquiert grâce à l'expérience et au travail en groupe, notamment dans les laboratoires et les projets communs ».*

Au niveau de la gestion des carrières et des compétences, il est à noter que :

- ✓ L'EPB dispose d'un service de gestion de carrière dotée d'un ensemble d'outils favorisant le développement des compétences, notamment la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (qui est parfaitement appliquée). La gestion des compétences existe malgré le fait qu'elle ne soit pas très formelle ;
- ✓ Sonatrach (DRGB) dispose d'un service carrière mais la gestion des compétences est un peu négligée (la gestion prévisionnelle étant limitée aux effectifs et n'intégrant pas les compétences) ;
- ✓ Cevital Agro-industrie dispose d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences mais elle n'est pas complètement mise en exergue (ils sont dans la phase de l'élaboration des fiches de postes et de métiers). N'empêche qu'on retrouve plusieurs outils développant les compétences des salariés (la preuve étant le démarrage de l'Académie Cevital UCC destinée à former les cadres de toute l'entreprise) ;
- ✓ Ifri ne dispose ni d'un service de carrière ni de celui des compétences (se sont des tâches assurées par le service personnel). D'ailleurs, même le poste de chargé de formation et du recrutement n'est créé que récemment, ce qui prouve qu'Ifri est encore dans l'administration classique du personnel.

Finalement, il nous convient de constater que chacune des entreprises enquêtées se charge de bien former son personnel grâce à des plans de formations adaptés aux besoins dégagés par celui-ci. Par contre, on ne voit aucune présence des TIC dans les processus de formation professionnelle (non existence de formations en ligne) au niveau de ces entreprises.

## **Conclusion**

Les entreprises enquêtées accordent un caractère communicationnel important aux TIC, notamment le volet de la communication interne. Aussi, ces TIC revêtent un caractère organisationnel et gestionnaire tout aussi important : les applications et logiciels de travail comme c'est le cas à Ifri concernant l'ERP tendent à démontrer cela.

La perception des TIC en tant qu'un bon investissement est unanime dans les entreprises étudiées. Toutefois, la réalité tend à prouver une certaine disparité de l'ampleur de cet investissement entre ces entreprises notamment entre publiques et privées. Ces dernières sont plus enclines à investir dans les TIC. Cela peut être expliqué par leurs capacités financières mais pas seulement : la lourdeur des procédures d'acquisition des TIC par les entreprises

publiques, la volonté des dirigeants et la résistance au changement (qui est due à l'insuffisance des compétences et à l'absence de culture relative à l'usage des TIC) sont aussi des faits entraînant le manque d'engagement de la part des entreprises publiques par rapport aux privées.

En outre, la prise en charge des cadres pour leur formation à travers des plans est à dire. Mais ce n'est pas pour autant que les TIC font partie intégrante du processus de formation : l'absence des formations en ligne en est la parfaite illustration.

Il reste à établir le lien direct entre le degré d'utilisation des TIC et le développement des compétences chez tous les cadres concernés par notre étude. Ceci étant l'objet du dernier chapitre.

## **Chapitre IV : Le rôle des TIC dans le développement des compétences des cadres en entreprises enquêtées**

### **Introduction**

Les Technologies de l'Information et de la Communication sont le symbole des changements organisationnels de l'activité humaine privée mais surtout professionnelle ; d'où l'émergence des entreprises réseaux, de l'externalisation, le développement des services, l'automatisation des tâches informelles, la codification des tâches, la polyvalence, la flexibilité, etc.<sup>1</sup>

Toutefois, l'émergence des TIC a conduit à l'émergence de nouveaux métiers et donc de nouveaux besoins dans le marché de l'emploi. Une interdépendance entre le monde du travail et de la formation (DEBANDE et OTTERSTEN, 2004) va élargir des perspectives pédagogiques placées sous le sceau de l'ère numérique : compétences numériques, diffusion et partage d'information et de connaissances, communication, échanges et réseautage social accrus.<sup>2</sup>

Aujourd'hui, les nouveaux modes de production et de fonctionnement des entreprises ou des institutions algériennes, requièrent pour leur personnel une maîtrise des savoir-faire et des connaissances informatiques. Cela va des simples logiciels de bureautique (tableurs, traitement de textes, présentation, etc.) à des logiciels utilisés particulièrement dans certains domaines de spécialisation (ERP, EDI, etc.).

L'exigence de la réactivité face à l'environnement et l'importance de l'information comme matière première stratégique, incitent les entreprises algériennes à se mettre au diapason des pratiques universelles et à s'y étalonner. Les systèmes d'informations (TIC) susceptibles d'être mis en place appellent à un renouvellement des stocks des compétences des acteurs pour leur participation effective dans le processus de déploiement stratégique.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Rawad CHAKER, « Les effets des usages des TIC sur les compétences et l'insertion socioprofessionnelle. Enquête sur les pratiques des jeunes libanais(es) », Education & Formation – e-298-03 – Mai 2013 In MÉDA et VENDRAMIN (2010), p. 2.

<sup>2</sup> Idem.

<sup>3</sup> Belkacem BOUKHEROUF, « Perception de la formation et la construction des compétences dans les entreprises publiques algériennes. Illustration à partir du cas d'Algérie Telecom, Sonelgaz et Soidal », thèse de magistère en Sciences de gestion option Gestion des Entreprises, dirigée par Dr Brahim GUENDOUZI, soutenue à l'université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Janvier 2011, p. 120.

C'est ainsi que le développement des compétences par les TIC devient un sujet d'actualité dans les entreprises algériennes. Ces dernières doivent faire de ces outils des paramètres déclencheurs de savoirs, de savoir-faire voire de savoir-être servant à la résolution des problèmes rencontrés en situation professionnelle, répondant aux enjeux de performance et d'employabilité et aboutissant à la capitalisation des compétences individuelles, collectives et même organisationnelles.

Ce dernier chapitre traitera de l'impact de l'usage des TIC dans les entreprises enquêtées sur le développement des compétences des cadres. A travers l'analyse et l'interprétation des réponses apportées par les enquêtées, nous allons essayer d'apporter des réponses quant à la possibilité de mettre en relation l'utilisation des TIC et le développement des compétences chez les salariés, plus particulièrement chez les cadres, qu'ils soient administrateurs ou de simples utilisateurs.

## **Section 1 : Présentation des profils des enquêtés**

Cette présente section aura pour objet d'analyser les données relatives aux profils des enquêtés et ce, selon plusieurs paramètres à savoir : sexe, âge, niveau d'instruction, niveau de qualification, expérience professionnelle et degré d'adéquation des postes occupés par rapport aux projets professionnels des enquêtés.

### **1-1 : Analyse des données relatives aux profils des enquêtés**

L'analyse des données relatives aux profils des enquêtés permettent de dégager les faits suivants :

- Plus de la moitié des enquêtés sont des hommes (22/34), ce qui traduit une forte présence masculine dans les postes d'encadrement dans les entreprises enquêtées.
- La moyenne d'âge de tous les enquêtés est de 41 ans, signe d'une population ni jeune ni vieille.
- 91% des cadres enquêtés ont effectué des études supérieures (licence ou ingéniorat d'Etat).
- Concernant la correspondance des postes occupés actuellement aux projets professionnels des enquêtés, nous avons constaté que par rapport à leurs formations initiales, les cadres enquêtés ne sont pas forcément dans les postes correspondants à

leurs profils. Ceci dit, le profil d'un cadre ne se résume pas à son domaine d'études mais aussi, à ses capacités (esprit de communication, connaissances de langues, expérience dans d'autres domaines, etc.). A ce propos, voici quelques témoignages des enquêtés :

- ✓ Le chef de département audit interne à l'EPB dit : « *Le métier d'audit est nouveau, alors il n'y a pas vraiment d'auditeurs de formation initiale. Ce sont mes compétences qui ont fait que je suis dans ce poste* ».
- ✓ Le chef de service prestation sociale à Sonatrach (DRGB) explique : « *Le poste que j'occupe couramment correspond plutôt à mon évolution de carrière. Car cela fait 25 ans que je travaille à Sonatrach et mon premier poste occupé ici (qui est aussi premier emploi) était : gestionnaire administratif* ».
- ✓ Le chef de service achats locaux à la SARL Ibrahim et fils avance quant à lui : « *Concernant mon projet professionnel, le poste que j'occupe, ne répond pas vraiment à mes aspirations futures, car chez nous à Ifri (ce qui est généralement le cas pour le privé), l'évolution de carrière est un peu lente* ».

Quoi qu'il en soit, tous les cadres enquêtés déclarent que les postes qu'ils occupent actuellement leur conviennent parfaitement et qu'ils envisagent d'évoluer chacun dans son parcours professionnel et pourquoi pas accéder au poste le plus haut dans la fonction concernée (certains le sont déjà).

- Chacun des cadres enquêtés dispose d'une expérience dans le domaine relatif à son poste actuel (dans l'entreprise où il travaille ou dans d'autres organismes) sauf ceux qui occupent de nouveaux postes.
- La plupart des cadres enquêtés déclarent qu'ils n'ont pas fait de formation spécialement pour occuper leurs postes actuels. En revanche, c'est tout le monde qui a fait des formations en cours de l'exercice du poste. Les formations suivies par les cadres ne sont pas forcément dans leurs métiers respectifs car on retrouve des formations communes sur l'anglais, le management, le leadership, les normes de certification, etc. Citons les exemples suivants :
- Le chef de service gestion documentaire QHSE à l'EPB dit : « *Ici à l'EPB, tous les travailleurs sont impliqués dans les projets de l'entreprise. Ceci dit, les formations qu'on subit varient selon les besoins de celle-ci* ».

