

République Algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Abderrahmane Mira de Bejaia



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Mémoire de Fin de Cycle

En Vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Management

Thème :

**Contribution des technologies de l'information et de la
communication sur la gestion des compétences**

Cas d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Béjaïa

Réalisé par :

- Dumbia Adama
- Emerenu Roseline chimampka

Encadré par :

- Pr. Chabi Tayeb

Année universitaire 2023/2024

Remerciements

Nos remerciements vont d'abord à Dieu le tout puissant de nous avoir donnée la force et la volonté de réaliser ce travail.

Nous tenons à remercier notre professeur, Monsieur Tayeb Chabi, pour l'effort fourni, les conseils prodigués et sa persévérance dans notre suivi.

Nous présentons également notre gratitude et notre reconnaissance à tous les enseignants du département des sciences de gestion.

Pareillement, nous remercions pour leur soutien tant moral, spirituel et matériel, nos parents, sans laisser de côté nos frères et sœurs.

On ne terminera pas sans avoir exprimé remerciements envers toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Ce travail est dédié à ma famille !

Et plus particulièrement à mes parents (**Doumbia Mamadou et Aminata Keïta**) et mes frères et sœurs pour leur amour inconditionnel, leur confiance, leurs conseils qui a été un soutien tout au long de mes études.

Je tiens à remercier ma partenaire " Emerenu Roseline " qui a été d'une aide et d'un soutien inconditionnel malgré les difficultés.

Sans oublier nos amis, les étudiants avec qui nous avons partagé des moments inoubliables durant notre parcours universitaire.

Merci à tous !!!

Doumbia Adama

Dédicaces

Je dédie ce projet à ma famille qui a été une source constante d'inspiration et de motivation tout au long de ce voyage. Merci pour votre soutien et vos encouragements indéfectibles et aussi à mes amis, [Hawa husseini, Godwin chukwu,] et plus particulièrement [Isaac Owusu] Pour avoir toujours cru en moi et m'avoir motivé dans les moments difficiles ce projet n'aurait pas été possible sans votre soutien sans fin et votre positivité.

Je souhaite également dédier ce projet à ma partenaire, [Adama Doumbia], malgré les défis que vous traversez, vous avez joué un rôle déterminant dans l'achèvement de ce travail. Merci Pour votre dévouement, votre collaboration, votre travail acharné pour être une coéquipière Incroyable et pour votre soutien indéfectible tout au long de ce voyage.

Emerenu Roseline Chimampka

La liste des abréviations

ATS (Applicant tracking system) : Système de suivi des candidats

DG : Direction générale

DRH : Direction des ressources humaines

ERP : Planning des ressources d'entreprise

FTP : protocole de transfert de fichiers

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

LMS : Plateformes d'apprentissage en ligne

NTIC : Nouvelles technologies de l'information de la communication

R&D : recherche et développement

OS : Operating system

PC : Personal computer

SE : système d'exploitation

Système CRM : système de gestion de la relation client

TIC : Technologies de l'information et de la communication

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Répartition du personnel interrogé.....	62
Tableau n°2 : Le niveau d'études	64
Tableau n°3 : Le nombre d'années de service	66
Tableau n°4 : Les types de TIC utilisées	69
Tableau n°5 : Fréquence de l'utilisation des TIC	70
Tableau n°6 : Fréquence de l'utilisation des TIC par rapport à la formation et le développement des employés	71
Tableau n°7 : Augmentation de l'efficacité et de la productivité des employés grâce à l'utilisation des TIC	72

Liste des figures

Figure n*1 : Les compétences professionnelles	32
Figure n* 2 : Les composantes de la compétence	34
Figure n*3 : Les composantes organisationnelles	36
Figure n*4 : Les objectifs de GPEC.....	40
Figure n*5 : Processus GPEC.....	46
Figure n*6 : Les étapes d'une GPEC efficace.....	48
Figure n*7 : Les étapes du bilan des compétences	54
Figure n*8 : La tranche d'âge.....	62
Figure n*9 : L'activité de l'entreprise.....	63
Figure n*10 : Catégorie professionnelle.....	65
Figure n*11 : La taille de l'entreprise.....	67
Figure n*12 : Utilisation des TIC dans les opérations quotidiennes	68
Figure n*13 : Programmes de formation en ligne et sessions de développement professionnel.....	75

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Les technologies de l’information et de la communication dans l’entreprise	4
Section 1 : Généralités sur les TIC	4
Section 2 : Rôles, Enjeux, Effets, avantages et inconvénients des TIC dans l’entreprise	21
Chapitre II : La gestion des compétences dans l’entreprise	28
Section 1 : généralités sur les compétences	28
Section 2 : La démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	37
Section 3 : La relation entre les technologies de l’information et de la communication et la gestion des compétences	56
Chapitre III : L’impact des TIC sur la gestion des compétences (cas d’un échantillon d’entreprises de la wilaya de Bejaia)	60
Section 1 : Méthodologie de recherche	60
Section 2 : Analyse des résultats	62
Conclusion générale	78
Liste bibliographique	
Annexes	
Tables de matière	
Résumé	

Introduction générale

Introduction

Les technologies de l'information et de la communication ont connu une évolution sans précédent au cours des dernières décennies. En effet, depuis les années 2000¹, le progrès des TIC s'est accéléré et elles ont acquis une importance significative dans notre quotidien. Les TIC ont transformé notre façon de communiquer, de travailler, d'échanger, d'accéder à l'information, de créer, d'apprendre et d'interagir avec notre environnement.

La montée en puissance de l'informatique et la fusion des moyens de communication ont engendré une variété de technologies avancées qui ont transformé la manière dont les entreprises travaillent, communiquent et accèdent à l'information. Les TIC ont favorisé une amélioration de l'efficacité et une réduction des dépenses pour les entreprises. Elles ont favorisé le développement de l'entreprise en stimulant le capital humain, en facilitant l'accès aux connaissances et en favorisant l'échange de connaissances et d'expériences par l'intermédiaire des moyens de communication comme les courriels, les messageries instantanées, les plateformes de réunions virtuelles, les logiciels et bien d'autres. Cela a rendu possible une communication plus rapide et plus efficace entre les employés de l'entreprise, sans avoir à faire face aux contraintes de temps et de distance.

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est une fonction clé de l'entreprise, orientant le développement des employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise. La gestion des compétences est considérée comme une nouvelle règle et une dimension dans la gestion des ressources humaines. Elle a pour objectif de réduire l'écart entre les besoins actuels et futurs de l'organisation en ressources humaines.

La gestion des compétences est simplifiée grâce aux TIC qui automatisent les processus, permettant un accès rapide aux informations et offrent des formations en ligne flexibles. Ces ressources offrent des instruments d'évaluation et de suivi, favorisent la communication et la collaboration, et offrent la possibilité d'une analyse approfondie des données. De cette manière, les TIC améliorent la gestion des compétences de manière plus efficace et stratégique, ce qui favorise la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Dans cet ordre d'idées, nous voulons effectuer une recherche portant sur l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des compétences au sein d'un échantillon d'entreprises dans la wilaya de Béjaïa (Algérie).

¹ <https://www.locomotiv.com/definition-ntic/> consulté le 28/05/2024 à 10h30

L'objectif de cette recherche vise à explorer les effets des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion des compétences au sein d'un échantillon d'entreprises, en identifiant les défis, les opportunités et les meilleures pratiques dans ce domaine. Dans ce cas il s'agit de répondre à la problématique suivante :

1 Problématique :

Comment l'utilisation des technologies de l'information et de la communication a-t-elle influencé la gestion des compétences au sein des entreprises ?

De cette question principale découle des questions secondaires qui sont les suivantes :

- Quels sont les principaux avantages et défis de l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la gestion des compétences des entreprises ?
- Comment les TIC facilitent-elles les interactions entre les membres de l'entreprise dans l'évaluation des compétences ?

Pour notre investigation, nous avons formulé à notre problématique les hypothèses suivantes :

2 Les hypothèses :

Hypothèse 1 : L'utilisation des TIC peut offrir des avantages significatifs aux entreprises, notamment en termes d'efficacité opérationnelle, de développement des compétences des employés et d'alignement sur les besoins du marché.

Hypothèse 2 : L'intégration des TIC dans les entreprises améliorent le processus de gestion des compétences et offrent aux employés l'opportunité d'accroître leur performance.

Notre choix du sujet est motivé par les facteurs suivants :

- Un penchant personnel à l'étude des technologies de l'information et de la communication, dans la mesure où elles font l'actualité.
- Mettre en lumière les effets des TIC dans l'amélioration de la gestion des compétences de l'entreprise.

3 La méthodologie :

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons adopté la démarche méthodologique mixte à l'aide d'un questionnaire.

Pour réaliser cette étude, nous avons structuré notre travail autour de trois axes principaux :

- Le premier chapitre est dédié pour présenter les TIC dans l'entreprise. Ce chapitre contient deux parties, la première aborde quelques définitions et généralités sur les TIC, la deuxième porte sur les rôles, enjeux, effets et avantages et les inconvénients des TIC dans l'entreprise.
- Le deuxième chapitre porte sur les généralités des compétences qui contiennent des définitions des concepts clés cités, ainsi qu'en mettra l'accent sur les caractéristiques et différentes composantes de la compétence, typologies de la compétence, à savoir la démarche mise en œuvre par les organisations son identification des compétences. Ensuite, nous ajouterons un résumé sur la démarche « gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » et enfin nous le lien existant entre les TIC et la gestion des compétences.
- Enfin le troisième chapitre intitulé « l'impact des TIC sur la gestion des compétences » sera consacré à une enquête sur un échantillon d'entreprise de la wilaya de Béjaïa, de l'usage des TIC par ces derniers et l'impact de celles-ci dans le développement de leurs compétences.

Chapitre I: Généralités des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise

Introduction :

Ce premier chapitre de notre mémoire est constitué de deux sections qui mettent en lumière la généralité des TIC à travers son émergence, sa définition, ses caractéristiques et ses outils d'une part. Et d'autres part son rôle, ses enjeux, ses effets, ses avantages ainsi que ses limites au sein de l'entreprise.

Section 1 : Généralité sur les TIC

1 Émergence des TIC :

Il est indéniable que l'apparition des nouvelles technologies de l'information et des communications (TIC) est un événement majeur de cette fin de siècle. Suite à la fusion de l'industrie informatique et des télécommunications, ces technologies de l'information et de la communication ont profondément transformé les pratiques de sélection, de traitement, d'analyse, de production et de dissémination de l'information. Plus précisément, la construction d'autoroutes électroniques (Internet) permet de relier des millions de personnes à travers le monde en connectant des ordinateurs, par câble ou par satellite, où circulent des informations, du son, des images fixes ou animées et bien sûr du texte.

Tout commence dans les années 1950² avec l'apparition du premier mouvement d'informatisation des processus informationnels dans les organisations. Des calculateurs militaires furent transposés dans le milieu professionnel avec comme objectif de centraliser les données au sein d'un même système.

La décentralisation des informations se produit dans les années 1980³ avec l'émergence de l'informatique individualisée et des micro-ordinateurs. Malgré la tendance à se généraliser, ce sont principalement les cadres et les ingénieurs qui en ont l'usage dans l'exercice de leur emploi.

² https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_l%27informatique_de_gestion consulté le 29/05/2024 à 15h06

³ <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Histoire-de-l-informatique-page-5.html> consulte le 14/06/2024 à 16h00

À partir du début des années 1990⁴, sous l'influence d'Internet et de l'accélération des procédures, les entreprises s'orientent vers l'informatique en réseau, permettant ainsi les échanges entre les employés. Depuis une décennie, de nouvelles technologies mobiles ont émergé, comme le smartphone, les ordinateurs portables, les tablettes, ainsi que le cloud computing (Le Cloud Computing est un terme général utilisé pour désigner la livraison de ressources et de services à la demande par internet).