- Le directeur planification et stratégie à Cevital Agro-industrie rajoute : « *Mon passage au poste actuel n'est pas le fruit de formations dans ce sens, mais de mes compétences, notamment, concernant la connaissance et la maîtrise du marché* ».
  - La gestionnaire RH formation à Cevital Agro-industrie avance quant à elle : « *La première semaine où je suis recrutée, on m'a fait une formation sur : comment réussir son plan de formation (de l'identification des besoins jusqu'à l'élaboration et la mise en œuvre du plan)* ».
  - La chargée de la formation et recrutement à Ifri précise : « *Les critères qui ont fait que j'ai eu accès à ce poste sont : l'expérience, les savoirs, savoir-faire et les savoir-être, ceci bien sûr dans les domaines de la formation* ».
  - D'autres enquêtés affirment, par contre, qu'ils ont été préparés pour leurs postes, le cas du chef de département applications métiers à Cevital Agro-industrie qui précise : « *Oui, bien sûr, j'ai fait un ensemble de 6 ou 7 formations, je suis préparé pour ce poste avant de l'occuper, c'est le fruit de la mobilité interne tout simplement car, ici à Cevital, on favorise le recrutement interne. Ceci dit, lorsqu'il y a un poste vacant, on fait un affichage ici en interne et du coup les travailleurs ont toujours la motivation pour occuper des postes plus hauts. Les formations que j'ai faites sont toutes en externe (en dehors de l'entreprise, que ce soit en Algérie ou à l'étranger)* ». « *Avant d'accéder à ce poste, j'ai fait plusieurs formations en Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, après c'est tout le personnel qui a fait la formation sur la GPEC* », rajoutait la chef de service GPEC à Cevital Agro-industrie.
- ✓ Concernant les formations d'une façon générale, il faut préciser que les cadres enquêtés, relativement à l'EPB, Cevital et Ifri, jugent qu'ils sont gâtés dans ce sens car, ils disent qu'ils ont fait beaucoup de formations, non seulement dans leurs métiers concernés, pour améliorer leurs niveaux de compétences et d'expertise mais dans d'autres domaines qui touchent à la fois à la survie de l'entreprise et leur évolution de carrière (pour occuper des postes plus hauts donc, il leur faut des formations dans le leadership, dans la communication et dans le management en général). La chargée de la formation et du recrutement à Ifri illustre ce propos en disant « *Bien sûr qu'on fait beaucoup de formations. Déjà, du janvier dernier jusqu'à aujourd'hui, nous avons fait un ensemble de 25 formations (de 03 jusqu'à 15 personnes), généralement de moyenne durée. On a aussi un projet de formations de longues durées (02 ans) destinés pour les cadres, pendant les week-ends* ». Ce qui n'est pas négligeable est que

la plupart des cadres enquêtés à Sonatrach (DRGB) déclarent qu'il n'y a pas d'adéquation entre les besoins et les plans de formations. La responsable études et développement informatiques déclare dans ce sens que « *Depuis quelques années de cela, on ne trouve plus d'adéquation entre nos besoins en termes de formations et les actions entreprises par Sonatrach. Il faut juste savoir que, la réponse aux plans de formations provient d'Alger, là où se situe la direction générale de l'entreprise, c'est juste pour dire que la DRGB n'y est pour rien* ». Il faut préciser également que les formations suivies par le personnel des quatre entreprises sont faites soit en interne ou en externe (instituts et centres de formation).

Au final, nous pouvons déduire qu'il y a bien une cohérence entre les profils des personnes enquêtés et les profils des postes occupés par ceux-ci. Ceci revient aux bonnes pratiques de gestion des carrières à l'EPB, aux bons mécanismes de mobilité et de recrutement interne à Cevital Agro-industrie et aux plans de formations parfaitement adaptés aux besoins exprimés dans le cas d'Ifri et ce contrairement aux cadres de Sonatrach (DRGB) qui sont récemment un peu négligés par les plans de formation.

## **Section 2 : Utilisation des TIC dans les entreprises enquêtées**

La finalité de cette section est de montrer quelles sont les TIC les plus utilisées par les cadres enquêtés ainsi que les avantages tirées de leur utilisation.

### **2-1 : Quelles TIC utilisent les cadres ?**

D'après le chef de projets informatiques à l'EPB, « *Toutes les TIC existantes et développées par nos soins sont utilisées d'une façon régulière, sauf la messagerie interne qui vient tout juste d'être installée* ».

D'après la responsable études et développement informatiques à la DRGB, « *Toutes les TIC existantes à la DRGB sont utilisées de façon, plus ou moins régulière sauf, le site web (manque de sensibilisation par rapport à son existence) et le système de vidéoconférence, qui n'est pas utilisé fréquemment* ». Le chef de service télécommunication nous fait la synthèse de la sorte « *Les TIC dont nous disposons peuvent être classées sous quatre catégories qui sont : système de transmission, système de commutation, système radio et enfin, la télémétrie. Nous utilisons généralement les deux premiers systèmes à savoir : la transmission et la commutation* ».

Suite aux entretiens réalisés auprès de l'ensemble des enquêtés à Cevital Agro-industrie et à Ifri, il s'avère que toutes les TIC dont dispose les deux entreprises sont utilisées de manière fréquente et quotidienne.

Les entretiens que nous avons effectués auprès des autres cadres utilisateurs, nous ont révélé que chacun d'eux utilise certaines TIC plus que d'autres, car tout simplement l'utilisation fréquente de telle ou telle technologie varie selon les besoins des postes. En guise d'illustration, nous tenons à évoquer certains témoignages tels que :

- ✓ Le chef de département audit interne à l'EBP qui dit : *« A titre personnel, j'utilise beaucoup plus le SIP et l'Excel ». « L'Excel est un ancêtre pour l'audit. Les logiciels d'audit ne sont utilisés que dans les grands cabinets d'audit. Il y a ce qu'on appelle l'audit assisté par ordinateur, l'audit à distance et les divers logiciels d'audit. Si on avait ces techniques, on les aurait utilisés mais, il ne faut pas oublier que l'EPB est presque une PME, alors ça sert à rien d'investir dans ce genre de technologies, car cela peut générer des coûts qui dépasseraient les gains », rajoute-t-il.*
- ✓ Le chargé d'études n°2 du service carrières à l'EPB avance quant à lui : *« Les TIC que j'utilise le plus souvent sont : Internet, Intranet et le NetMeeting (entre bureaux) » ;*
- ✓ Le chef de service sélection, recrutement et formation à la DRGB qui dit : *« J'utilise presque toutes les technologies existantes chez nous à l'intérieur de la DRGB, mais étant donné que je travaille avec des organismes de formations à longueur de journée, j'utilise fréquemment le téléphone » ;*
- ✓ La responsable gestion prévisionnelle des effectifs avance quant à elle *« J'utilise régulièrement la messagerie interne, que ce soit au niveau du site (Outlook) ou pour envoyer des documents, rapports mensuels, documents scannés à toutes les directions et structures de Sonatrach (Wan-mail) ; et le téléphone pour les besoins de communication » ;*
- ✓ Le chef de département exploitation liquide à la DRGB rajoute *« Au quotidien, j'utilise fréquemment les deux technologies à savoir : le Wan-mail dans le but de communiquer avec tout le personnel de Sonatrach et l'Intranet, dans lequel il y a des applications exploitation et dans lesquelles je peux suivre tout ce qui se passe au temps réel » ;*

- ✓ Le directeur planification et stratégie à Cevital dit : « *Régulièrement j'utilise les applications commerciales* » ;
- ✓ La gestionnaire RH formation à Cevital, rétorque quant à elle « *J'utilise toutes les technologies auxquelles j'ai accès mais celles que j'utilise le plus ce sont l'Outlook et la téléphonie (ligne de Cevital)* » ;
- ✓ Le responsable contrôle de gestion à Ifri déclare « *Quotidiennement, j'utilise Outlook, la téléphonie, le Datamining (pour remodeler l'information selon les besoins spécifiques et la rendre plus visible et plus pertinente), Internet et les ERP* » ;
- ✓ La chargée de la formation et du recrutement, avance quant à elle « *J'utilise régulièrement la messagerie (interne et externe) et la téléphonie beaucoup plus car, je travaille tout le temps avec des organismes de formations externes (à l'exemple de l'INSIM Béjaïa)* ».

D'après les réponses des enquêtés, il s'avère que les TIC les plus utilisées sont :

- ❖ L'Internet : le réseau des réseaux, l'outil le plus utilisé dans les deux entreprises Cevital et Ifri, s'agissant du gisement de données et pour la recherche et pour l'investigation.
- ❖ L'Intranet : pour illustrer l'ampleur de l'usage de cet outil, nous évoquerons les témoignages suivants :
  - ✓ Le chef de service budget à l'EPB qui dit « *J'utilise régulièrement le SIP. J'ai même une application budget sur ce dernier. Le SIP me permet d'une façon générale, de diffuser des informations, d'accéder à toutes les informations relatives à l'activité, aux investissements, bref à la vie quotidienne de l'entreprise* ». À propos du SIP, le chef de département audit interne dit « *Malheureusement, l'utilisation du SIP par le personnel se limite souvent à la consultation et l'échange ne se fait que rarement par ceux-ci. Il y a des craintes en termes de pouvoir et tout dépend bien sûr de la mentalité des gens* ». D'autres cadres comme la chargée d'études niveau 1 en communication interne, affirme que « *Notre politique environnementale nous dit d'arriver à zéro papier, l'intranet permet d'atteindre cet objectif* ».
- ❖ La messagerie électronique ; destinée pour les discussions instantanées et l'envoi de documents au niveau local (Netmeeting pour l'EPB et Outlook pour les trois autres

entreprises) ainsi qu'au niveau national (Wan-mail pour Sonatrach). Le directeur pôle corps gras à Cevital Agro-industrie avance que c'est le réseau le plus utilisé et dit à ce propos : « *Je trouve que nous abusons trop avec l'Outlook, parce que trop d'informations tue l'information !* ».

- ❖ La téléphonie ; on retrouve la téléphonie mobile Blackberry pour Cevital Agro-industrie. Le directeur pôle corps gras à Cevital Agro-industrie dit dans ce sens : « *Le poste je le prends dans ma poche* », et la téléphonie fixe. La chef de service GPEC à Cevital précise que « *Seulement les cadres peuvent avoir une ligne téléphonique extérieure* ». Il faut préciser également que la téléphonie fixe est très utilisée chez Sonatrach car cette dernière dispose de ses propres lignes téléphoniques (nationale et internationale).
- ❖ Et enfin nous noterons l'existence du système ERP pour le cas d'Ifri et pour lequel il y a des applications pour chaque service.