Selon Le Big Data (2017), il fait référence au stockage et à l'accès aux données via Internet plutôt que via le disque dur d'un ordinateur, ce qui permet aux employés d'accéder à distance à un réseau d'entreprise. L'intégration des TIC tend de plus en plus à accroître l'individualisation du rapport à l'information et à la communication⁵.

Depuis une vingtaine d'années, une perception généralement très positive des TIC s'est développé. Ces outils sont devenus essentiels dans le domaine économique et professionnel, dans les tâches quotidiennes des employés, que ce soit au niveau organisationnel, stratégique ou pour les évolutions de l'entreprise. Grâce à eux, les délais sont réduits, les actions sont coordonnées et la simultanéité est généralisée dans un environnement que Jauréguiberry (2013)⁶ appelle la « chrono compétitivité généralisée ».

Les technologies de l'information et de la communication répondent aussi à une volonté d'être toujours en contact avec les proches. Ce monde d'interconnexion généralisée n'a cependant de sens que si les interlocuteurs concernés répondent. C'est pourquoi il est impératif de rester de plus en plus connecté.

2 Définitions des termes du TIC :

L'acronyme NTIC (ou « TIC » équivalent de l'anglais ICT : « information and communication technologies ») désigne l'ensemble des technologies permettant de traiter des informations numériques et de les transmettre.

⁴ <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Histoire-de-l-informatique-page-7.html> consulte le 14/06/2024 à 16h02

⁵ (Felio et Lerouge, 2015). https://www.editions-harmattan.fr/livre-les_cadres_face_aux_tic_enjeux_et_risques_psychosociaux_au_travail_loic_lerouge_cindy_felio-9782343066929-48678.html

⁶ Francis Jauréguiberry et Serge Proulx, Usages et enjeux des technologies de l'information et de la communication ; Toulouse, Eres (collection poche)

2.1 La technologie :

La technologie consiste à examiner les méthodes, à recenser de manière systématique les procédés, les méthodes, les outils ou les machines propres à un ou plusieurs domaines techniques ou métiers de l'artisanat.

Les technologies de la communication englobent les techniques, instruments et techniques employés afin de simplifier les échanges.

La technologie désigne les équipements et les méthodes employés dans l'entreprise pour la production, la distribution et la gestion aux différentes étapes.

Les TIC englobent les techniques, les outils et les méthodes employés afin de produire, enregistrer, modifier et présenter le contenu transmis. Les technologies de l'information ont été développées de manière distincte jusqu'aux années 1970, date à laquelle les technologies de l'information ont commencé à être utilisées dans le réseau de télécommunication.

L'expression « technologies de l'information et de la communication » (TIC) a été adoptée pour refléter la convergence de ces deux types de technologies et des industries associées.

2.2 L'information :

L'information est un objet de savoir, qui peut être rassemblé, traité, conservé et transmis au sein de l'entreprise ou à ses partenaires.

Le mot « information » est compris dans son sens général. Il englobe tous les éléments qui peuvent être numérisés et traités par l'outil informatique (textes, images, sons, ensemble de plusieurs de ces éléments combinés par un outil multimédia).

En règle générale, trois étapes sont identifiées dans ce circuit : La quête des renseignements ; La structuration de l'information (le mot « information » provient du latin *formare* qui signifie « mettre en forme ») ; La diffusion de l'information.

« L'information est ce qui forme ou transforme voire déforme une représentation, la connaissance dans le but d'agir, une représentation des objets et des faits. Elle les représente ou les corrige ou encore, confirme l'idée qu'on se fait des choses. »⁷

⁷ Mohamed LOUADI, « Introduction aux technologies de l'information et de la communication », CPU, 2005, P06.

• Afin d'être bénéfique, l'information doit posséder diverses caractéristiques :

- Vérification de fiabilité ;

- Pertinence (satisfaire un besoin spécifique) ;

- L'actualité, c'est-à-dire que les informations sont récentes et régulièrement actualisées.

– Disponibilité (être rapidement obtenue et à un coût acceptable).

• Les sources de données pour l'entreprise peuvent être classées en deux catégories :

- Des informations internes telles que des données statistiques (ventes, ratios financiers, effectifs...) les rapports de services et notes, documents comptables... -

- Les sources externes comprennent les médias (presse et internet), les partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, banques, bases de données des créances...). Aujourd'hui, l'information joue un rôle essentiel dans l'organisation. Effectivement, elle est un instrument de prise de décision.

Dans l'entreprise, l'information joue trois rôles essentiels. On la voit comme un outil de prise de décision, un moyen de communication interne et externe, un moyen de travail en équipe.

2.3 La communication :

La communication comprend toutes les activités effectuées dans le but de diffuser une information, d'interagir et de communiquer.

La communication désigne tous les moyens qui permettent de diffuser et de recevoir une information de manière quasi immédiate, qu'il s'agisse d'une communication audio (téléphonie), écrite ou numérique (télécopie, messagerie électronique, vidéoconférence ou visioconférence). Il est possible d'automatiser au moins une partie du traitement de l'information reçue (transferts, réponse automatique, classement automatique).

« On peut définir la communication d'entreprise comme le processus d'écoute et d'émission de messages et de signes à destination de publics particuliers et visant l'amélioration de l'image, la promotion des produits et la défense de ses intérêts »⁸.

⁸ Thierry LIBAERT, « la communication d'entreprise », Economica, Paris, 2005, P07

Le domaine de la communication d'entreprise est extrêmement vaste, comprenant divers sous-domaines, que l'on peut généralement classer en deux grandes catégories : la communication interne et la communication externe :

- Comme son nom l'indique, la communication interne est mise en place au sein de l'entreprise et à destination de tous les employés. L'objectif des actions liées à cette communication est d'informer le personnel tout en encourageant une forte implication chez lui. Elles offrent aussi la possibilité de sensibiliser au sein de l'entreprise et de susciter chez les employés un fort sentiment d'appartenance, afin de les faire les premiers ambassadeurs à l'extérieur.

La communication interne joue un rôle essentiel dans la fidélisation et la rétention de ses meilleurs collaborateurs, tout en attirant de nouveaux collaborateurs. Cela favorise la création d'un environnement de travail chaleureux et épanouissant pour tous, ce qui aura le mérite de favoriser la cohésion sociale et l'efficacité au sein de l'entreprise. Pour garantir cette communication, divers moyens sont employés, tels que les réunions d'information, le journal interne, la formation, les séances de renforcement du groupe, les repas de fin d'année, etc.

- La communication externe englobe différentes méthodes et actions qui permettent à une entreprise de communiquer ou de partager des messages avec son public externe. Elle joue un double rôle : améliorer la visibilité de l'entreprise en créant une identité singulière et stimuler les ventes. La communication externe vise principalement les consommateurs, les médias, les partenaires et les actionnaires. Cependant, afin d'être plus efficace, il est essentiel de transmettre le message approprié au bon public et au bon moment, en respectant la stratégie globale de l'entreprise.

La communication externe fait également appel à différents outils, tels que les relations presse, l'organisation d'événements et les relations publiques. La communication institutionnelle (également connue sous le nom de « corporate ») est l'un des outils de la communication externe qui cible les publics. Cependant, elle présente la spécificité de se concentrer exclusivement sur la promotion de l'image et des valeurs d'une entreprise. La communication commerciale ou marketing est utilisée lorsque l'entreprise communique afin de vendre ses produits ou services. Ces approches visent principalement les consommateurs, mais elles peuvent également s'appliquer aux distributeurs ou aux influenceurs.

Quoi qu'il en soit, les différents moyens utilisables pour la communication d'entreprise incluent la publicité, les études et les audits, le sponsoring, l'organisation d'événements, les relations presse, etc. L'arrivée des nouvelles technologies a entraîné l'émergence de nouveaux outils tels que le référencement naturel ou les interactions avec les influenceurs sur les réseaux sociaux.

2.4 Définitions des TIC :

Beheton (2010), définit le terme « TIC », dans le livre blanc publié par Educational Technology & Research International, comme un ensemble de toutes les technologies assurant la communication, la transmission, le stockage, la création, le partage ou l'échange des informations. Pour lui, ces technologies constituent deux catégories : la première concerne les technologies permettant le traitement de l'information comme les ordinateurs et les logiciels et constitue ce qui est communément appelé « système informatique ». La seconde catégorie concerne les technologies utilisées pour la diffusion de l'information et désigne les systèmes de télécommunications comme la radio, la télévision, la téléphonie, les réseaux ...etc. De même, pour l'UNESCO (2004, p.13)⁹.

Dans les différentes littératures de management, on constate qu'il n'y a pas un consensus sur la définition des NTIC vu leurs hétérogénéités et leurs complexités. La définition internationale qui retient comme champ des NTIC des activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par les moyens électroniques¹⁰.

Ainsi les technologies d'information et de communication peuvent être définies comme étant : « L'ensemble des technologies informatiques et de télécommunication, elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations

⁹ Mohamed Mastafi,-penser-les-TIC dans les universités du Maghreb, l'Harmattan 2016.pdf (P3)

¹⁰ (Emmanuel-Arnaud Pateyron, Robert Salmon Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Ed Economica 1996.)

ainsi que leurs traitements. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication »¹¹.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues partie intégrante de la vie quotidienne des ménages et fournissent progressivement un mode d'accès élargi pour les biens et services culturels¹².

À partir de ses différentes définitions, nous pouvons déduire que :

Les TIC sont l'ensemble des technologies utilisées pour gérer et communiquer de l'information. Cela englobe les dispositifs tels que les ordinateurs, les téléphones, les réseaux, Internet et les logiciels qui facilitent la génération, le stockage, la transmission et la réception de données. Les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle crucial dans divers domaines de la vie contemporaine, tels que l'éducation, les affaires, les médias et les échanges sociaux.

3 Caractéristiques des TIC :

L'efficacité, la mobilité et la mondialisation sont trois caractéristiques essentielles des technologies de l'information et de la communication en général.

3.1 L'efficacité :

Grâce à l'emploi de ces technologies, les individus ont pu être à la fois autonomes et rapides dans leurs activités de communication. Les relations entre les individus, les entreprises et les autres communautés ont été améliorées grâce à cette souplesse. Les partenaires de communication peuvent échanger des rôles en fonction des besoins et des compétences de chacun grâce à ces technologies, ce qui favorise une utilisation optimale des ressources et une répartition équitable des tâches. Par exemple, au sein d'une équipe de travail, chacun a la possibilité de s'occuper d'une partie précise de la tâche et de communiquer avec les autres membres de l'équipe afin de coordonner leurs actions.

Les échanges de communication sont également plus rapides et plus simples, ce qui renforce l'efficacité. Les avancées technologiques actuelles offrent la possibilité de communiquer en

¹¹ (BOUHENNA Ali, Les enjeux des NTIC dans l'entreprise, Université de Tlemcen, P3.)

¹² (Olivier DONNAT, Pratiques culturelles et usages d'internet, Paris, Ministère de la Culture et de la communication DEPS, coll. « Culture études », 2007-3.)

temps réel et de répondre rapidement, ce qui peut faciliter la résolution rapide des problèmes et la prise de décisions éclairées. De plus, l'emploi de ces technologies peut contribuer à l'économie de temps et d'argent pour les entreprises en diminuant les dépenses liées à la communication, en augmentant la productivité et en améliorant la qualité des échanges. Grâce à l'emploi de ces technologies, les échanges de communication entre individus, entreprises et autres communautés ont été améliorés, favorisant une coordination améliorée, une utilisation optimale des ressources et une réponse rapide.

- **Sans temps :**

Il s'agit de la possibilité de recevoir des courriers électroniques à tout moment, ce qui permet de gagner de l'argent. Contrairement aux e-mails classiques, il est possible de les recevoir immédiatement et de les consulter à tout moment, sans attendre la livraison du courrier. Cela offre une meilleure souplesse dans la gestion de ses communications et une plus grande réactivité dans les échanges professionnels. Grâce aux technologies modernes, il est possible de recevoir des courriers à tout moment, ce qui permet d'améliorer l'efficacité et la productivité.

- **Décentralisation :**

C'est la caractéristique qui permet l'autonomie des NTIC, le cas de l'Internet possède la continuité dans le travail dans n'importe quelle situation, c'est impossible aucune partie du monde ne peut arrêter l'Internet parce que c'est un réseau qui communique entre les personnes et les entreprises.

- **Connectivité :**

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

3.2 La mobilité :

L'utilisateur peut bénéficier des services pendant ses déplacements exemple : comme l'ordinateur portable ou le téléphone portable.

- **La convertibilité :**

La convertibilité fait référence à la capacité de transférer des informations d'un format ou d'un média à un autre. La conversion d'un texte écrit en audio via des logiciels de lecture d'écran, ce qui permet aux personnes malvoyantes de « lire » des documents écrits (lecture

électronique). Convertir la parole en texte, utile pour la prise de notes ou la rédaction de documents par dictée vocale.

La convertibilité facilite l'accessibilité des informations pour les personnes ayant des handicaps, améliore l'efficacité des communications et permet une utilisation plus flexible des données.

- **La démystification :**

La démystification implique la simplification des processus de communication et de distribution, permettant aux utilisateurs de transmettre des informations ou des produits directement, sans intermédiaires complexes. Elle réduit les coûts et les délais, améliore l'efficacité des processus commerciaux et permet une communication plus directe et transparente entre les parties concernées.

- **Répartition :**

La répartition se réfère à la capacité d'un réseau à s'étendre pour inclure un plus grand nombre de participants et à couvrir une surface plus vaste, tout en maintenant une flexibilité et une efficacité opérationnelle. Une répartition efficace permet une diffusion rapide et large de l'information, soutient la croissance de communautés et d'entreprises, et améliore la collaboration globale en connectant des utilisateurs dispersés géographiquement.

3.3 La mondialisation où la globalisation :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) opèrent dans un environnement où elles utilisent un espace vaste à l'échelle mondiale, permettant des flux de capital et d'information. Leur décentralisation a favorisé leur essor dans l'environnement international, notamment dans les transactions commerciales, surmontant ainsi les contraintes de temps et d'espace¹³.

La révolution informatique et des communications a provoqué une explosion des marchés financiers et des réseaux d'information. Cela englobe la transmission de données à une vitesse presque instantanée (300 000 kilomètres par seconde), la numérisation des textes, des images et des sons, l'usage répandu des satellites de télécommunications, la révolution de la téléphonie et l'intégration de l'informatique dans la plupart des domaines de production et de services. L'ordre mondial a été progressivement modifié par la

¹³ Abdelkader RACHEDI, l'impact des TIC dans l'entreprise , Université Saida, Magister 2006, p19-21.

miniaturisation des ordinateurs et leur interconnexion via Internet à l'échelle mondiale. Le développement spectaculaire des technologies de l'information et la création de réseaux globaux ont accéléré ce processus, entraîné par l'innovation technologique, les défis industriels et la compétition.

Grâce à cette accélération, les technologies et les infrastructures de réseaux deviennent moins coûteuses et plus accessibles, rendant les prix des contenus plus abordables et disponibles pour un plus grand nombre de personnes.

4 Les outils des TIC :

Parmi les outils des TIC nous avons :

➤ **L'informatique :**

L'informatique est l'ensemble des méthodes scientifiques et techniques spécialement applicables au traitement de l'information effectuée par des moyens automatiques. Les moyens automatiques sont composés d'éléments matériels (principalement des ordinateurs) et d'éléments logiciels (des systèmes d'exploitation, des logiciels d'application, des progiciels ou logiciels outils)¹⁴

La science de l'informatique consiste à traiter l'information de manière rationnelle (basée sur la raison, conforme au bon sens, qualifiée de logique) en utilisant des machines automatiques.

➤ **Les ordinateurs :**

L'ordinateur est une machine électronique programmable servant au traitement de l'information codée sous forme numérique. L'information (données, textes, graphiques, images, son numérisé) est représentée (codée) sous forme de suites de chiffres binaires 0 et 1. L'ordinateur la traite dans des unités de calcul (unité centrale), la stocke dans des mémoires, la communique tant à l'intérieur de la machine, grâce à des bus de communication, qu'à l'extérieur, grâce à des lignes de transmission et des réseaux. ¹⁵.

¹⁴ Jean Paul MUKANYA, ISC-TPA, notes de cours, de méthode d'analyse informatique, 2010, P.10)

¹⁵ <https://www.Larousse.fr/encyclopedie/divers/ordinateur/75206> consulte le 13/06/2024 à 15h07

Un ordinateur est un système de traitement de l'information programmable tel que défini par Alan Turing et qui fonctionne par la lecture séquentielle d'un ensemble d'instructions, organisées en programmes, qui lui font exécuter des opérations logiques et arithmétiques¹⁶.

Le fait d'être programmable confère à l'ordinateur un certain caractère d'universalité. C'est le programme, ou logiciel, qui lui fournit, sous forme d'une séquence d'instructions, l'enchaînement des opérations à exécuter pour répondre à un problème donné.

- **Les programmes ou logiciels :**

Le logiciel comprend une série d'instructions et de programmes informatiques qui expliquent comment un ordinateur, un smartphone, une tablette, une console de jeux, etc. doit fonctionner. Il peut s'agir : d'un système d'exploitation ; d'un système d'application (logiciel de bureau, navigateur, jeu, éditeur, etc.) ; d'un logiciel à vocation professionnelle.

L'ordinateur fonctionne automatiquement grâce à la mise en œuvre d'un ensemble d'instructions, regroupées dans des programmes. Il est essentiel d'écrire un programme dans un langage compréhensible par l'ordinateur, lui indiquant les étapes à suivre pour résoudre certains problèmes. Les logiciels de l'ordinateur sont tous les programmes et sont classés en deux catégories principales :

- Les logiciels système ou systèmes d'exploitation : Un système d'exploitation (SE) ou Operating System (OS) est un logiciel qui dans un appareil électronique, pilote les dispositifs matériels et reçoit des instructions de l'utilisateur et des autres logiciels (logiciels d'application). Le SE tourne en permanence sur la machine et la contrôle depuis son démarrage (boot) et tant que celle-ci est allumée.
Les systèmes d'exploitation les plus connus sont : MS-DOS, Windows, Mac OS, Unix et Linux.
- Logiciels d'application : Les logiciels d'application sont des programmes élaborés afin de répondre à des besoins spécifiques d'application, on les regroupe souvent de la façon suivante : les langages de programmation (Java, langage C, visuel Basic, etc.), les logiciels de bureautique (traitement de texte, tableur), les logiciels de retouche (retouches ou création d'images, vidéo, audio), les logiciels multimédia (lecture vidéo ou audio), les logiciels de gestion base de données (Access, Oracle), les logiciels métier (gestion d'un cabinet, d'une pharmacie, etc.), les jeux, etc.

¹⁶ Alan Turing et Jean-Yves Girard, La machine de Turing, Paris, Éditions du Seuil, 1995, 192 p.

- Le progiciel est un logiciel informatique conçu pour répondre à des besoins précis d'une entreprise, tels que la gestion de la comptabilité, la gestion des ressources humaines, la gestion de la chaîne d'approvisionnement ou la gestion de la relation client. Il est largement utilisé dans les entreprises et les organisations pour améliorer l'efficacité, la productivité et la gestion des opérations.¹⁷..

➤ **Les réseaux de télécommunications :**

Un réseau de télécommunications est composé de liaisons de télécommunication (filaire ou sans fil) interconnectés par des nœuds (commutateur, routeur, etc.) afin de permettre le transfert de bout à bout des messages dans le réseau. Ces réseaux qui couvrent aujourd'hui le monde entier par des liens filaires, hertziens et satellitaires permettent de se débarrasser des contraintes d'espace et du temps. Les réseaux de télécommunication les plus connus sont :

- Le réseau de télévision ou radio : Ce réseau est destiné à la distribution de programmes télévisés ou radio.
- Le réseau informatique : Ce réseau relie un ensemble d'équipements (PC) dans le but d'échanger des informations.
- Le réseau Internet : Internet est un réseau utilisant un ensemble standardisé de protocoles de transfert de données pour l'interconnexion des réseaux à l'échelle mondiale. Le réseau Internet est rendu publique grâce au Web, alors que ce dernier n'est qu'une des applications fonctionnant sur Internet.
- Le réseau mobile terrestre public (en anglais Public Land mobile Network ou PLMN) : Il s'agit d'un réseau de télécommunications qui permet à ses utilisateurs d'accéder à différents services : téléphonie, messagerie, transmissions de données, etc. à partir de terminaux portatifs mobiles (téléphones portables).

➤ **L'internet :**

Internet est un réseau informatique mondial qui offre aux internautes la possibilité de communiquer à l'échelle mondiale à un prix abordable grâce à un accès simple.

Internet est un réseau mondial informatique composé d'un ensemble de réseaux nationaux, régionaux et privés qui utilisent le protocole de communication TCP/IP (Transmission

¹⁷ <https://infonet.fr/lexique/definitions/progiciel-gestion/> consulté le 30/05/2024 à 16h05

Control Protocol / Internet Protocol). Internet offre trois catégories de services essentiels : Le courrier électronique ; le Web ; le protocole de transfert de fichiers (FTP).

En outre, Internet est utilisé pour les appels téléphoniques et la transmission en direct de vidéos et d'audio.

➤ **La Messagerie électronique :**

Le courrier électronique ou courriel (e-mail ou mail) est un service de transmission de messages écrits et de documents envoyés électroniquement via un réseau informatique (principalement Internet) dans la boîte aux lettres électronique d'un destinataire choisi par l'émetteur. Pour émettre et recevoir des messages par courrier électronique, il faut disposer d'une adresse électronique et d'un client de messagerie permettant l'accès aux messages via un navigateur Web¹⁸.

➤ **L'intranet :**

L'intranet vient de la juxtaposition de deux termes ; inter qui rappelle l'aspect fédérateur de cet ensemble de réseaux et net ; l'abréviation network qui signifie réseau en anglais.

Un intranet est un réseau informatique local utilise uniquement à l'intérieur d'une entreprise ou d'une organisation quelconque. Ce réseau local utilise les mêmes technologies de communication qu'internet.

Un intranet est par définition interne à l'entreprise, que seules les personnes autorisées ont accès aux données. Toutefois, la plupart des intranets sont également créés afin d'être accessibles depuis n'importe où dans le monde, à condition d'avoir accès à un poste de travail connecte à Internet et de posséder les identifiant et mot de nécessaires.¹⁹

Ce réseau sécurisé est accessible aux salariés d'une entreprise pour les besoins de sa communication interne : informations du jour, notes de la Direction, revues de presse, procédures, bases de données internes, annuaire des salariés, organigrammes, forums de

¹⁸ <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Courrier-electronique.html> consulté le 05 Mai 2024 à 17h26

¹⁹ LAMIZET Bernard et SILEM Ahmed, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Edité par Ellipses, 1997, P 199.

discussion, petites annonces, messagerie, etc. Il permet également dans certains cas d'accéder à Internet.²⁰

Pour Jean-Louis PEAUCELLE « L'intranet est '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. ».²¹

Via une interface dédiée, l'intranet aide les employés à chercher et trouver rapidement et simplement des informations sur l'entreprise, sur la documentation de leurs produits et/ou services, mais aussi de consulter des informations liées à leurs domaines de compétences. C'est également un moyen de mieux communiquer en interne, entre les différentes parties prenantes d'une entreprise.