## **2-2 : Les avantages tirés de l'utilisation des TIC par les cadres**

En regroupant les réponses des uns et des autres, les avantages que procure l'utilisation des TIC au travail des cadres enquêtés sont :

- ✓ Gain d'un temps énorme et d'argent (moins de coûts) ;
- ✓ La clarté, la fiabilité, la fluidité, la transparence et la traçabilité des informations partagées ;
- ✓ La facilité, rapidité et souplesse dans l'exécution des tâches d'où l'augmentation de la productivité individuelle et collective et une meilleure résolution des problèmes relatifs à la gestion ;
- ✓ L'économie de papier, raccourcissement des distances et le travail en groupe ;
- ✓ Le classement des papiers sous forme électronique, raccourcissement des distances et le travail en ligne ;
- ✓ La capacité de toucher le maximum de personnes à la fois et ceci en un seul coup ;
- ✓ Le retour sur investissement c'est-à-dire la création d'une valeur ajoutée pour toute l'entreprise ;
- ✓ Le travail à distance notamment avec les Blackberry ;
- ✓ Le suivi de l'actualité et l'actualisation des informations ;

- ✓ L'efficacité, l'efficience, la rentabilité et la qualité au travail.
- ✓ Enfin, les TIC sont un moyen de partage, d'échange, de communication et d'épanouissement culturel.

Nous pouvons constater alors, que les TIC les plus utilisées par les cadres sont centrées plus autour des outils de communication que d'outils de gestion. Il est à déduire également que, les avantages tirés de l'usage des TIC par les cadres sont nombreux, ce qui prouve l'indispensabilité de ces outils chez cette catégorie des cadres.

### **Section 3 : Analyse du rôle des TIC dans le développement des compétences des cadres**

Pour introduire, nous tenons à expliquer que, lors des entretiens, nous avons essayé de savoir est-ce que les cadres enquêtés font la différence entre le savoir et le savoir-faire ainsi qu'entre la qualification et la compétence. Comme résultat : effectivement, tous les cadres enquêtés distinguent entre le savoir et le savoir-faire. Pour eux, le savoir est l'ensemble des connaissances acquises théoriquement par contre, le savoir-faire c'est la transformation du savoir en action utile sur le terrain. Le responsable qualité à Cevital Agro-industrie illustre ce propos en disant : « *La différence existante entre savoir et savoir-faire est la même différence qui existe entre théorie et pratique* ».

Quant aux termes qualification et compétences : 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, le savoir, le savoir-faire ainsi que le savoir-être. La dernière composante est indispensable surtout pour un leader d'un groupe car il doit savoir communiquer, sensibiliser, avoir le sens de l'écoute et savoir réagir aux conflits de tous genres, ceci afin de conduire parfaitement son équipe.

#### **3-1 : TIC, valorisation/partage des connaissances et apprentissage : quels liens ?**

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 :

- ✓ Le chef de service gestion de carrière à l'EPB qui dit : « *Etant donné qu'il y a des échanges qui se font entre travailleurs, via les TIC, alors oui, ces technologies permettent forcément d'élargir le répertoire de connaissances, que ce soit au niveau individuel ou collectif ou même au niveau organisationnel* ».
- ✓ Le chef de service télécommunication à la DRGB qui dit : « *J'ai un manuel, je le scanne et je le diffuse, donc il y a un grand partage* ».
- ✓ Le chef de département exploitation liquide à la DRGB avance quant à lui « *Les TIC nous permet 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* ».
- ✓ La responsable gestion prévisionnelle des effectifs à la DRGB affirme également : « *Sous Outlook, j'envoi des documents à plusieurs personnes à la fois et ça me permet de valoriser ainsi, mes connaissances* ».
- ✓ Le chef de département RH&C à la DRGB déclare aussi « *Les TIC me permettent de développer, d'enrichir mes connaissances et de renforcer l'échange* ».

La plupart des enquêtés partagent l'idée qu'il existe, effectivement, un vrai partage entre travailleurs, suite à l'utilisation des TIC, et que ça permet la valorisation de certains savoirs collectifs. Dans ce sens :

- ✓ Le chef de service budget à l'EPB affirme : « *C'est primordial d'utiliser les TIC pour mettre à jour ses connaissances et mettre également son savoir à profit de ses collègues et au profit de l'entreprise en général. A titre personnel, je communique un certain nombre de connaissances sur mon application budget* ».
- ✓ Le chef de département applications métiers à Cevital avance aussi : « *Effectivement, il y a un grand partage entre les travailleurs suite à l'utilisation des TIC. Ces dernières valorisent les connaissances individuelles et collectives et sont source de capitalisation des savoirs* ».
- ✓ Le responsable contrôle de gestion à Ifri avance quant à lui : « *La valeur d'une information se sent lorsque elle circule* ».

Les TIC permettent donc, la valorisation des savoirs individuels et collectifs.

D'autres enquêtés à l'EPB estiment qu'il n'y a pas vraiment une culture de partage au sein de l'entreprise, l'exemple de la chargée d'études n°1 au service personnel qui déclare : « *La culture de partage est absente, c'est plutôt la culture de cache-cache qui prédomine* ». La

chargée de la communication interne à l'EPB nous explique les choses de la sorte : « *Il y a des personnes qui ont le sens du partage et d'autres qui font de la réticence. En d'autres termes la question du partage est très dépendante de la mentalité des gens* ».

Avant d'étudier la question du transfert des savoir-faire et des compétences via les TIC, nous avons essayé lors des entretiens avec les cadres, de savoir quelle relation font-ils entre TIC et apprentissage. L'analyse des résultats montre que la plupart des cadres enquêtés perçoivent les TIC comme un outil ou un levier d'apprentissage. Voici quelques témoignages illustrant ce propos :

- ✓ Le chargé d'études n°2 au service gestion de carrière, dit à ce propos « *Les TIC c'est l'apprentissage par excellence* ».
- ✓ La responsable études et développement informatique à la DRGB précise que pour elle : « *L'Internet est un outil d'apprentissage. Par contre, toutes les autres TIC sont des moyens beaucoup plus pour la communication* ».
- ✓ Le chef de service achat locaux à Ifri dit dans ce sens : « *Les TIC sont un bon moyen d'apprendre, surtout l'Internet* ».
- ✓ Le directeur planification et stratégie à Cevital confirme quant à lui : « *Les TIC sont un outil de vulgarisation et de partage de connaissances, ça permet de travailler en collaboration (notamment par la visioconférence). Tout ça est pour moi, un bon début d'apprentissage* ».
- ✓ Le chef de département informatique à l'EPB dit : « *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* ».

Il y a par contre, ceux qui s'y opposent à la relation étroite entre TIC et apprentissage tels que :

- ✓ Le chef de département RH&C à Sonatrach (DRGB) qui affirme : « *Il n'y a pas vraiment de relation entre TIC et apprentissage. Nous n'utilisons pas les TIC dans ce sens (pour apprendre)* ».
- ✓ L'ingénieur en environnement à la DRGB rajoute : « *Je ne trouve pas vraiment de relation entre les TIC et l'apprentissage car j'apprends beaucoup plus sur le terrain. Pour moi, les TIC sont faites soit, pour l'investigation ou l'interprétation des*

*résultats. Mais je ne peux pas nier que l'investigation implique l'amélioration du travail et donc, apporte un apprentissage qui pourrait par la suite se traduire par l'acquisition de nouvelles capacités ».*

Nous constatons donc, que la question de l'apprentissage par les TIC est vue de manières différentes par les cadres enquêtés, car il y a ceux qui trouvent une relation directe entre TIC et apprentissage et prétendent tout simplement que les TIC sont un moyen d'apprendre, un moyen d'évoluer dans son métier et d'améliorer la qualité de son travail et d'autres, qui voient que les TIC restent un moyen facilitateur du travail et pas plus. Cette différence des points de vue est due à la fois :

- ✓ Au fait que les postes ne sont pas les mêmes et que certains postes, comme nous l'avons précisé auparavant, nécessitent plus d'usage en termes des TIC par rapport à d'autres. C'est pour cela que, par exemple, les cadres qui travaillent dans les cellules informatiques disent que les TIC les aident non seulement à avancer dans leurs métiers mais qu'elles sont la raison d'être de leurs métiers.
- ✓ A la variété des mentalités et des comportements des cadres utilisateurs. Le directeur planification et stratégie à Cevital avance ce propos : *« 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 ».*

### **3-2 : Les cadres, peuvent-ils se priver de l'utilisation des TIC ?**

La plupart des cadres enquêtés déclarent qu'ils ne peuvent se priver de l'utilisation des TIC dans leurs tâches quotidiennes. Certains comme le chef de service télécommunication à la DRGB arrive même à dire : *« 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. Voici quelques témoignages des enquêtés :

- ✓ La chargée d'études n°1 au service personnel à l'EPB estime que l'utilisation des TIC n'est pas aussi importante dans l'exercice de ses tâches. Elle dit à ce propos : *« Les TIC dont dispose l'EPB ne sont pas à la hauteur de nos attentes ».*

- ✓ La chef de service gestion documentaire QHSE à l'EPB nous explique les choses de la sorte : « *Même avec l'usage des TIC, mes taches sont toujours les mêmes et ont, surtout, la même finalité, n'empêchent qu'elles sont plus développées, traitées et plus justes tout simplement* ».
- ✓ Le directeur pôle corps gras à Cevital dit : « *Le plus important de mon travail ne se passe pas via l'outil (TIC)* ». D'une façon générale, les cadres de Cevital Agro-industrie utilisent fréquemment les TIC, vu que surtout Cevital est une entreprise jeune.
- ✓ Le superviseur qualité à Ifri avance : « *du moment que je travaille beaucoup sur le terrain donc, il y a une complémentarité entre les taches que je fais via les TIC et les taches que je fais sur le terrain, 50/50 je dirais* ».

### **3-3 : TIC, capacités en autonomie, en prise de décision et en transférabilité des savoir-faire : quels liens selon les cadres ?**

D'après la plupart des enquêtés, le fait de valoriser l'acquisition de nouvelles connaissances, notamment via l'utilisation et le développement des TIC, constitue l'un des moyens permettant le développement de nouvelles capacités. A ce propos le chargé d'études n°2 au service carrière à l'EPB dit : « *C'est un élément important (valoriser l'acquisition de nouvelles connaissances) mais pour développer de nouvelles capacités, il faut prendre en considération d'autres éléments tels que la qualité de vie au travail, le climat social, etc. Pour moi, il faut valoriser avant tout, l'être humain !* ». Le responsable qualité à Cevital précise également : « *Cela est indéniable mais, il faudrait mettre d'abord ses connaissances acquises en application* ». Le directeur planification et stratégie à Cevital nous donne un autre détail en disant : « *ça développe surtout de l'agilité en terme de management (élimination des taches improductives)* ». Le responsable contrôle de gestion à Ifri rajoute : « *Afin de développer de nouvelles capacités, il faudrait associer d'autres ressources d'ordre matériel ou humain, pour exploiter les connaissances dont on dispose* ».