➤ **L'extranet :**

Un extranet est une extension du système d'information de l'entreprise à des partenaires situés au-delà du réseau local. L'accès à l'extranet doit être sécurisé dans la mesure où cela offre un accès au système d'information à des personnes situées en dehors de l'entreprise. Il peut s'agir soit d'une authentification simple (authentification par nom d'utilisateur et mot de passe) ou d'une authentification forte (authentification à l'aide d'un certificat).

Les membres d'une équipe peuvent collaborer en ligne dans le cadre d'un projet grâce à l'extranet. Elle stimule la communication entre les clients, les fournisseurs et les prestataires, améliore des échanges commerciaux avec les partenaires majeurs, c'est Système protégé pour la transmission de données confidentielle ; il donne Plus de temps et une communication plus fluide avec les personnes externes, aussi la Disponibilité en ligne sans nécessiter l'installation de logiciel. En faisant appel à un prestataire spécialisé, il est possible de maîtriser les coûts de mise en œuvre.

²⁰ Serge CACALY et Al, Dictionnaire de l'information EDITION Armand Colin, 2008.p146.

²¹ Jean-Louis PEAUCELLE, système d'information, le point de vue des gestionnaires, éd.Economie,1899,p.181.

➤ **Apprentissage par multimédia :**

Une application d'apprentissage multimédia combine le texte, le son, l'image et la vidéo pour créer un environnement d'apprentissage avec un degré plus ou moins élevé d'interactivité entre l'utilisateur et les éléments précités.

○ **Les plateformes de formation :**

Le e-learning, qui signifie en français « formation ou apprentissage en ligne », englobe toutes les approches de formation qui permettent d'acquérir des connaissances grâce à des outils électroniques.

La Commission européenne a défini le e-learning en 2001 comme « l'utilisation des technologies de l'information et de la communication à des fins éducatives, afin d'améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services, notamment en facilitant les échanges et la collaboration à distance ».

De nos jours, l'apprentissage en ligne se manifeste dans différents domaines et sous différentes formes : Des logiciels pédagogiques pour les écoles, des campus virtuels pour les universités, des applications pour la formation des employés et bien d'autres.

○ **L'audio-visuel :**

L'audioconférence consiste à mettre en relation des participants situés à des distances géographiques par le biais de circuits téléphoniques qui permettent la transmission de la parole et éventuellement d'autres signaux tels que la télécopie ou la télécriture.

La visioconférence offre la possibilité d'une conversation audiovisuelle instantanée entre des personnes situées à des distances géographiques en échange de la voix et de l'image. Le matériel requis pour une visioconférence est assez simple : chaque participant doit posséder un ordinateur, un logiciel de visioconférence, une caméra (webcams), un micro-casque et une ligne à haut débit.

➤ **Les puces intelligentes :**

Aujourd'hui, les cartes à puces intelligentes sont largement utilisées pour protéger ou bénéficier de droits d'accès aux données (opérations bancaires). Par exemple une empreinte digitale peut facilement être sauvegardée dans la mémoire de la puce pour permettre une validation plus élaborée grâce à un lecteur avec biométrie. Lorsque l'employé présente sa

carte au lecteur, il est aussi invité à présenter sa référence biométrique (empreinte digitale) ce qui permet de s'assurer que la personne qui présente la carte est bien la personne pour qui la carte a été émise. Selon le cas, l'accès sera approuvé ou refusé.

➤ **Le Groupware :**

Le groupware est une application informatique permet a des personnes physiquement éloignées ou n'ayant pas de place de présence commune, de travail de façon coopérative sur les mêmes documents, au-delà des fonctions de messagerie ou d'accès partagé à de l'information plus au moins statiques, les outils de groupware servent a gérer collectivement l'information vivante et à structurer les règles de partage de l'information. Selon Jean-Claude Courbon, le << groupware est l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif et/ou coopératif >>²².

➤ **Le workflow :**

Encore appelé flux de travail, le workflow désigne une série de tâches, règles et procédures permettant de réaliser un processus métier. Il implique des collaborateurs internes et externes à la société. Souvent modélisés sous forme de graphiques, les workflows procurent aux différents intervenants une vision claire des actions à mener, des validations à effectuer, ou des délais à respecter. La gestion des workflows peut se faire au travers d'un document partagé, d'un logiciel ou des deux.

➤ **Les téléphones et SMS :**

Les téléphones et les SMS sont des moyens de communication importants dans l'entreprise. Ils permettent une communication rapide et efficace entre les employés de l'entreprise, la coordination des équipes et des projets, la communication avec les clients, la gestion des urgences, ainsi que la planification et l'organisation des activités de l'entreprise. Ils sont utiles pour communiquer des informations urgentes, prendre des décisions rapidement ou répondre à des questions importantes.

²² (« GROUPEWAR », Disponible sur : <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=269>, consulté. 15/05/2024 à 15h12)

➤ **Le l'imprimante photocopieuse (scanner) :**

Son rôle principal est de : Elle est centralisée en réseau pour reproduire des documents de divers formats, tels que la copie recto-verso et l'agrafage. L'imprimante photocopieuse peut avoir d'autres fonctionnalités techniques et intelligentes en fonction du type d'appareil : être polyvalent : scanner, envoyer par fax, copier ; Il est nécessaire d'avoir des programmes qui permettent de gérer et de surveiller l'ensemble du parc d'impression en affichant les compteurs des copies effectuées. Adapter des logiciels de gestion des flux d'impression et de contrôle d'impression qui simplifient la gestion des coûts d'impression et augmentent la productivité.

➤ **Les sites web :**

Un site web est l'ensemble des pages web et des ressources inter reliées entre elles par des liens hypertextes, auxquelles l'internaute peut accéder par une adresse web appelée Url, le tout enregistré sous le même nom de domaine. Un site web ou site internet englobe des textes et multimédia, il est hébergé sur un serveur web, auquel on peut accéder à travers le réseau internet ou intranet.²³

On peut distinguer trois principaux types de sites web très communs :²⁴

- Le site vitrine est un site internet dédié à la présentation d'une entreprise. C'est certainement le site web le plus simple à concevoir pour un professionnel ou particulier qui cherche une simple vitrine en ligne (site de présentation d'une société, d'un artisan, CV en ligne, etc.). Ce site contient souvent assez peu de pages et de contenus, dont le seul but est de présenter une société ou un individu.
- Le blog : le blog est un site de contenu, dédié aux entreprises et particuliers qui cherchent à communiquer sur le web. C'est un site internet qui contient un grand nombre de pages, et sur lequel le webmaster peut régulièrement publier

²³ <https://www.taktildcommunication.com/glossaire/projets-et-sites-internet/site-web.html> Consulté le 15/05/2024 à 16h10

²⁴ <https://www.mise-en-valeur.fr/communication-digitale/les-differents-types-de-site-internet> consulté le 15/05/2024 à 16h41

de nouveaux contenus en ligne. C'est un type de site internet à fort trafic, pour les professionnels ou particuliers qui veulent se constituer une audience.

- Le site de e-commerce : le site e-commerce est un site internet de vente, qui peut permettre de mettre en vente des produits ou service, grâce à un système de paiement, de panier et de traitement des commandes. C'est un site web incontournable pour les professionnels qui cherchent à vendre des produits ou services directement en ligne.

Les outils des TIC en entreprise comprennent les ordinateurs et les logiciels pour la gestion des tâches, Internet et l'intranet pour la communication, les courriels et les messageries instantanées pour des échanges rapides, les systèmes CRM pour la gestion des relations clients, les logiciels de gestion de projet, les outils de visioconférence pour les réunions à distance, le stockage cloud pour le partage de fichiers, et les réseaux sociaux d'entreprise pour la synergie interne.

Avec ces technologies, l'efficacité et la communication au sein des entreprises sont améliorées.

Section 2 : Rôles, avantages et inconvénients des TIC dans l'entreprise

1 Le rôle des TIC dans l'entreprise :

La technologie joue un rôle stratégique en permettant l'expression d'objectifs et d'intérêts. Il est pertinent de différencier les fonctions des TIC dans le processus de transformation organisationnelle et les divers rôles attribués à la technologie. • La situation la plus courante est celle où la technologie agit comme un catalyseur des évolutions. Ils proposent une variété d'outils modulables et adaptables, ainsi que des moyens informatiques et de communication qui contribuent à changer les modes d'organisation des activités économiques, ce qui améliore l'efficacité et la souplesse des outils de production. En effet, ils favorisent une amélioration de l'efficacité dans la gestion de la production, la gestion commerciale et la gestion des ressources humaines. • La technologie peut encore être plus dynamique lorsqu'elle joue un rôle d'encouragement à l'innovation. Les entreprises de presse et d'édition ont pu saisir les opportunités d'innovation offertes par le livre numérique, la presse en ligne et l'édition multimédia en tirant parti du développement de l'Internet et en exploitant certaines de ses avantages. En règle générale, l'ouverture des technologies de l'information et de la

communication favorise l'innovation de produits, tandis que de nombreux auteurs expriment leur mécontentement quant à l'utilisation prédominante des TIC comme facilitateur d'innovations de procédés jusqu'à présent.

- La technologie a aussi la capacité de jouer un rôle plus important lorsqu'elle offre une infrastructure financière. Les technologies de l'information et de la communication ne se limitent pas à faciliter les restructurations de la banque et de l'assurance, mais elles sont également l'infrastructure essentielle des nouveaux services : Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ne se limitent pas à une multitude d'outils de changement, elles sont le socle même de l'activité dans certains secteurs.
- La technologie peut également jouer un rôle de traducteur, c'est-à-dire concrétiser une stratégie de réorganisation abstraite.
- Les logiciels de gestion intégrée (ERP ou Planning des Ressources d'Entreprise) jouent ce rôle : ils traduisent en procédures de travail et en applications informatiques une stratégie de rationalisation de la gestion comptable, logistique et administrative en entreprise.

Les TIC agissent comme catalyseur des évolutions en proposant des outils modulables et adaptables qui transforment l'organisation des activités économiques, améliorant ainsi l'efficacité et la souplesse des processus de production, de gestion commerciale et des ressources humaines. Elles encouragent l'innovation, comme vu avec l'essor du livre numérique et de la presse en ligne. De plus, elles fournissent une infrastructure essentielle pour des secteurs comme la finance, facilitant la restructuration et offrant de nouveaux services. Enfin, les TIC concrétisent les stratégies de réorganisation abstraites en procédures de travail via des logiciels de gestion intégrée (ERP).

2 Les enjeux des TIC :

Il est de plus en plus essentiel de mettre en œuvre un projet TIC, car les enjeux sont encore plus importants pour l'entreprise. Il est essentiel de déterminer les moyens d'actions à mettre en place ainsi que les projets, étant donné que toutes ces technologies présentent un intérêt non négligeable. En effet, il est possible de développer à la fois un moyen de vente (pour la société de production) via Internet et un moyen de gestion de production via l'intranet de l'entreprise. Les enjeux majeurs sont les suivants :²⁵

²⁵ (Adel BEN YOUCEF, TIC et croissance économique : la diversité des facteurs numériques, Enseignements tirés des pays du sud et de l'est de la méditerranée, université paris sud, 2004, P 10.)