Certains cadres ne pensent pas de la même façon à l'instar de la responsable études et développement informatique à la DRGB qui dit : « *Non, valoriser l'acquisition de nouvelles connaissances ne suffit pas vraiment pour déclencher de nouvelles capacités chez le cadre travailleur. Je pense que ça aurait été mieux si on utilisait les systèmes de Workflow ou de GED* ».

La plupart des enquêtés disent qu'effectivement, les TIC renforcent leur sentiment d'autonomie. Cela est dû, d'après eux, au fait de la disponibilité de l'information à tout moment et le fait que tout le monde est presque au même niveau d'informations (grâce, notamment, à l'existence de systèmes ERP au niveau de l'entreprise Ifri). Le chef de service budget à l'EPB dit à ce sujet : *« Oui, je ne suis plus dépendant de celui qui dispose de l'information. L'information est diffusée, alors détenir l'information n'est plus un pouvoir »*. L'ingénieur en environnement à la DRGB rajoute : *« Oui, avec les TIC, je me sens plus autonome car, je règle les problèmes toute seule et ne suis pas obligée de passer chez quelqu'un pour m'aider à le faire »*.

Il y a d'autres enquêtés qui s'y opposent tels que :

- ✓ Le chef de service prestation sociale à la DRGB qui dit : *« Dans la fonction où je travaille, mes informations doivent circuler partout, surtout localement alors, je pense que c'est plutôt le contraire (les TIC nous enlèvent carrément le sentiment d'autonomie) »*.
- ✓ Le responsable qualité à Cevital Agro-industrie avance aussi : *« Non, je ne me sens pas plus autonome avec l'utilisation des TIC car c'est juste un moyen qui permet la facilitation du travail et rien de plus »*.
- ✓ Le chef de département audit interne à l'EPB rétorque quant à lui : *« Les TIC existantes ne sont pas vraiment intégrées pour que les cadres aient accès à l'information, donc, personnellement, je ne ressens pas vraiment plus d'autonomie suite à l'utilisation de celles-ci. Je peux dire aussi que tout dépend des outils utilisés, car je peux me sentir autonome dans certaines choses et pas dans d'autres »*.
- ✓ La chargée d'études n°1 au service personnel, prend la même position et juge que *« Il n'y a pas lieu de parler d'autonomie suite à l'utilisation des TIC, puisque on court toujours derrière l'information ! »*.

Quant à la prise décision, nous avons constaté, suite aux entretiens, que la plupart des cadres enquêtés estiment que l'utilisation des TIC, facilite, accélère et améliore la qualité des décisions et que la participation aux décisions d'un niveau supérieur est plus fréquente même si, ce n'est que d'une façon indirecte. Le chef de projets informatiques à l'EPB illustre ce propos en disant : *« Avec les TIC, les décisions se prennent rapidement, d'autant plus que, nous avons un Système d'Information d'Aide à la Décision (SIAD). Personnellement, grâce à*

*ces technologies, j'ai plus d'arguments afin de convaincre mon supérieur de prendre telle ou telle décision ». « Grace aux TIC, on arrive à plus de précision, le risque est plus maîtrisé et on aboutit généralement à des décisions plus sûres. Maintenant il faut savoir que, la prise de décision concerne la Direction Générale, nous par contre on leur sert d'outils d'aide à la décision », rajoute le chef de département audit interne à l'EPB.*

Le chef de département applications métiers affirme : *« Avec les TIC, on arrive à prendre les décisions avec plus de précision et d'exactitude et en un temps parfois, très réduit. Quelquefois, on est obligés de faire appel à l'intuition, surtout lorsqu'on rencontre un problème qui nécessite une solution au plus vite et se sont les TIC qui développent chez nous, avec le temps, cette capacité d'agir dans des moments délicats, alors oui, avec les TIC, on ne développe pas seulement nos savoirs et nos savoir-faire, mais aussi nos savoir-agir ».*

Le directeur ressources humaines à Ifri précise : *« Les TIC sont un outil d'aide à la décision. Grâce à celles-ci, on prend souvent les bonnes décisions et rapidement ». « Ici, nous avons de qu'on appelle un Business Objet, c'est un Système d'Information d'Aide à la Décision et c'est beaucoup plus pour les gestionnaires », rajoute le responsable système d'information (IT Manager).*

Ici également, on trouve des positions contre l'idée que les TIC aient un impact favorable sur la prise de décision à l'exemple de la chargée d'études n°1 au service personnel à l'EPB qui annonce : *« Je trouve qu'il n'y a pas vraiment un impact des TIC que nous utilisons sur ma prise de décision. Je pense tout simplement que, les TIC ne suscitent pas les initiatives à prendre des décisions ».*

Pour la question de la participation aux décisions de niveaux supérieurs, la plupart des cadres enquêtés, disent qu'ils peuvent proposer, argumenter leurs idées mais pas au point de participer formellement aux décisions de son supérieur. Le responsable contrôle de gestion à Ifri nous explique les choses de la sorte : *« Quand on a les arguments et les justifications nécessaires, on peut bien sûr, agir sur des décisions de haut niveau mais, il ne faut pas oublier que, la décision revient toujours à son maître, ceci dit, nous ne sommes que des outils d'aide à la décision ».*

Généralement, tous les cadres enquêtés affirment que les TIC favorisent le partage et le transfert des connaissances. Quant aux savoir-faire, on trouve des avis différents car il y a ceux qui disent que le transfert de certains savoir-faire est possible via les TIC, à travers,

notamment, des procédures qui, d'après eux, peuvent être facilement stockées et par la suite, échangées. Voici quelques témoignages dans ce sens :

- ✓ La responsable gestion prévisionnelle des effectifs à la DRGB qui dit : « *Par exemple, par téléphone, je peux transférer un savoir-faire du genre 'comment marche un logiciel' et je reçois également ce genre d'explications de la part de mes collègues* ».
- ✓ La responsable études et développement informatique à la DRGB annonce quant à elle : « *Dans notre service, les savoir-faire que nous communiquons sont les suivants : procédures de développement d'une application, procédures de prise en charge d'un nouveau besoin de développement informatique, procédures d'élaboration des documents et supports d'une application informatique et enfin, des procédures de prise en charge du développement d'une nouvelle version d'application informatique* » ;
- ✓ « *Les rapports déjà faits, les travaux en parallèle et les procédures, ce sont tous des savoir-faire qu'on peut transférer et recevoir par les TIC* », affirme l'ingénieur en environnement à la DRGB.
- ✓ Le chef de département applications métiers à Cevital Agro-industrie nous explique également : « *Il y a des savoir-faire, sous forme de modes opératoires, tel qu'un processus de résolution d'un problème (diagnostic-causes possibles-solutions), qui peuvent être facilement transférables via les TIC. On parle exactement ici, d'une base de connaissances. Par exemple, à notre service, on dispose d'une base de connaissances contenant les problèmes déjà réglés et leurs solutions et nous appelons ça le Knowledge Management System. Ce dernier contient deux volets : l'un est interne à la DSI et l'autre, il est accessible à tous les utilisateurs par domaines* ».
- ✓ La chef de service GPEC à Cevital avance : « *La façon dont marche le Workflow est par exemple, un savoir-faire, que j'ai déjà reçu via le téléphone, en parlant avec les gens de la DSI mais d'un côté, on ne peut nier que pour transférer un savoir-faire, il n'y a pas mieux qu'un contact direct entre travailleurs, le temps d'une réunion ou d'un travail d'équipe en laboratoire...bref, on n'est pas arrivé au stade de transférer des savoir-faire via les TIC* ».
- ✓ Le responsable contrôle de gestion à Ifri rajoute : « *Les solutions, les méthodes, les techniques et les manuels, tous ceux-ci sont des savoir-faire transmissibles via les*

*TIC. Généralement le transfert de savoirs et de savoir-faire est lié aux moyens utilisés, à l'environnement et surtout au climat de travail et sincèrement, toute sorte de communication est plus facile lorsqu'il y a un contact direct entre personnes ».*

- ✓ Le directeur système d'information (IT Manager) à Ifri complète les avis précédents en disant : « *Il y a des savoir-faire transmissibles par le biais des TIC telles que les check-list, écrits sous forme électronique, qui existent dans les laboratoires ».*

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 du chef de service gestion documentaire QHSE à l'EPB qui rétorque : « *La culture de partage de savoir-faire grâce à l'usage des TIC n'est pas existante chez nous à l'EPB. D'ailleurs, le savoir-faire se transmet beaucoup plus lors des réunions par exemple, car pour goûter au sens réel de l'échange, il faudrait être en face de la personne avec laquelle on voudrait échanger. Ici à l'EPB, l'avantage est qu'on fait souvent des réunions entre nous et ça nous permet vraiment d'échanger nos idées, de connaître les aspirations d'autrui et de développer, surtout, un esprit de travail d'équipe ».* Reconnaisant la difficulté et le manque de moyens nécessaires pour pouvoir transférer un savoir-faire via les TIC, le chef de département RH&C, contredit ceci et dit « *Pour moi, il n'y a pas de savoir-faire qui peuvent être communiqués via les TIC. Je répète, les TIC chez nous restent un moyen qui facilite le travail et rien de plus ».* La responsable gestion prévisionnelle des effectifs à la DRGB nous fait la synthèse en affirmant : « *Pour développer des capacités et transmettre un savoir-faire, il y a beaucoup mieux que les TIC, des situations réelles pourquoi pas !c'est-à-dire être réellement proche de la personne ».*

### **3-4 : TIC et développement des compétences : quelles perceptions pour les cadres ?**

La question du développement des compétences par les TIC 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 contextualisés, un bon outil d'apprentissage, qui peut se traduire par de nouvelles idées, de nouvelles réflexions, notamment par l'utilisation du Workflow et de l'Outlook, une source de nouveaux savoir-faire et de savoir-être, un outil renforçant le sérieux et la ponctualité au travail (logiciels de gestion du temps et de présence existants à Ifri), etc. Mais pas au point

d'être un moyen qui permettrait le développement certain de leurs compétences professionnelles, car pour eux, d'une façon générale, 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 et en particulier à l'EPB et 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.

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 (notamment ceux 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.

En analysant le témoignage du chef de service télécommunication à Sonatrach qui dit « *Les TIC nous permettent de traiter les anomalies, les pannes, de faire face à des situations exceptionnelles, de résoudre des problèmes de tous genres, etc.* », nous ne pouvons nier le rôle que peuvent jouer les TIC, dans les processus d'apprentissage et dans le développement des compétences professionnelles si jamais ces technologies sont bien appréhendées et bien utilisées et encore dans le cas où elles sont plus sophistiquées (ERP, Groupware, etc.). N'empêche que comme le dit la plupart des cadres enquêtés, la compétence est d'ordre humain, alors la contribution des TIC au développement des compétences reste limitée.

La vision des cadres enquêtés peut être résumée ainsi :

Les cadres de l'EPB disent qu'ils ne voient aucun effort de la part des dirigeants à investir dans les TIC dans la perspective de développer les compétences des cadres (ce qui n'est pas le point de vue des cadres travaillant dans les services ressources humaines). Certains comme le chef d'audit interne arrivent même à dire : « *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* ».

La perception des cadres enquêtés sur la question de la vision des grands managers de Sonatrach à vouloir ou pas intégrer ou investir dans le domaine des TIC dans la perspective de développer leurs compétences , peut être cernée à partir du témoignage du chef de département RH&C qui avance : *« 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 critique »*. Nous comprendrons donc, que le premier souci des grands managers de Sonatrach doit être, celui de capitaliser les savoirs et les savoir-faire des anciens travailleurs, pourquoi pas sous forme électronique, afin de rendre possible leur transfert entre travailleurs.

Dire que le développement des compétences est une préoccupation majeure des grands managers de Cevital est suivi par des réponses très favorables de la part des cadres enquêtés. Le directeur pôle corps gras à Cevital Agro-industrie dit à ce propos : *« Récemment, on a fait une convention avec HEC Montréal sur des formations mini MBA...c'est un programme spécifique à Cevital. Ceci est pour moi une raison de plus pour confirmer que le développement des compétences est une préoccupation majeure des grands Managers de Cevital »*. Pour la question TIC/développement des compétences, les réponses des enquêtés, prouvent qu'ils sont conscients que les TIC, indéniablement, sont orientées vers le développement des compétences mais que ceci, est un objectif de long terme.

Enfin, les cadres enquêtés à Ifri disent que, effectivement, ils ressentent réellement l'existence de cet objectif chez les grands managers, même s'il n'est pas informel et qu'il est de long terme.

### **Conclusion :**

Aujourd'hui, le développement des compétences occupe une place primordiale dans la préoccupation des grandes entreprises qu'elles soient privées ou publiques. Les moyens relatifs aux TIC sont ainsi très favorables à la capitalisation et aux transferts des compétences. Ce qui leur donne un caractère très stratégique dans le milieu du travail notamment en groupe.

A travers les entretiens réalisés auprès des cadres enquêtés concernant les quatre entreprises de la région de Béjaïa à savoir : l'EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri, nous avons pu constater que d'une façon générale, les entreprises EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri voient les TIC comme un

outil nécessaire à l'exécution de certaines tâches, à la facilitation du travail et la gestion en général, mais n'ont pas encore la parfaite conscience des apports que pourraient traduire l'utilisation des TIC chez leurs salariés, ceci en termes de réflexions créatives et innovantes et dans l'ouverture à l'international. Mais cela n'exclue pas que ces entreprises commencent à intégrer les TIC dans des perspectives stratégiques à l'exemple de Cevital et d'Ifri et plus ou moins l'EPB.

## Conclusion générale

L'avènement des Technologies de l'Information et de la Communication a entraîné de profonds changements dans notre société. Dès lors, on voit émerger des activités de plus en plus informatisées : création de nouveaux marchés de travail, recherche d'une main d'œuvre de plus en plus qualifiée qui fait face aux changements continuels de l'environnement et qui s'adapte à la société dite « numérique ».

L'entrée des TIC dans les différents processus managériaux des entreprises a provoqué de grands débats auprès des chercheurs en Sciences de gestion, notamment sur l'avenir de quelques fonctions, devenues stratégiques, telles que les ressources humaines.

L'introduction des divers logiciels de travail et des différents réseaux tels que l'Intranet ont modifié le fond des activités ressources humaines et parfois même les paramètres. Cela s'est traduit ces dernières années, au niveau des entreprises, par le développement du e-Learning, l'e-gestion de carrière, l'e-gestion des compétences et des connaissances, etc.

La gestion des compétences et des connaissances est le résultat d'une volonté stratégique de travail collectif, transversal, permanent et multidimensionnel traduisant la création d'une valeur ajoutée spécifique à chaque structure et trouve sa genèse par la valorisation, l'enrichissement et le partage des savoir-faire de chaque membre de l'organisation. Elle est la garante de la pérennité de toute entreprise publique ou privée, et un atout concurrentiel majeur.<sup>1</sup>

Notre recherche a montré que l'Algérie a connu divers changements de tout ordre (économiques, politiques, juridiques, etc.), qui se sont traduits par l'apparition des inégalités des niveaux de formations, notamment dans les entreprises publiques. Ces inégalités se conjuguent aujourd'hui avec le manque d'adaptabilité d'un certain nombre de personnels, aux changements organisationnels liés à l'introduction de nouveaux modes de gestion, notamment la gestion électronique.

---

<sup>1</sup> Jean-Yves BUCK, *Le management des connaissances et des compétences en pratique*, 2<sup>ème</sup> édition d'Organisation, Paris, 2003, p. 75.

A cet effet, notre recherche a mis en exergue l'importance des TIC dans le développement des compétences des cadres au niveau des quatre entreprises de notre enquête à savoir : l'EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri.

Les principaux résultats de l'enquête sont analysés et présentés comme suit :

Dans le cas de l'EPB, nous constatons que les TIC prennent de plus en plus une place privilégiée dans la politique générale de l'entreprise. De nouveaux projets d'investissements sont en cours d'exécution tels que l'instauration d'une Gestion Electronique de Documents (GED), ce qui traduit une bonne volonté de la part des managers de cette entreprise d'introduire les TIC dans le pilotage global de l'organisation.

Au travers de cette organisation, les cadres de l'EPB voient dans les TIC :

- ✓ Un moyen facilitateur du travail, favorisant le partage d'informations (mais conditionné par la diversité des mentalités et par le refus du changement de certains cadres) ;
- ✓ Un bon moyen d'apprentissage permettant le développement de nouvelles capacités et développant un certain degré d'autonomie (si la personne est ouverte d'esprit sans oublier que cela dépend de l'outil utilisé) ;
- ✓ Un outil facilitant la prise de décision et encourageant à prendre des initiatives (bien que cela ne fasse pas l'unanimité chez tous les cadres) n'ayant pas la possibilité de transférer ou de développer des compétences (A part quelques procédures qui demeurent transférables via les TIC), ceci malgré l'existence d'un bon service de gestion de carrière au sein de l'EPB, comportant plusieurs outils favorisant le développement des compétences chez le personnel.

Dans le cas de Sonatrach (DRGB), nous déduisons que le système d'information devient de plus en plus souple et pertinent (en plus du fait que Sonatrach dispose de ses propres réseaux téléphoniques et de messagerie).

Les cadres de la DRGB voient les TIC comme :

- ✓ Un moyen facilitateur du travail, favorisant un certain partage, (quoique conditionné par la diversité des mentalités et parfois par le refus du changement) ;
- ✓ Un moyen facilitateur de l'apprentissage et affirment également que l'usage des TIC ne leurs suffit pas de développer de nouvelles capacités (vu le fait que les TIC

disponibles sont trop classiques). En revanche, pour certains le sentiment d'autonomie augmente quant à l'utilisation de celles-ci. Selon les cadres enquêtés, la prise de décision tend de plus en plus à se décentraliser suite à l'usage des TIC ;

- ✓ Un moyen de transférer certains savoir-faire codifiés sous formes de procédures, de travaux déjà faits ou en parallèle. Bien que, pour eux, les situations réelles soient les plus favorables à ce genre de mécanismes. Cependant, pour les cadres, le développement des compétences professionnelles via les TIC est possible si ces TIC disponibles sont bien exploitées ou encore si elles étaient plus modernes.

Dans le cas de Cevital Agro-industrie, nous sommes arrivés à comprendre que les TIC prennent une importance capitale dans le management général de l'entreprise. Cela se justifie par l'existence de TIC très modernes telles que le Knowledge Management System (KMS).

Les cadres de cette entreprise voient les TIC comme :

- ✓ Un moyen nécessaire pour l'exercice du travail, favorisant le travail en groupe (surtout dans le cadre de projets communs), signe d'un réel partage entre les cadres ;
- ✓ Un bon levier d'apprentissage, pouvant aboutir au développement de nouvelles capacités (à mesure que les connaissances acquises soient mobilisées en actions de travail). Certains d'entre eux affirment que les TIC fortifient leur sentiment d'autonomie ;
- ✓ Un outil permettant l'accélération de la prise de décision, l'amélioration de leur qualité et le développement de savoir-agir lors de la rencontre d'un problème lié au travail ;
- ✓ Un moyen de transfert des modes opératoires comme les processus de résolution de problèmes (bien que, selon eux, la meilleure condition pour pouvoir transférer un savoir-faire est le contact direct entre employés). De l'avis des cadres interrogés, le développement des compétences est bel et bien possible grâce à l'usage des TIC.

Dans le cas d'Ifri, nous ne manquerons pas de remarquer l'existence d'un système ERP (le Workflow y compris) en son sein. Ce qui prouve que les TIC ont un grand rôle dans le pilotage de l'entreprise, et qu'elles sont inévitablement alignées à sa stratégie globale.

En général, les cadres d'Ifri, voient les TIC comme :

- ✓ Un moyen nécessaire pour l'exercice de leur travail, œuvrant pour un très bon partage d'informations et de connaissances ;

- ✓ Un bon moyen pour apprendre, constituant de bonnes ressources qui favorisent le développement de nouvelles capacités à mesure d'exploiter au mieux, les connaissances et d'associer d'autres moyens humains et matériels ;
- ✓ Un outil renforçant le sentiment d'autonomie (chacun d'eux dispose d'une application propre à lui dans le système ERP de l'entreprise), ayant la qualité d'outil d'aide à la décision ;
- ✓ Un moyen de transférer des savoir-faire tels que les check-lists, les procédures, manuels, méthodes et techniques de travail. Même si pour eux, le mécanisme de transfert de savoir-faire est plus favorable lors des rencontres directes, notamment dans le cadre des travaux collectifs. Selon les cadres, le développement des compétences est bel et bien possible grâce à l'usage des TIC.