- La baisse des prix et l'augmentation des puissances des matériels ;
- l'apparition des TIC élargissant le champ d'action ;
- Les progiciels qui diminuent les coûts et augmentent les performances mais nécessitent plus d'adaptation de l'organisation et des méthodes, contrairement aux logiciels qui sont produits sur mesure ;
- C'est un facteur critique de réussite ;
- La gestion de très grandes quantités de données ;
- La sécurité et la confidentialité des données ;
- La multiplication des services publics et privés (messagerie, Internet, intranet...) ;
- la source de coûts élevés donc un facteur de compétitivité ;
- un élément essentiel de la qualité du produit et, par suite, de la satisfaction des clients ; une des premières applications de toute évolution en matière des systèmes informatiques et, en conséquence, une pièce maîtresse en matière d'organisation de l'entreprise ;
- un moyen permettant de capitaliser les connaissances.

3 Les effets des TIC :

➤ Les effets multiplicateurs :

Les outputs du secteur des TIC sont acquis par les entreprises comme des biens d'investissements et/ou comme des biens de consommation intermédiaire, mais également, comme biens de consommation finale par les ménages. La forte croissance des équipements de la part des entreprises et des consommateurs en biens dérivés des TIC s'est traduite par une augmentation de la croissance économique globale .²⁶

➤ L'effet déflateur :

Le second effet concerne l'impact de la baisse des prix propre aux TIC en général, et des prix des ordinateurs en particulier, sur le reste de l'économie. En effet, la baisse continue des prix dans le secteur des TIC, la baisse des prix des microprocesseurs est la plus importante, elle a conduit les entreprises à accroître considérablement leur investissement

²⁶ (Adel BEN YOUCEF, Op.cit, P 11.)<https://elearning.univ-bejaia.dz/mod/resource/view.php?id=303120>

en ce domaine. Ces baisses de prix de composants se répercutent sur l'accroissement des capacités des produits finis. La baisse continue des prix dans le secteur des TIC est allée de paire avec l'accroissement considérable de l'investissement des entreprises en TIC.²⁷

➤ L'effet qualité :

Les avancées technologiques peuvent être liées à des améliorations concernant les aspects intangibles des produits, tels que la diversité des biens et services. Elles permettraient d'améliorer la qualité et d'encourager la distinction des produits. Grâce à ces avantages, l'effet d'utilité pour les consommateurs serait amélioré sans nécessairement modifier le prix ou la quantité de produits incluant des TIC. Grâce à ces avantages, l'effet d'utilité pour les consommateurs serait amélioré sans nécessairement modifier le prix ou la quantité de produits incluant des TIC. Cependant, l'impact de la qualité demeure lié à l'état de la diffusion et de l'équipement en TIC des domaines. En faisant des investissements dans les technologies de l'information et de la communication, les entreprises ou les administrations peuvent gagner en facilité, en disponibilité, en gain de temps, etc. En même temps, il est observé que les TIC engendrent de nouveaux besoins et donc de nouvelles possibilités d'affaires.

➤ L'effet productivité globale des facteurs :

De manière générale, les conséquences négatives des TIC ont été largement répandues dans toute l'économie. De cette manière, cette diffusion favoriserait une augmentation de l'efficacité productive et du rythme du progrès technique. Cet effet contribue à la contribution des TIC à une transformation significative du progrès technique et de l'innovation dans tous les domaines.

➤ L'effet synthétique des externalités technologiques :

Les effets de spillovers correspondent à toutes les conséquences d'entraînement causées par les avancées technologiques sur le reste de l'économie. Les interactions entre les domaines des technologies de l'information et de la communication (TIC) et les domaines économiques (santé, aéronautique, automobile, banque, habitat, environnement...etc.) entraînent de nombreuses innovations innovantes et radicales. La révolution biotechnologique, le couplage entre comptabilité générale et comptabilité analytique, le

²⁷ (Adel BEN YOUCEF, OP.cit, P 13-14.)

traitement en temps réel des carnets de commande et plus généralement les mutations des systèmes d'information ont été favorisés grâce à l'amélioration des performances liées aux ordinateurs et aux TIC dans leur ensemble.

4 Avantages et inconvénients des TIC :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) présentent de multiples bénéfices dans la gestion d'une entreprise, comme la simplification des procédés de production, l'amélioration de la qualité des produits et services, la diminution des dépenses, l'ouverture de nouveaux marchés et la création d'un avantage concurrentiel. Néanmoins, l'emploi des technologies de l'information et de la communication peut aussi entraîner des dépenses importantes, un équipement plus coûteux, une réorganisation du travail et de la structure de l'entreprise, des difficultés de formation, ainsi que des contraintes éthiques et de sécurité. Il est donc crucial pour les entreprises de faire une évaluation minutieuse des bénéfices et des contraintes des TIC avant de les incorporer dans leur stratégie d'entreprise.

4.1 Avantages des TIC :

➤ Amélioration de la communication :

Les TIC rendent les échanges entre les employés, les clients et les partenaires plus simples grâce aux courriels, aux messageries instantanées, aux visioconférences, et ainsi de suite. Cela favorise une interaction plus rapide et plus performante.

➤ Augmentation de la productivité :

Grâce aux outils numériques, les tâches répétitives sont automatisées, ce qui permet aux employés de se focaliser sur des tâches hautement valorisées. La gestion du temps et des ressources est améliorée grâce aux logiciels de gestion de projets et de collaboration en ligne.

➤ Accès à l'information :

Les systèmes de gestion de l'information, les bases de données et les plateformes de veille stratégique offrent une accessibilité rapide et précise aux données indispensables à la prise de décision. Cela renforce la capacité de l'entreprise à être réactive et adaptable aux changements du marché.

➤ **Réduction des coûts :**

Le fait d'automatiser les dépenses et de dématérialiser les documents permet de diminuer les opérationnelles. Par exemple, l'emploi de solutions en nuage permet de réduire les coûts associés à l'infrastructure réseau.

➤ **Amélioration des relations clients :**

Les systèmes de CRM offrent une meilleure compréhension et une anticipation des besoins des clients, ce qui améliore la satisfaction et la fidélisation. La personnalisation des offres et des services est également facilitée par les TIC.

➤ **L'innovation et la compétitivité :**

Les TIC offrent la possibilité de suivre les tendances et les avancées dans le domaine d'activité, ce qui favorise la compétitivité de l'entreprise. Elles rendent aussi plus facile la création de nouveaux produits et services.

➤ **La flexibilité et la mobilité :**

Les technologies de l'information et de la communication facilitent le télétravail, offrant ainsi aux employés une plus grande souplesse et améliorant l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Cela peut également susciter l'intérêt des talents pour la recherche de conditions de travail souples.

➤ **Sécurité des données :**

Les outils de sécurité avancés sont fréquemment inclus dans les solutions TIC afin de préserver les données sensibles de l'entreprise contre les attaques cybernétiques et les pertes de données.

4.2 Inconvénients des TIC :

Parmi les inconvénients des TIC nous avons :

- Le stress associé à l'utilisation des TIC est souvent causé par un manque de cohérence dans la conception de ces systèmes complexes.
- Les coûts liés au matériel, au logiciel, à l'entretien et à la maintenance, ainsi qu'au renouvellement, sont souvent élevés, ce qui entraîne une surutilisation des logiciels.
- Les coûts liés à la formation professionnelle du personnel, à sa résistance aux changements.

- Les coûts liés aux modifications des structures, à la réorganisation du travail et à la surabondance des informations.
- La rentabilité des nouveaux produits est difficilement mesurable ou prévisible.
- Il existe également des difficultés en matière de sécurité et d'éthique, aggravées par l'intégration des réglementations telles que le chantage, les escroqueries, etc.
- En présence de certains publics vulnérables, tels que les enfants et les personnes âgées.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons exposé les généralités des TIC en mettant en avant ses caractéristiques, son rôle, ses effets et ses enjeux au sein des entreprises. Elles facilitent l'accès et le partage des informations en contribuant à améliorer la performance et l'efficacité des ressources humaines, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la solidarité entre les employés. Elles représentent également un avantage conséquent pour les entreprises en offrant de nouveaux moyens d'interactions avec les clients et les collaborateurs.

Chapitre II : Généralités sur la gestion des compétences dans l'entreprise

Introduction :

Ce chapitre est composé de trois sections. Dans la première section nous allons parler des généralités sur les compétences en évoquant quelques définitions, ses caractéristiques, ses composantes ainsi que ses types. Nous énumérerons brièvement le concept de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans la deuxième section nous parlerons de la démarche de gestion des compétences, ses avantages et ses limites. Et troisièmement nous invoquerons la relation entre les TIC et la gestion des compétences.

Section 1 : Généralités sur les compétences

1 Définition du concept des compétences :

La compétence est aujourd'hui un concept largement reconnu et utilisé dans les politiques de gestion des ressources humaines tant au niveau pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitude permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné²⁸.

_ Le terme compétence donne lieu à une pluralité d'interprétation, il existe actuellement autant de définition de la compétence dont les auteurs écrivent sur cette notion. De façon générale la compétence est souvent considérée comme un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, mais cela ne renseigne pas ce qu'est véritablement la compétence. Les définitions de la compétence telle que la formulant les différents acteurs de terrain prennent en compte à la fois l'individu et l'activité, PEMARTIN avance que « la compétence est la convergence de la dimension individuelle et contextuelle »²⁹.

La compétence est la mise en œuvre par une personne, dans une situation donnée et dans un contexte déterminé, d'un ensemble diversifié, mais coordonné, de ressources. Cette mise en œuvre repose sur le choix, la mobilisation et l'organisation de ces ressources et sur les actions pertinentes qu'elles permettent pour un traitement réussi de cette situation³⁰.

Le Medef avait retenu la définition suivante : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un

²⁸ LECOEUR Elisabeth Gestion des compétences, Editions de Boeck, 2008, Paris p.18)

²⁹ (PEMARTIN Daniel, Gérer les compétences, ou comment réussir autrement, Management, 1999, Paris p 34.)

³⁰ (Jonnaert, Masciotra, Boufrahi, & Barrette, 2005, p. 6).

contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer »³¹.

Selon Guy le Boterf : « la capacité d'un individu à mobiliser ses ressources afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné de manière à répondre aux exigences de l'organisation »³².

À partir de toutes ses définitions, nous pouvons dire que : La gestion des compétences est un ensemble de méthodes et de procédures qui visent à identifier , évaluer, développer et optimiser les compétences des employés au sein d'une entreprise.

2 Les caractéristiques et les composantes de la compétence :

2.1 Les caractéristiques :

La compétence renvoie aux notions de savoir-faire, de capacités, d'habiletés, de qualification, d'activité.

Les principales caractéristiques de la notion de compétence sont :

- La compétence implique une expérience : Une personne acquiert des compétences lorsqu'elle interagit avec son environnement et met en pratique ses connaissances et ses habiletés afin de résoudre des problèmes ou d'atteindre des objectifs.
- La compétence est liée à un objectif spécifique : ce qui signifie que la même compétence peut être utilisée différemment selon le contexte et les objectifs visés. Par exemple, la compétence en communication. Dans un contexte de négociation commerciale, la communication est utilisée pour persuader et conclure des accords bénéfiques. En revanche, dans un contexte de gestion de conflits, la même compétence en communication est employée pour apaiser les tensions et trouver des solutions mutuellement acceptables. La pertinence de la compétence dépend donc de l'objectif à atteindre dans chaque situation spécifique.