Après avoir analysé les résultats tirés des entretiens avec les cadres des quatre entreprises, nous pouvons discuter les hypothèses de notre recherche :

La première hypothèse est validée dans le cas de Sonatrach et de l'EPB. En d'autres termes, pour les managers de ces entreprises, les TIC engendrent des coûts qui ne garantissent pas un gain d'efficience. Cela voudrait dire que les managers ont peur d'investir dans le domaine des TIC. Car le retour sur investissement de ces dernières est difficile à réaliser. Cela est dû, principalement, au manque d'adaptabilité de la part des salariés qu'ils soient cadres ou pas cadres, par rapport à l'utilisation de ce genre de technologies, déjà disponibles et pas trop sophistiquées.

Les deux entreprises publiques l'EPB et Sonatrach ont un personnel, plus ou moins âgé. Alors, l'adoption des TIC de la part de ces entreprises semble difficile car, il faudrait de grands efforts de la part des managers de ces entreprises dans la sensibilisation des travailleurs quant à l'utilisation de celles-ci.

Compte tenu de cela, les structures Ressources Humaines liées aux entreprises précédentes auront du mal à sensibiliser les employés à l'utilisation de ces technologies dans le cadre du développement de leurs compétences ou plus généralement dans le cadre de l'évolution de leurs carrières professionnelles.

En revanche, la deuxième hypothèse est vérifiée dans le cas des entreprises Ifri et Cevital. Pour ces entreprises privées, les TIC constituent des investissements et une bonne source de rentabilité financière.

L'existence de systèmes ERP à Ifri et d'un bon système d'information des ressources humaines (logiciel de gestion du temps) semble être un bon exemple pour estimer que ces technologies condamnent la pérennité de cette entreprise et qu'elles lui sont une nécessité de sa compétitivité. De même pour Cevital qui dispose d'un système d'archivage électronique, un Knowledge Management System avec des projets d'investissements tels que l'acquisition d'un progiciel de gestion intégré (ERP). Ceci montre également la volonté des managers de Cevital à rendre ces TIC, l'un de ses facteurs clés de succès. La réussite de ces technologies dans ces deux entreprises est expliquée par le jeune âge de celles-ci. Car les technologies sont accueillies favorablement par l'ensemble du personnel utilisateur.

Les TIC établissent par conséquent de bonnes connexions entre les cadres de ces entreprises permettant d'accroître le réservoir des connaissances, des savoir-faire et de leurs compétences.

D'une façon générale, les entreprises EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri voient les TIC comme un outil nécessaire à l'exécution de certaines tâches, à la facilitation du travail et la gestion en général, mais n'ont pas encore la parfaite conscience des apports que pourraient traduire l'utilisation des TIC chez leurs salariés, ceci en termes de réflexions créatives et innovantes et dans l'ouverture à l'international. Mais cela n'exclue pas que ces entreprises commencent à intégrer les TIC dans des perspectives stratégiques à l'exemple de Cevital et d'Ifri et plus ou moins l'EPB.

L'une des limites de notre recherche est liée au fait que le sujet traité est à la croisée de plusieurs disciplines scientifiques en l'occurrence la gestion, l'information et la communication, la sociologie. Les spécialistes en Sciences de l'information et de la communication pourront compléter ce travail par des éclaircissements dans les étapes de mise en œuvre des TIC et les sociologues par l'intégration de l'aspect culturel. Notre volonté était d'intégrer à cette recherche des aspects provenant d'autres disciplines sans pour autant avoir eu le temps d'approfondir ces aspects. Aussi, le caractère strictement qualitatif de notre recherche est original pour la compréhension de ce type de problématique dans le contexte des entreprises algériennes.

## Références bibliographiques

**BACHELET Catherine**, Marie-Laurence **CARON-FASAN**, « Groupware et Impacts Organisationnels. Une approche exploratoire », *Actes du 10<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Lyon, septembre, 1999, p. 24.

**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 Valéry (Montpellier III), le 09/03/2012, pp. 12, 13,22, 58, 156.

**BENDIABDELLAH Abdeslam Et CHELIL Abdelatif**, « Formation et développement des Compétences dans la pratique des entreprises algériennes », In Revue 'Management des Savoirs et Développement des Compétences', N°03, Mars 2004, p. 4.

**BENDIABDELLAH Abdesselem**, « 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.

**BEYOU Claire**, *L'évolution des compétences perçues par les salariés*, in Michel **KALIKA**, 2006, p. 160.

**BOUHENNA Ali**, « Les enjeux des TIC dans l'entreprise », In Revue "Management des Savoirs et Développement des Compétences" N° 03, Mars 2004, p. 1.

**BOUKHEROUF Belkacem**, « Perception de la formation et la construction des compétences dans les entreprises publiques algériennes. Illustration à partir du cas d'Algérie Telecom, Sonelgaz et Saidal », thèse de magistère en Sciences de gestion option Gestion des Entreprises, dirigée par Dr Brahim **GUENDOUI**, soutenue à l'université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Janvier 2011, p. 120.

**BUCK Jean-Yves**, *Le management des connaissances et des compétences en pratique*, 2<sup>ème</sup> édition d'Organisation, Paris, 2003, p. 75.

**CARR Nicolas**, « Does it matter? Information technology and the corrosion of competitive advantage », HBS Press, 2004, p. 6.

**CHAKER Rawad**, « Les effets des usages des TIC sur les compétences et l'insertion socioprofessionnelle. Enquête sur les pratiques des jeunes libanais(es) », Education & Formation – e-298-03 – Mai 2013 In **MÉDA** et **VENDRAMIN** (2010), p. 2.

**DAHMANI Ahmed**, « Les TIC au service du développement en Afrique : une approche par les capacités » In Jean-Michel **LEDJOU** et Hanitra **RANDRIANASOLO-RAKOTOBE**, *Des*

*réseaux et des hommes ; Les Suds à l'heure des technologies de l'information et de la communication*, Editions KARTHALA et GEMDEV, 2013, p. 301.

**DEJOUX Cécile**, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Editions des Organisations, 2001, p. 65.

**DESREUMAUX Alain**, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, n° 107, 1996, p. 86.

**DUPUICH-RABASSE Françoise et TREPO Georges**, « Compétences collectives, NTIC et Knowledge Management : La place de la GRH dans la mise en œuvre des outils stratégiques de gestion pour l'entreprise », *Carriérologie*, Volume 7, N° 1-2, 1999, p.18.

**GILBERT Patrick et PARLIER Michel**, « La compétence : du mot-valise au concept opératoire », *Actualité de la Formation Permanente*, n°116, 1992, pp. 14-18.

**GILBERT Patrick Et THIONVILLE Robert**, *Gestion emploi et évaluation des compétences*, Editions ESF, Collection Hommes et l'Entreprise, 1990, p. 51.

**GRAWITZ Madeleine**, *La méthode des sciences sociales*, 11<sup>ème</sup> édition Dalloz, 2000, p. 36.

**GRUNDSTEIN Michel**, « De la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du Knowledge Management », *Entreprises* 3 jours pour faire le point sur le Knowledge Management, Juillet 2003, p. 12, disponible sur : [http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fbasepub.dauphine.fr%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F2620%2FINTKM0304\\_finalversion\\_modifiee.pdf%3Fsequence%3D2&ei=Nw7kUrabH\\_COyWP6yYDIBg&usq=AFQjCNGfmFcmdPSbm0ZeyUVqxdaqGqpeSQ](http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC4QFjAA&url=http%3A%2F%2Fbasepub.dauphine.fr%2Fbitstream%2Fhandle%2F123456789%2F2620%2FINTKM0304_finalversion_modifiee.pdf%3Fsequence%3D2&ei=Nw7kUrabH_COyWP6yYDIBg&usq=AFQjCNGfmFcmdPSbm0ZeyUVqxdaqGqpeSQ)

**GUNIA Nadège**, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises ; Impact des nouvelles technologies d'information et de communication », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue à Toulouse le 22/04/2002, pp. 108, 109, 112, 129, 130.

**HARFOUCHE Antoine**, « De l'entreprise à l'entreprise virtuelle », *Proche Orient Etude en Management*, Numéro 19, 2007, p. 04

**HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel, ORSONI Jacques**, *Management : stratégie et organisation*, Editions Vuibert, 2006, p.167.

**HUMEAU Nicolas**, *Intranet-Management*, Edition Economica, Paris, 2005, p.13.

**JOHANSEN Robert**, *Groupware: Computer support for business teams*, New York: Free Press, 1988, p. 13.

**KALIKA Michel** (Coordonné par), *Management & TIC. 5 ans de e-management dans les entreprises*, Editions liaisons, 2006, pp.217-222.

**KALIKA Michel et al**, *Management stratégie et organisation*, 2ème édition, Édition Vuibert, Paris, p. 260.

**KALIKA Michel**, « Le défi du e-management », in Michel KALIKA et al, *Les défis du management*, Éditions Liaisons, Paris, 2002, pp.102-224

**KEFI Hajer et KALIKA Michel**, *Le rôle stratégique des TIC*, in Michel KALIKA, 2006, p.141-142

**LACONO Genevière**, *Gestion des Ressources Humaines*, Casbah Editions, Alger, 2004, p.30-32.

**LE BOTERF Guy**, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Editions d'Organisation, 2006, p. 06.

**Le Club du e-public**, atelier : « Impacts des TIC sur les métiers de l'administration », jeudi 25 septembre 2003.

**Le 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.

**MOHELLEBI Dalila et DOU Henri**, « Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication & La capitalisation des compétences internes de l'entreprise », article disponible sur : <http://isdm.univ-tln.fr>, 2008, p. 2.

**NONAKA Ikujiro Et TAKEUCHI Hirotaka**, *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, Editions Eyrolles, 1997, p. 17

**Oten : Observatoire des Territoires Numériques**, « Etude thématique : Les TIC comme outils au service de la formation professionnelle », p.10.

**PEAUCELLE Jean-Louis**, *Système d'information, le point de vue des gestionnaires*, Edition Economica, 1999, p.181.

**PERETTI Jean-Marie**, « Gestion des Ressources Humaines », 12<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 2004, p. 409.

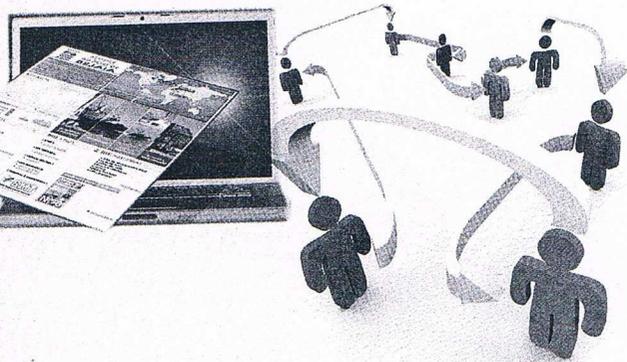
**PRAX Jean-Yves**, *Le manuel du Knowledge Management, Une approche de 2ème génération*, Dunod, Paris, 2003, p.13.

**TESSIER Dominique**, cité par Sanaa Elaji , mémoire de fin d'études DESS , Commerce Electronique et Management de Projet Internet ,« Analyse de potentiel du développement du e-Learning au Maroc », 2005, p.03.

**ZARIFIAN Philippe**, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris, 2001, p. 23.

# LE MANAGEMENT MODERNE

De 1991 à 2000



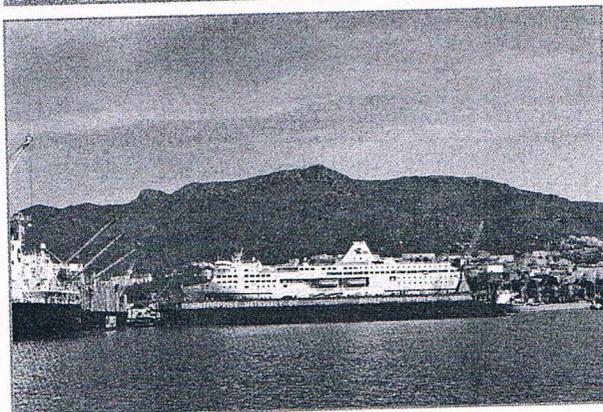
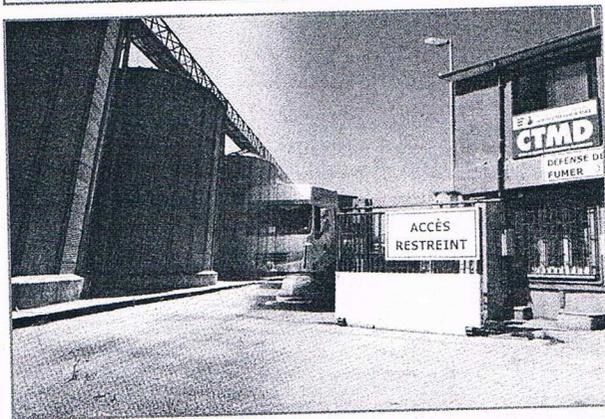
L'Entreprise Portuaire de Béjaïa, dans le but d'adapter sa gestion aux principes modernes du management stratégique, s'est consacrée depuis 1994 à l'installation d'un ensemble d'instruments de gestion nécessaires pour faire face aux exigences du marché, notamment :

1. Développement des techniques des ressources humaines: A même de doter le port d'un personnel plus motivé et compétent, l'entreprise a entrepris un ensemble d'actions pour mieux valoriser le facteur humain et le faire adhérer au projet d'entreprise et ceci par le développement de la communication interne et la formation
2. Définition et mise en place d'un système de gestion commerciale : Répondant à la stratégie de développement de l'entreprise, un nouvel outil qui est le marketing fût introduit en installant une Direction de marketing, en 1997.
3. Informatique : 1er port en Algérie à se doter d'un réseau informatique en 1995, d'un intranet en 1998, puis d'un site web en 1999. Il est proposé aux usagers du port une consultation à distance des données, constituées essentiellement d'informations sur l'état des navires, des marchandises, ...
4. L'installation de la comptabilité analytique : Opérationnelle depuis 1996, le système de comptabilité analytique permet de cerner par type de conditionnement les coûts de revient directs et indirects par prestation.
5. La démarche qualité : en 1998, l'entreprise s'est engagée, avec l'ensemble de son personnel dans une démarche qualité. Elle obtient la certification aux normes ISO 9002 en 2000.

Pour consolider sa position de port de deuxième génération, le port de Béjaïa, grâce à ses différentes politiques de développement et d'investissements, a su encourager l'installation d'industries portuaires créatrices de valeur ajoutée et d'emplois tels que le terminal à ciment, CEVITAL raffinerie d'huile, margarinerie, raffinerie de sucre et d'unité de trituration.

Il a également modernisé ses infrastructures en veillant à l'adaptation de ces dernières à l'évolution du commerce international, par la mise en place :

- D'un Centre de transit des marchandises dangereuses en 1999: Premier en Algérie, il offre un volume de 10 100 m<sup>3</sup>, sa surface est de 7 000 m<sup>2</sup> dont 1 440 m<sup>2</sup> couverts. Le CTMD, mis en exploitation en octobre 1999, est destiné au transit des produits dangereux. Il facilitera ainsi la réception des produits IMDG, contraignants sur le plan de la sécurité et de l'entreposage.
- D'un Parc à conteneurs en 2000: A gestion informatisée, ce terminal est d'une capacité de 150.000 TEU. Il peut recevoir des conteneurs de 20 pieds, 40 pieds ainsi que des conteneurs frigorifiques.
- De Silos à céréales de l'OAIC d'une capacité de 30 000 tonnes.
- Acquisition du Dock flottant à Béjaïa en 1990 par l'ERENAV (Entreprise de Réparation Navale).



# Cartographie des Métiers

Promouvoir le Capital Humain						
Stratégie - Politiques - Organisation	<b>OPERATIONNEL</b> <b>Manutention et Acconage</b>		<b>LOGISTIQUE</b> <b>Sécurité Portuaire (Maritime - Terrestre)</b>		<b>FONCTIONNEL</b> <b>Management</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutention niveau I</li> <li>- Manutention niveau II</li> <li>- Manutention niveau III</li> <li>- Pointage Portuaire</li> <li>- Gestion Parc Engins</li> <li>- Conduite des Engins</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sécurité Portuaire niveau I</li> <li>- Sécurité Portuaire niveau II</li> <li>- Télécommunication Portuaire</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management Intégré</li> <li>- Audit</li> <li>- Juridique</li> </ul>	
	<b>Gestion du Domaine et Développement</b>		<b>Logistique</b>		<b>Ressources Humaines</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploitation du Domaine Portuaire</li> <li>- Maintenance et Développement des infrastructures et Superstructures Portuaires</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maintenance Engins et Automobiles</li> <li>- Achats et Approvisionnements</li> <li>- Gestion des Stocks</li> <li>- Maintenance Navale Remorquage</li> <li>- Maintenance Navale Pilotage</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des Ressources Humaines</li> <li>- Archives</li> <li>- Secrétariat</li> </ul>	
<b>Navigation Hautière et de Servitude</b>		<b>Commercial / Communication</b>		<b>Qualité de Vie au Travail</b> <b>« Climat et Relations Sociales »</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Navigation sur Pont niveau I</li> <li>- Navigation sur Pont Remorquage niveau II</li> <li>- Navigation sur Pont Pilotage niveau II</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Commercial</li> <li>- Marketing</li> <li>- Communication</li> <li>- Facturation</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement Social et Gestion des Conflits du travail</li> <li>- Médecine du Travail « Infirmier »</li> <li>- Médecine du Travail « Médecin »</li> <li>- Gestion des Prestations Sociales</li> <li>- Gestion des Œuvres Sociales</li> </ul>		
				<b>Finances et Comptabilité</b>		
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finances</li> <li>- Comptabilité Générale</li> <li>- Comptabilité Analytique</li> </ul>		
				<b>Informatique</b>		
				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informatique</li> </ul>		
<b>METIERS STRATEGIQUES</b>				<b>METIERS CRITIQUES</b>		
Manutention niveau I	Maintenance Engins	Qualité de Vie au Travail	Sécurité Portuaire niveau II	Navigation sur Pont niveau II	Ressources Humaines	Management
<b>Référentiels du Management des Compétences</b>						

Fonction R H - Processus R H

Métiers Stratégiques : Bleu  
↳ Critiques : Rouge

Intitulé du métier

**Manutention niveau I**

**Métier opérationnel**

### 1. Positionnement Hiérarchique

Désignation de la structure	Direction de la Manutention et Acconage D.M.A
Intitulé du métier hiérarchiquement supérieur	Agent de Quai
Postes supervisés en direct	Chef d'équipe Dockers - O.M - O.M.S - Treuilliste

### 2. Qualification

Niveau de qualification requis	<b>Pré requis / Aptitudes :</b> Ne peut être sujet au vertige / Bonne condition physique et bonne acuité visuelle / Maîtrise de soi
	<b>Formation de base :</b> - Poste d'ouvrier manutentionnaire : SLE + Stages professionnels des techniques de manutention / outillage de manutention / sécurité au travail - Chef d'équipe: idem poste d'OM + formations au commandement
	<b>Expérience :</b> dans le tas

### 3. Description de la mission principale et de l'activité

#### Principales missions

- Assurer des opérations de chargement et de déchargement des marchandises, à bord des navires, des magasins et des terre - pleins

#### Principales activités

- Réaliser ces opérations manuellement ou à l'aide d'engins spéciaux de manutention. L'utilisation d'un ordinateur pour la gestion des manipulations et des déplacements est de plus en plus fréquente
- Traiter le déchargement de marchandises (désarrimage ; enlèvement du bois de fardage ; constitution et élingage de palanquées ; rapprochement des marchandises aux carrés des panneaux)
- Traiter le chargement (élingage des colis en accrochage ; élingage des panneaux de cale ; arrimage de la marchandise ; placement du bois de fardage)

#### 4. Compétences requises

##### a. Compétences spécifiques au métier

		Niveau			
		1	2	3	4
<b>Compétences techniques</b>					
1.	Reconnaître l'outillage de manutention et confectionner et réparer les outillages de manutention			X	
2.	Connaître les technologies de base et les bases de sécurité en matière de manutention			X	
3.	Connaître le principe de récupération des balancements			X	
4.	Connaître toute la nouvelle technologie liée à la manutention		X		
5.	Lire et écrire			X	
6.	Manipuler et déplacer la marchandise manuellement			X	
7.	Maîtriser les méthodes de manutention, par type de conditionnement des marchandises			X	
8.	Choisir le bon outillage, quel que soit le niveau technologique demandé, pour une utilisation optimale		X		
<b>Compétences organisationnelles et/ou managériales</b>					
1.	Adapter la gestion de son équipe en fonction des objectifs de l'entreprise		X		
2.	Connaître les techniques de management d'équipe		X		
3.	S'adapter à chaque nouvelle situation		X		
<b>Compétences relationnelles</b>					
1.	Savoir mobiliser son équipe pour atteindre les objectifs fixés		X		
<b>Compétences liées à l'environnement et à la santé sécurité au travail</b>					
1.	Connaître les équipements de sécurité au travail			X	
2.	Reconnaître les signaux de sécurité et les signaux d'orientation normalisés				X
3.	Connaître la réglementation applicable à l'élingage			X	
4.	Connaître les règles concernant la protection de l'environnement		X		
5.	Respecter les règles de sécurité pour prévenir les risques professionnels et vérifier l'état de salubrité de son secteur			X	
6.	Manipuler, en toute sécurité, une marchandise dangereuse			X	
7.	Utiliser parfaitement les signaux conventionnels d'orientation			X	
8.	Comprendre l'intérêt de porter des équipements de sécurité				X
9.	Comprendre l'intérêt de maintenir les lieux de travail propres				X