³¹ (Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence Collective, www.chaire-compétences.uquam.ca/pages/documents/pdf_Foucher_patter_sonnaji_020304.pdf(26/04/2024), p6.)

³² (LE BOTERF Guy. De la compétence, Essai sur un attracteur étrange, les Éditions d'organisation, 1994, Paris, p.18)

- La compétence se développe au fil du temps : La compétence se développe au fil du temps grâce aux expériences et aux apprentissages continus. Par exemple, une infirmière commence avec des compétences de base acquises lors de sa formation initiale. Avec les années de pratique, l'exposition à divers cas médicaux et la formation continue, elle améliore ses compétences, devient plus précise dans ses diagnostics et traitements, et acquiert une expertise qui lui permet de gérer des situations plus complexes.
- Il s'agit d'un attribut de l'homme : c'est-à-dire qu'il s'agit de la capacité individuelle à acquérir et à mettre en pratique des connaissances et des habiletés. Par exemple, un chef cuisinier apprend d'abord les techniques culinaires de base. Au fil du temps, grâce à sa pratique et à son apprentissage continu, il développe des compétences avancées en cuisine, lui permettant de créer des plats innovants et de haute qualité.
- Il est essentiel que les autres reconnaissent et valident la compétence : Afin d'être reconnues comme telles, il est nécessaire que les compétences soient perçues et validées par autrui. Cette reconnaissance se fait généralement à travers des évaluations formelles, comme des certifications et des diplômes, ou informelles, comme les retours et les appréciations de collègues ou de supérieurs. Par exemple, un ingénieur peut démontrer ses compétences par des certifications professionnelles et des projets réussis validés par son équipe.
- La compétence est perpétuelle lorsqu'elle est appliquée : Quand les compétences sont régulièrement pratiquées et actualisées, elles acquièrent une plus grande solidité et durabilité. En pratiquant et en actualisant continuellement leurs compétences, les individus renforcent et solidifient leur expertise. Par exemple, un médecin qui reste à jour avec les avancées médicales et pratique régulièrement ses compétences diagnostiques et chirurgicales, maintient un haut niveau de compétence tout au long de sa carrière.
- La compétence est transférable dans le cadre d'un processus d'apprentissage : Les compétences acquises dans un domaine peuvent être transférées vers d'autres domaines similaires, bien que ce processus ne soit pas toujours facile ni automatique³³. Par exemple, une personne ayant des compétences en gestion de projet dans le secteur de la construction peut transférer certaines de ces compétences, comme la planification et la coordination, vers le secteur informatique. Cependant, elle devra également s'adapter

³³« PERETTI jean marie, ressources humaines, Vulbert, 11^{ème} édition, 2009, p 154 ».

aux spécificités et aux exigences propres à ce nouveau domaine pour réussir pleinement ce transfert.

2.2 Les composantes :

Les trois dimensions de la compétence sont : la connaissance (le savoir), la pratique (le savoir-faire), les attitudes (le savoir-être) dans le contexte de l'entreprise.

➤ Le savoir :

En général, le savoir est défini comme un ensemble de connaissances reproductibles, acquises à la fois en formation initiale et continue (ou par la pratique). Ces caractéristiques attribuent l'aptitude supposée à atteindre un résultat spécifique dans un contexte professionnel. Le savoir théorique fait partie du domaine des connaissances explicites, qui peuvent être définies comme suit : « Les connaissances explicites consistent en ce qui est chiffrable, intelligible, facilement compréhensible et exprimable par chaque membre de l'organisation »³⁴. Il est possible de les formaliser, ce qui permet de les transmettre sans compromettre leur intégrité, que ce soit par écrit ou via les technologies de l'information.

Exemple : connaissance des fonctionnalités d'un logiciel de paie.

➤ Le savoir-faire :

On peut définir le savoir-faire comme des connaissances pratiques associées à l'expérience dans l'exercice d'un domaine d'activité. Il est obtenu uniquement par le biais du travail (par l'apprentissage en situation).

Le savoir-faire appartient au domaine des connaissances tacites, ces dernières sont considérées par les auteurs comme une forme particulière des connaissances, elles ont un aspect personnel (non écrits, et résidant dans la tête des employés) qui les rendent difficile à formaliser et à communiquer. Leurs exercices se réalisent dans une situation qui n'est pas semblable à celle qui a servi à leur apprentissage³⁵.

Comme exemple nous citerons :

-Analyser les besoins de la société.

³⁴(BENAYACHE Ahcene, « Construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un Contexte e-learning : le projet MEMORAE », Compiègne, 2005, p58) .

³⁵ (GERARD (F.M), « Savoir, oui... mais encore ! », Revue Forum – pédagogies, mai 2000, pp.29-35)

-Formuler et évaluer l'efficacité des stratégies mises en œuvre.

-Gérer un collectif.

-Évaluer les performances et les compétences individuelles et collectives de son équipe.

➤ **Savoir être :**

Les savoirs être sont perçus comme des indicateurs de réussite tant dans les métiers relationnels que dans les autres (les compétences professionnelles n'appartiennent plus exclusivement aux métiers relationnels).

On peut définir le savoir-être comme un comportement qui favorise l'intégration et le succès de l'individu au sein de l'organisation. Effectivement, ces attitudes sont développées tout au long de notre parcours professionnel et extra-professionnel (activités associatives, culturelles, professionnelles, vie familiale, pratique d'un sport, voyages...), et qui correspondent au profil du poste à pourvoir. Chaque poste requiert des compétences particulières ; En ce qui concerne un poste de recherche et développement (R&D), il sera essentiel de faire preuve de créativité et de bon sens, tandis que pour un poste de commercial, il sera plus intéressant de rechercher des compétences de type ascendance et de réactivité.

Figure N° 1 : Les compétences professionnelles



Source : Marine Pieraggi, Outplacement de dirigeants , Université Paris 1 Panthéon Sorbonne

Cette figure est une représentation des compétences professionnelles qui se divisent en trois catégories : le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Le savoir correspond aux connaissances

théoriques et techniques spécifiques à un métier ou à un domaine ; Le savoir-faire représente les compétences pratiques et techniques nécessaires pour réaliser des tâches spécifiques, comme un menuisier qui doit savoir utiliser les outils pour fabriquer des meubles ; Et le savoir-être englobe les qualités personnelles et comportementales favorisant un bon fonctionnement au travail, tel un enseignant qui doit faire preuve de patience et de communication efficace.

3 Les autres éléments de la compétence :

➤ Le savoir agir : Le savoir mobiliser

La relation entre la compétence et l'action est explicitée par cet élément. Effectivement, la compétence ne consiste pas à acquérir des ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être), mais à les mobiliser pour faire face à un problème. Autrement dit, « la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent. (...) C'est en agissant et en pensant qu'on devient capable d'agir et de penser. Il n'y a de compétence que de compétence en acte »³⁶. Cela signifie que savoir, savoir-faire, savoir être, ne sont pas la compétence, mais des éléments de la compétence. L'essence de la compétence réside dans l'utilisation des différentes « ressources » au bon moment et de la bonne manière.

➤ Le vouloir mobiliser :

Cet aspect reflète la motivation du salarié. Il s'agit de l'intérêt du salarié pour son travail ou de son désir d'accomplir la tâche de manière efficace. Pour cela, il est essentiel que le travail soit un moyen de se développer personnellement, qu'il lui donne l'opportunité d'exprimer sa créativité et de prendre des initiatives. Que le travail lui permette de satisfaire ses propres besoins.

➤ Le pouvoir agir :

Cet aspect est lié à l'organisation du travail (une organisation qui offre une certaine liberté d'action favorise davantage l'expression des compétences de l'individu) et à la stratégie externe qui permet ou non à l'individu de mettre en pratique ses compétences. Le partage des ressources et l'utilisation de ressources externes.

³⁶ (Guy Le Boterf, Op.cit, p.175)

En résumé, il est possible de définir la compétence comme une interaction entre les différentes ressources de la compétence (savoir, savoir faire, savoir être), le savoir mobiliser, le désir de faire et le pouvoir faire.

Figure N*2 : Les composantes de la compétence



Source : Guy le Boterf, Ingénierie et évaluations des compétences, 6eme édition EYROLLES, , Editions d'organisation

Dans un contexte professionnel, les éléments clés du graphique sont l'organisation, la compétence et le management. L'organisation représente la capacité à agir, c'est-à-dire la structure et les ressources mises en place pour atteindre les objectifs. La compétence, quant à elle, correspond au savoir-agir, c'est-à-dire les connaissances et les compétences techniques nécessaires pour accomplir les tâches assignées. Enfin, le management incarne la volonté d'agir, englobant les compétences en leadership, la motivation et la capacité à mobiliser les ressources humaines pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation. Ainsi, ces trois éléments interagissent de manière synergique pour assurer le succès et la performance d'une entreprise ou d'une équipe.

4 Typologie de la compétence :

4.1 Les compétences individuelles et collectives :

➤ Les compétences individuelles :

Correspond à toutes les connaissances et compétences nécessaires pour exercer un emploi ou un métier dans une situation spécifique. La compétence d'un employé désigne sa capacité à mettre en pratique, dans un contexte professionnel, un ensemble de connaissances, de compétences techniques et relationnelles afin d'atteindre les résultats attendus. La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissance, de savoir-faire, et d'aptitudes

qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé³⁷.

➤ **Les compétences collectives :**

C'est l'ensemble des compétences identifiées dans les différents métiers, dans laquelle les individus doivent mettre en œuvre ces compétences (savoir, savoir-faire) pour la réalisation des différentes tâches, traiter des situations complexes et à proposer des situations innovantes³⁸.

Elle peut être définie comme le résultat de la synergie des capacités des individus et l'efficacité du management des équipes³⁹.

En règle générale, les compétences collectives se composent de trois catégories d'éléments : d'abord, la complémentarité des membres de l'équipe de travail, puis la maîtrise d'un langage ou d'un vocabulaire commun pour représenter collectivement les objectifs, les priorités et les finalités de l'unité de travail, et enfin, la capacité des membres de l'équipe à collaborer (coopérer). De cette manière, les entreprises accordent une grande importance aux compétences collectives, mais il est important de ne pas négliger les compétences individuelles, car elles sont essentielles pour développer la compétence collective.

4.2 Les compétences organisationnelles :

➤ **Les compétences organisationnelles :**

Le lien entre la gestion des ressources humaines et la stratégie, dans les années 1980, a été un environnement propice à l'apparition du concept de compétence organisationnelle. Les responsables ont amélioré l'entreprise en utilisant ses ressources internes, son domaine d'expertise, plutôt que de se concentrer uniquement sur le marché.

La compétence organisationnelle met en œuvre et combine des ressources financières, Techniques et immatérielles afin d'élaborer les activités de la firme⁴⁰. La mise en œuvre des compétences techniques au bon niveau et au bon moment est essentielle pour garantir la circulation de l'information et des flux matériels, assurer la transmission des principes d'action et ainsi garantir leur coordination et la gestion de l'espace, du temps et des réseaux. Par

³⁷ « DEJOUX Cécile, gestion des compétences et GPEC, Dunod, 2^{ème} édition, paris, 2013, p 10 ».