**b. Moyens de travail nécessaires**

Type	Désignation
Mobilier	Placard de vestiaire
Matériel informatique	Non concerné
Logiciels	Non concerné
Tenue de travail et équipement de sécurité	Bleu de travail – casque – gants – masque anti poussière – lunettes de protection – chaussures de sécurité

**c. Bureautique et informatique si nécessaire**

Savoir - Faire	Bon	Moyen	Base
Utiliser un logiciel de traitement de texte	/	/	/
Utiliser un tableur	/	/	/
Utiliser un logiciel de présentation	/	/	/
Utiliser un logiciel de gestion de base de données	/	/	/
Faire des recherches sur Internet	/	/	/
Travailler en réseau intranet	/	/	/
Utiliser un logiciel de messagerie	/	/	/
Autres logiciels	/	/	/

**d. Langues**

1 : Excellent ; 2 : Bon ; 3 : Moyen ; 4 : Faible ; 5 : Connaissances Rudimentaires

Maîtrise des langues	Parlé	Lu	Ecrit
Arabe	3	5	/
Français	3	5	/
Anglais	5	5	/

Fiche validée par : .....

Structure : .....

Date : .....

## FICHE DE POSTE

FP N°      Direction      Manutention      Acconage

### Intitulé du Poste

**Chef d'Equipe Dockers**

Statut : **Maîtrise**

Indice : **635**

### Tâches

- > Coordonne et dirige l'ensemble des opérations de manutention effectuées par ses dockers
- > Veille à la sécurité des hommes, des marchandises et des moyens utilisés
- > Responsable de l'atteinte des normes de rendements
- > Signale toute anomalie constatée au chef de bateau
- > Responsable de la propreté des fonds de cales du navire et de la zone de manutention

### Compétences

❖ Liées aux exigences du Système Management Intégré

- Référence Fiche Métier : " Dockers "

### Equipements

- Doté d' EPI (Equipements de Protection Individuelle):  
tenue de travail,casque,gants,masque,blouse,chaussures de sécurité,...

oui

non

### Responsabilités

❖ Veille au respect du port des EPI de ses subordonnées ainsi qu'à la propreté des lieux de l'environnement de travail.

### Cursus

❖ Formation de base :      Formation à la manutention portuaire

❖ Expérience :      2 ans d'expériences en qualité de docker ou treuilliste

Linguistique :  Arabe

Français

Anglais

### Relations hiérarchiques

- Dépend du Chef de Bateau

### Relations fonctionnelles

- Acconage, Service Engins, Gréage et Pointage

**Structure : Direction des Ressources Humaines**

<b>Processus Ressources Humaines</b>	<b>FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION A FROID</b>		Nbre de page	1/1
			Référence	F-DRH-049
			Date	28/02/2012
			Version	00

**Evaluation à froid de la formation :**

(Evaluation par la hiérarchie de l'impact de la formation sur l'agent formé).

**Thème de la formation :**

**Objectifs de la formation :**

**Renseignements sur le stagiaire :**

Nom :

Prénom :

Fonction : Resp.

Structure :

Organisme Formateur :

Date de la Formation :

**Evaluation :**

**NB :** Mettre une croix dans la case relative à votre jugement.

	Non satisfaisant	A améliorer	Satisfaisant	Très satisfaisant
Assiduité				
Réalisation du travail assigné				
Qualité du travail assigné				
Niveau d'assimilation				
Commentaire du l'évaluateur	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			

Responsable Hiérarchique

Nom : .....

Visa : .....

**Structure : Direction des Ressources Humaines**

<b>Processus Ressources Humaines</b>	<b>FICHE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION A CHAUD</b>	Nbre de page	1/1
		Référence	F-DRH-018
		Date	28/02/2012
		Version	00

**Evaluation à chaud de la formation (retour de stage) :**

**Objectifs de la formation :** Renforcer les capacités d'intervention des délégués pour l'environnement afin qu'ils puissent prendre en charge les missions qui leurs ont été assignées.

**Renseignements sur le stagiaire :**

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_  
Fonction : \_\_\_\_\_ Service : \_\_\_\_\_  
Direction : \_\_\_\_\_ Date de la formation : \_\_\_\_\_

**Renseignement sur la formation :**

Thème de la formation : \_\_\_\_\_  
Organisme de formation : \_\_\_\_\_  
Nom du formateur : \_\_\_\_\_

<b>Veillez cocher la case correspondante :</b>	Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Insatisfaisant
Contenu de formation				
Atteinte des objectifs				
Moyens logistiques				
Supports pédagogiques				
Apports théoriques				
Apports pratiques (étude de cas exercices, simulation)				
Environnement (restauration et locaux)				
Gestion du temps				
Formateur				

**Commentaires du stagiaire :** .....

.....

.....

.....

.....

.....

Signature de l'intéressé (e)

**Besoins en formations de Service** :

Ordre prioritaire	Thème de la formation	Objectifs		Personnel concerné (postes)	Période de la formation (mois)
		cocher la case correspondante	Objectifs à atteindre		
		Développement de la fonction <input type="checkbox"/> Mutation <input type="checkbox"/> Changement technologique <input type="checkbox"/> Promotion <input type="checkbox"/> Développement personnel <input type="checkbox"/> Perfectionnement <input type="checkbox"/> Nouvelle recrue <input type="checkbox"/> Recherche polyvalence <input type="checkbox"/>			
		Développement de la fonction <input type="checkbox"/> Mutation <input type="checkbox"/> Changement technologique <input type="checkbox"/> Promotion <input type="checkbox"/> Développement personnel <input type="checkbox"/> Perfectionnement <input type="checkbox"/> Nouvelle recrue <input type="checkbox"/> Recherche polyvalence <input type="checkbox"/>			
		Développement de la fonction <input type="checkbox"/> Mutation <input type="checkbox"/> Changement technologique <input type="checkbox"/> Promotion <input type="checkbox"/> Développement personnel <input type="checkbox"/> Perfectionnement <input type="checkbox"/> Nouvelle recrue <input type="checkbox"/> Recherche polyvalence <input type="checkbox"/>			
		Développement de la fonction <input type="checkbox"/> Mutation <input type="checkbox"/> Changement technologique <input type="checkbox"/> Promotion <input type="checkbox"/> Développement personnel <input type="checkbox"/> Perfectionnement <input type="checkbox"/> Nouvelle recrue <input type="checkbox"/> Recherche polyvalence <input type="checkbox"/>			
		Développement de la fonction <input type="checkbox"/> Mutation <input type="checkbox"/> Changement technologique <input type="checkbox"/> Promotion <input type="checkbox"/> Développement personnel <input type="checkbox"/> Perfectionnement <input type="checkbox"/> Nouvelle recrue <input type="checkbox"/> Recherche polyvalence <input type="checkbox"/>			

### **Résumé :**

Ce présent travail présente une étude basée sur une approche qualitative, ayant pour objet le rôle des TIC dans le développement des compétences des cadres dans quatre entreprises de la région de Béjaïa à savoir : EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri. Un guide d'entretien était destiné à un ensemble de 34 cadres réparti sur l'ensemble des entreprises enquêtées. L'analyse des données de l'enquête menée au sein de ces dernières, nous révèle des vérités importantes sur : l'état présent et la vision future sur les investissements en termes de TIC, la réalité sur les pratiques de gestion de carrières et des compétences des salariés ainsi que sur le rôle que jouent ou que pourraient jouer les TIC dans la construction et l'enrichissement des savoirs, dans la capitalisation et la transférabilité des savoir-faire et dans le développement des compétences professionnelles, ceci du point de vue des responsables des entreprises étudiées, notamment RH et du point de vue du cadre en général.

### **Mots clés :**

TIC ; GRH ; KM ; savoir ; savoir-faire ; savoir-être ; apprentissage, e-Learning, capitalisation des connaissances, développement des compétences.

### **Abstract:**

This present work presents a study based on a qualitative approach, designed for the role of IT in developing of the managers' skills in four companies in the region of Bejaia namely: EPB , Sonatrach, and Cevital IFRI . An interview guide was designed to a set of 34 frames spread across all companies surveyed. Data analysis reveals important truths about: the present state and future vision on investments in IT , the reality of the management practices and careers skills of employees as well as the role that could be played or IT in the construction and enrichment of knowledge in the capitalization and transferability of skills and the development of professional skills , this point of view officials of the companies surveyed , including HR and view frame in general.

### **Keywords:**

ICT, HRM, KM, knowledge expertise, interpersonal skills, learning, e-learning, capitalization of knowledge, skills development.

### **ملخص**

يعرض هذا العمل الحالي دراسة تستند إلى نهج نوعي ، والمصممة لدور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير مهارات الإطارات في أربع شركات في منطقة بجاية وهي: مؤسسة ميناء بجاية ، سوناطراك ، سيفيتال و إفري . وقد تم تصميم دليل مقابلة لمجموعة من 34 إطارات منتشرة في جميع الشركات التي شملتها الدراسة . تحليل البيانات يكشف حقائق مهمة حول: الوضع الراهن و الرؤية المستقبلية للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، واقع الممارسات الإدارية و المهنية مهارات الموظفين، فضلا عن الدور الذي يمكن أن تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بناء وإثراء المعرفة في القيمة و نقلها و تنمية المهارات المهنية، وجهة نظر المسؤولين في الشركات التي شملتها الدراسة ، بما في ذلك الموارد البشرية والإطارات بشكل عام

### **الكلمات الرئيسية**

التعلم الإلكتروني، تراكم المعرفة التعلم، المهارات الشخصية، الخبرات، إدارة الموارد البشرية؛ المعرفة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تنمية