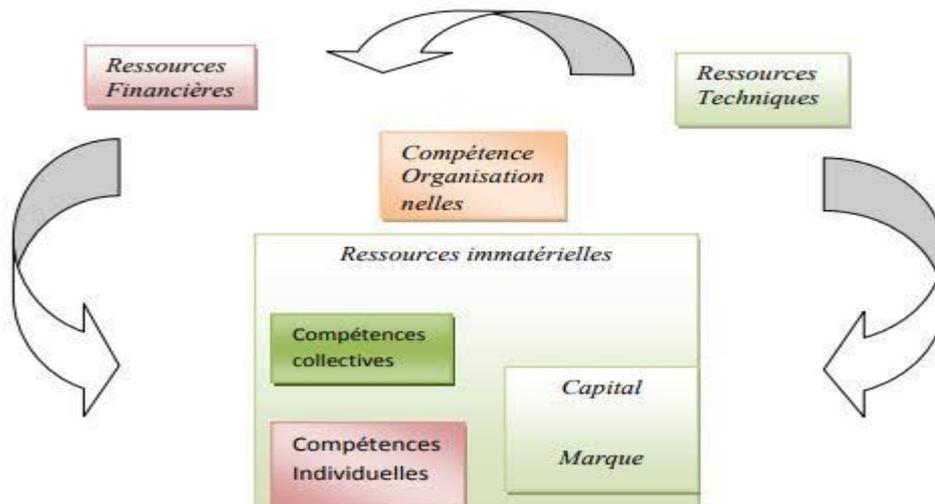
³⁸ (PHILIPPE ASTIER ; PATRICK CONJARD ; BERNARD DEVIN ; PAUL OLRV Lyon : Acquérir et transmettre les compétences 1^{er} Edition edition anact Lyo, 2013. P.50.)

³⁹ (DIETRICH ANNE et les autres, Management des compétences, Dunod, 2010, p166).

⁴⁰ «Dejoux Cécile, gestion des compétences et GPEC, DUNOD 2eme Edition , Paris, 2013,P24»

conséquent, la compétence organisationnelle va bien au-delà d'une simple compétence administrative ou de gestion.

Figure N*3 : Les composantes organisationnelles



Source : DEJOUX Cécile, Gestion des compétences et GPEC, éditions dunod 2013, p.25

Ce graphique est une représentation des compétences organisationnelles, elle met en interaction les ressources financières, les ressources techniques et les ressources immatérielles, telles que les compétences individuelles et collectives, ce qui est cruciale pour le succès d'une organisation. Les ressources financières fournissent les moyens nécessaires pour acquérir des ressources techniques et immatérielles, telles que les équipements, les technologies et les formations. Ensuite, les compétences techniques (individuelles et collectives) interagissent avec ces ressources pour les utiliser efficacement et les maintenir à jour. Et enfin, les compétences immatérielles, comme la créativité, la communication et le travail d'équipe, jouent un rôle essentiel dans l'optimisation de l'utilisation des ressources techniques et financières. Cette combinaison dynamique de ressources permet à l'organisation de relever les défis du marché et de saisir les opportunités de manière efficace, renforçant ainsi sa compétitivité et sa capacité d'innovation.

➤ **Les compétences transversales :**

La maîtrise de son emploi dans un environnement ouvert est rendue possible grâce aux compétences transversales, également connues sous le nom de compétences comportementales ou de « qualités humaines ». Ces compétences peuvent être classées de la manière suivante :

_La compétence professionnelle implique l'autonomie, la conscience professionnelle, la créativité, l'organisation et la rigueur.

_Avoir une bonne présentation, une diplomatie, une discrétion, une écoute, un esprit d'équipe, un sens relationnel.

_La compétence en « support » comprend l'adaptation aux outils informatiques, le conseil client et l'adaptation à la demande client, ainsi que les compétences commerciales ou de négociation.

_Compétence en animation/communication : capacité à s'organiser, à animer, à communiquer, à se renseigner, à collaborer en équipe.

➤ **Les compétences territoriales :**

La compétence territoriale renvoie au fait de tenir compte du marché de l'emploi local et à une mutualisation de ressources physiques, matérielles fondée principalement sur des capacités de coopération entre organisations privées, physiques, publiques et l'état⁴¹. En d'autres termes, la compétence territoriale consiste à considérer les particularités du marché de l'emploi d'une région spécifique et à partager les ressources (comme les équipements, infrastructures, etc.) entre les différentes organisations (entreprises, administrations, associations) basées dans cette région.

Section 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

L'importance de la gestion des compétences est primordiale dans les organisations, car elle découle d'un véritable besoin des organisations de gérer les connaissances et les compétences de leurs acteurs : identifier leurs compétences, les suivre, identifier les compétences absentes, etc. La gestion des compétences ne se limite pas à un simple concept, c'est une manière de penser et d'agir qui intègre de manière consciente et méthodique différentes activités de ressources humaines, en accord avec la mission et la stratégie de l'entreprise.

Les responsables du personnel doivent toujours s'ajuster aux évolutions de l'entreprise et de son environnement. Par conséquent, il est essentiel que votre entreprise maintienne constamment à jour les compétences de ses employés. Il est donc essentiel de ne pas négliger la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Cependant, ce terme reste

⁴¹ « Guillot Soulez Chioé, la gestion des ressources humaines , lextenso édition, 2^{ème} édition, 2004-2005, P 107 ». Elle s'est affirmé dans les discours et les pratiques.

souvent abstrait pour de nombreuses personnes. Afin de vous éclairer davantage, cette partie aborde les diverses interrogations liées à la GPEC.

1 Définition du concept de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion des compétences constitue la base pour les processus de ressources humaines tels que le recrutement et la sélection, l'intégration des nouveaux collaborateurs, ... Ceux-ci soutiennent le développement de l'organisation et des individus, interagissant au sein d'un environnement externe en constante évolution⁴².

La gestion des compétences consiste à faire en sorte que les ressources humaines soient en permanence au niveau des besoins de l'entreprise pour répondre aux attentes actuelles ou prévisibles de ses marchés quantitativement avec l'effectif et qualitativement avec les compétences. Ainsi la gestion des compétences gère les écarts identifiés par l'entreprise⁴³.

Le processus de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) consiste à établir les ressources humaines requises pour accomplir une mission, une tâche ou un projet dans un contexte spécifique. La GPEC établit donc le nombre et la nature des employés liés, ainsi que la façon d'utiliser ces employés, ainsi que la date limite à respecter pour rassembler les compétences requises. Il s'agit d'un outil spécifiquement utilisé dans les centres d'appels pour répartir un nombre spécifique d'employés sur les tâches à effectuer.

Pour bien comprendre ce concept on rajoute à l'explication de la GPEC :

_La prévision des emplois est une approche qui vise à repérer les évolutions ou les modifications dans les contenus et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.

_La gestion prévisionnelle des carrières englobe les techniques qui permettent de déterminer des trajectoires de carrière significatives accessibles aux employés de l'entreprise. Elle recouvre l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avènements possibles de l'entreprise en vue d'éclairer les décisions concernant les ressources humaines⁴⁴.

⁴² (<https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/Manuel%20Gestion%20des%20comp%C3%A9tences.pdf>)

⁴³ (GUILOT Chloé -Soulez La gestion des ressources humaines ,12^{ème} édition, Edition gualino lextensio , Paris 2019/2020, p.51.)

⁴⁴ (DEJOUX Cécile, Gestion des compétences et GPEC », op.cit., p.12.)

2 Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- Anticiper les besoins en compétences :

Prévoir les évolutions des métiers et des compétences requises pour s'adapter aux évolutions technologiques, économiques et organisationnelles de manière anticipée.

- Adapter les ressources humaines :

Grâce à des plans de formation, de reconversion et de mobilité interne, il est possible de faire correspondre les compétences des employés aux besoins futurs de l'entreprise.

- Sécuriser les parcours professionnels : Encourager les employés à progresser dans leur carrière en leur proposant des opportunités de progression professionnelle et personnelle.

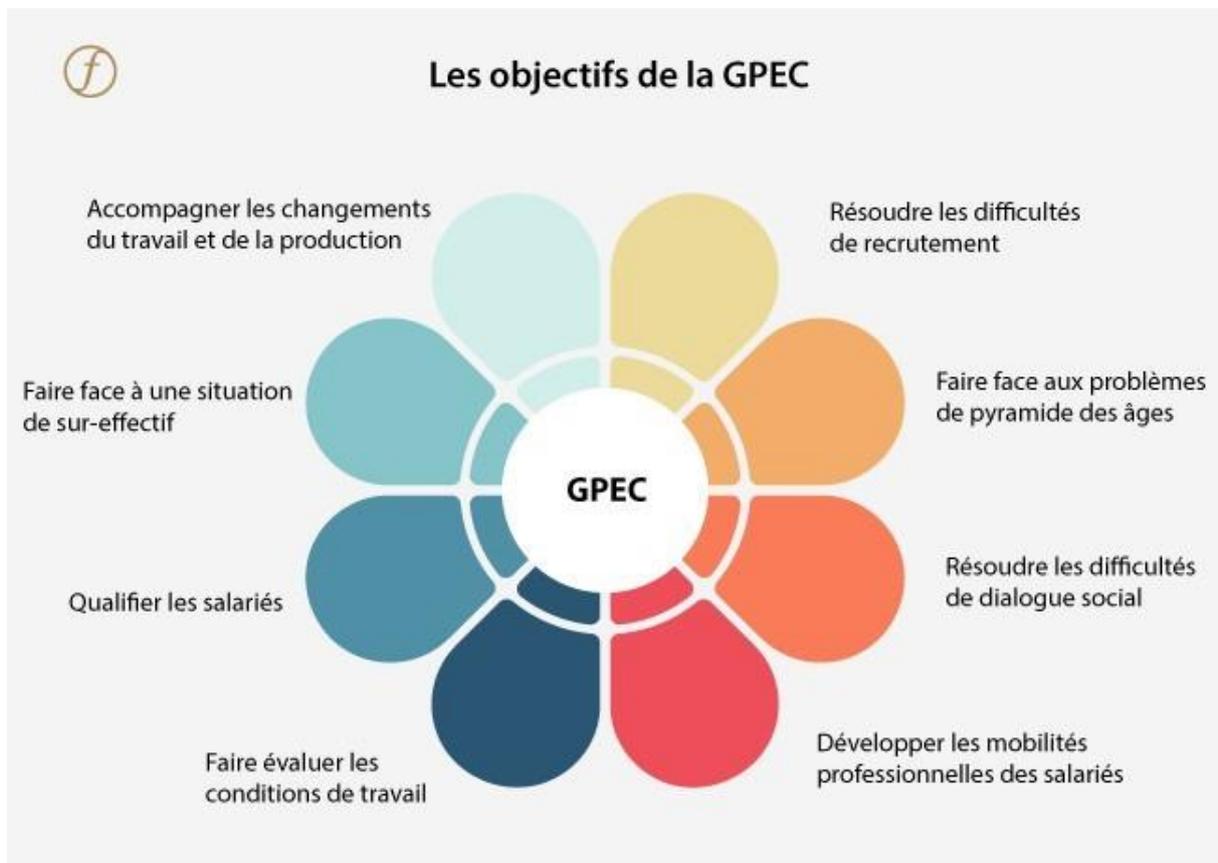
- Optimiser la gestion des talents :

Prendre en compte et mettre en valeur les talents internes afin d'éviter les lacunes de compétences et diminuer les dépenses associées au recrutement externe.

- Renforcer la compétitivité de l'entreprise : En harmonisant les ressources humaines avec la stratégie de l'entreprise, on peut améliorer la performance globale et renforcer l'innovation et l'efficacité opérationnelle.

- Améliorer la communication sociale : Encourager la communication et la négociation entre la direction et les représentants du personnel, en impliquant les employés dans la formulation des orientations stratégiques concernant la gestion des emplois et des compétences.

Figure N°4 : Les objectifs de GPEC



Source : <https://www.foederis.fr/bonnes-pratiques-rh/gpec-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-competences/>

Cette figure est un résumé des objectifs stratégiques et opérationnels de la GPEC dans les organisations. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences accompagne les changements du travail et de la production en anticipant les évolutions du marché et en adaptant les compétences et les effectifs en conséquence. En situation de sur-effectif, la GPEC permet de gérer cette situation de manière proactive en proposant des mesures telles que la formation ou la réorientation professionnelle. Elle contribue également à qualifier les salariés en développant leurs compétences pour les rendre plus compétitifs sur le marché du travail. En évaluant les conditions de travail, elle favorise l'amélioration de la santé et de la sécurité des salariés. De plus, en développant les mobilités professionnelles internes, elle encourage la progression et la satisfaction des employés. La GPEC renforce également le dialogue social en impliquant les partenaires sociaux dans la gestion des emplois et des compétences. Elle aide à faire face aux défis liés aux pyramides des âges en anticipant les départs à la retraite et en préparant la relève. Enfin, en identifiant les besoins en compétences à long terme, elle permet d'anticiper les difficultés de recrutement et de mettre en place des actions pour attirer et fidéliser les talents.

3 Intégration de la compétence dans l'entreprise

Un autre indicateur de la diversité des démarches compétences en matière d'organisation est le degré d'intégration de la notion de compétences, que ce soit dans le système de gestion des ressources humaines lui-même ou dans d'autres fonctions de l'entreprise. En d'autres termes, la compétence constitue-t-elle le point central sélectionné pour la réalisation de toutes les actions de gestion des ressources humaines ou seulement d'une partie de ces actions ? Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il est possible que l'intégration des compétences soit plus ou moins efficace. Les processus essentiels de la gestion des ressources humaines tels que le recrutement, la rémunération ou la carrière peuvent être négligés par le recours à la compétence. Cela est vrai.

4 La démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein d'une entreprise.

L'approche compétences est un moyen d'évaluer les compétences des employés et de les faire progresser en fonction des exigences de l'entreprise. L'objectif de cette initiative est de favoriser une meilleure valorisation des compétences des employés et de favoriser leur progression professionnelle.

De nos jours, le terme « démarche de compétence », employé dans de nombreuses entreprises, fait référence à une approche globale qui vise à articuler l'organisation, les compétences, les activités de travail et le salarié. Donc, une approche compétence n'est pertinente que lorsqu'on aspire à l'indépendance et à la responsabilité. La direction des ressources humaines et/ou de la direction lancent cette initiative, mais elle implique l'implication des divers acteurs de l'entreprise.

Afin de mettre en œuvre la GPEC en entreprise, il est nécessaire de respecter certaines étapes et de consacrer un certain temps pour garantir l'efficacité et l'impact de la stratégie GPEC.

- **Diagnostic GPEC** , il est essentiel de procéder à un diagnostic GPEC ; cette étape revêt une importance capitale et détermine le succès de la démarche ! Cette étape se compose de deux éléments essentiels : Les compétences actuelles de tous vos employés doivent être identifiées. De déterminer les compétences à venir attendues. Cela facilitera :

_La mise à jour des fiches de fonctions,

_ L'approfondissement des besoins en formation si nécessaire,

_ La détermination de l'équilibre de la pyramide des âges et la détermination des mesures à prendre pour améliorer le parcours de mobilité interne,

_ Savoir comment la transmission des connaissances est réalisée.

Après avoir réalisé ce diagnostic, vous pouvez repérer les compétences et les stratégies qui manquent à votre entreprise.

• Élaboration d'un plan d'action :

Après avoir identifié toutes les compétences acquises et attendues, il faut élaborer le plan d'action correspondant à l'état des lieux réalisé. Il est essentiel que la démarche GPEC soit un outil qui propose des solutions aux problèmes identifiés.

Il vous faut simplement utiliser les différences identifiées pour élaborer un plan d'action approprié qui liste les mesures à prendre pour répondre aux besoins de l'entreprise et des employés à moyen et long terme. Il est crucial de créer vos outils stratégiques à cette étape, car elle joue un rôle essentiel dans la mise en place concrète du suivi de la gestion prévisionnelle des compétences et des emplois.

5 Les acteurs de la démarche compétences :

La gestion des compétences consiste à responsabiliser les acteurs de l'entreprise, chacun selon son rôle, dans l'application et le développement des compétences, autant que premières ressources de l'entreprise, chaque acteur œuvrera, selon son statut, sa mission et son regard sur la compétence⁴⁵.

❖ La direction générale :

La direction générale est le principal acteur de cette démarche. Effectivement, la gestion des compétences ne peut pas être réalisée sans une vision stratégique, sans que ce projet soit soutenu par la direction. La direction générale joue un rôle essentiel en étudiant la rentabilité du projet de la démarche compétences à long terme et en fixant les buts et objectifs de cette démarche. La DG est perçue comme un investisseur qui examine les besoins en compétences en fonction de la stratégie et des évolutions de l'entreprise. Son objectif est de promouvoir la démarche

⁴⁵TRESANINI Juliette, évaluer Les compétences, 2 Emme Edition, Ed, Ems management et sociale 2013, Paris p.2)

compétences en lui apportant de l'impulsion et du soutien. Les attentes de l'entreprise sont de garantir que chaque employé possède les compétences nécessaires à sa fonction à tout moment (développer le capital des compétences).

❖ **Les partenaires sociaux :**

Il est nécessaire de consulter et d'impliquer les partenaires dans la conception et la mise en œuvre de la démarche compétences.

❖ **La direction ressource humaines :**

Elle est responsable de l'organisation du processus, car elle possède l'expertise de décrire l'emploi, de les regrouper en fonction de la proximité des compétences et de définir les métiers de l'entreprise. Elle établit des standards professionnels et des compétences, elle s'appuie sur toutes les directions opérationnelles pour l'assister dans cette analyse et garantir la mise à jour des compétences.

La direction des ressources humaines est responsable de la conception et de la mise en place des dispositifs de gestion des compétences et des outils requis. Elle assure également le conseil et guide les managers dans leur mise en œuvre. Ses attentes sont donc de comprendre les compétences disponibles, de cibler efficacement le recrutement, de définir les besoins de formation personnalisée, d'identifier les filières d'évolution et les passerelles possibles, et de créer une base de données détaillée pour connaître les opportunités d'emploi.

❖ **Les managers de proximité :**

Ils occupent une position cruciale dans cette démarche en expliquant les enjeux de la démarche (pourquoi) et en soutenant les employés qui sont sollicités pour être plus autonomes. Ces managers jouent également le rôle d'évaluateur (entretien individuel) des compétences de leurs équipes, sensibilisant et confrontant les équipes de travail à de nouvelles problématiques d'organisation et de gestion. Il assure le rôle d'intermédiaire entre les dirigeants de l'entreprise et les employés, suite à sa capacité de communication avec les salariés, tout en traduisant d'une manière très concrète les objectifs de la démarche au sien de l'unité⁴⁶.

❖ **Les salariés :**

⁴⁶ (LEBOEUR Elisabeth, 2008., p.16)

Il est essentiel qu'ils s'investissent activement dans leur développement professionnel et développent leurs compétences. Ils doivent expérimenter et vérifier la pertinence des choix de gestion et d'organisation réalisés dans le cadre de la démarche compétences. Les employés ont pour attentes de mettre en valeur leurs compétences, de développer leur polyvalence, d'améliorer leurs perspectives de rémunération, d'avoir des opportunités d'évolution, de mieux maîtriser leur fonction et d'améliorer leur employabilité.

La démarche compétences est basée sur les compétences des employés, ce sont ces acteurs qui vont donner du sens à cette démarche. Étant donné qu'ils sont directement impliqués dans cette situation, il incombe donc au salarié de mettre en pratique ses compétences et de garantir leur maintenance en collaboration avec l'entreprise.

Le salarié n'est plus seulement une ressource optimale, il devient un entrepreneur, un gestionnaire de son portefeuille de compétences et de sa propre carrière⁴⁷.

6 Le Processus de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

❖ Identification des compétences requises :

L'objectif est de dresser la liste des compétences nécessaires pour satisfaire aux exigences actuelles ou futures. Donc, les compétences indispensables sont les compétences requises pour que l'individu soit le plus efficace possible dans son domaine professionnel, et elles sont établies par l'entreprise. Dans cette optique, afin de déterminer les compétences requises pour un poste, il est nécessaire de débiter par analyser ce dernier en décrivant les principales tâches et les objectifs de chaque poste. Cela facilitera la détermination des critères requis afin d'assurer une occupation de l'emploi de manière optimale. Grâce à la détermination des compétences nécessaires, le DRH peut avoir une vision claire et précise des besoins de l'entreprise.

❖ Identification des compétences disponibles

L'objectif est de mesurer les compétences disponibles (appelées également acquises) en utilisant une évaluation des compétences. Afin d'accomplir cela, cette Identification peut se baser sur des informations personnelles provenant d'un entretien, d'un questionnaire ou d'une observation, ou encore attestées par des documents tels que des diplômes, des qualifications, des certifications, etc. La grille des compétences disponibles peut être utilisée pour présenter les éléments de sortie.

⁴⁷ (DISTRICH Anne, GILBERT Patrick, FREDERIQUE Pigeyre, p.124.)

❖ **Evaluation des écarts :**

L'objectif est d'évaluer la proportion des compétences disponibles à celles requises, ce qui fait de l'évaluation des compétences le moteur de la démarche compétence.

Autrement dit, l'évaluation des compétences ne peut plus se contenter d'un simple entretien orienté vers une recherche de point forts et points de progrès de l'individu et, ne peut plus reposer sur la seule vision de manager⁴⁸.

❖ **Développement des compétences et mise à disposition :**

L'objectif est ici de définir et de mettre en œuvre les actions y compris celles de formation lui permettent de réduire les écarts constatés à l'issue de l'évaluation. En effet, quel que soient les enjeux auxquels sont confrontés les métiers (évolution d'organisation, dysfonctionnement internes, difficultés de recrutement, repositionnement stratégiques...), la finalité de la démarche compétences est d'identifier les leviers pertinents d'acquisition et de constitution des compétences requises à moyen terme. Le processus de recrutement, de mobilité, de formation et de rémunération en seront les vecteurs clés et seront tour à tour sollicités pour ajuster les compétences⁴⁹.

❖ **Les référentiels de compétences :**

Les référentiels de compétences servent à désigner les compétences requises pour chaque emploi. Ils se présentent sous la forme de liste de compétences, plus ou moins détaillées, en générale organisées en fonction des activités de l'emploi. Ils sont devenus aujourd'hui les outils incontournables de toutes les démarches de gestion des compétences. Ils apparaissent en effet comme indispensables à la fois pour identifier et pour évaluer les compétences attendues pour chaque emploi. Leur élaboration ainsi que leur usage soulèvent néanmoins certains problèmes⁵⁰.

Cependant, les référentiels de compétences jouent un rôle essentiel dans la gestion par les compétences, en particulier lorsqu'ils sont liés à des pratiques de rémunération variées. L'évaluation des compétences nécessite la définition et la partage d'objets d'observation, car elle repose sur la délégation de rôles. La responsabilité de cette tâche ne relève pas de la

⁴⁸ (DEJOUX Cécile, Gestion des compétences et GPEC Op.cit. p.80. p.81.)

⁴⁹ (BENJAMIN.C. RH et compétences dans une démarche qualité. Fubrary 2005, Paris, p.9)

⁵⁰ (CADIN, et les autre, Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie, 4eme édition, éddunod, Paris, 2012, p.173,p.175.)

direction des ressources humaines, mais plutôt des individus chargés directement de gérer une équipe. En raison de la multiplication des évaluateurs, il est essentiel de définir des points de repère, sinon l'arbitraire le plus total sera prédominant lors de l'évaluation.

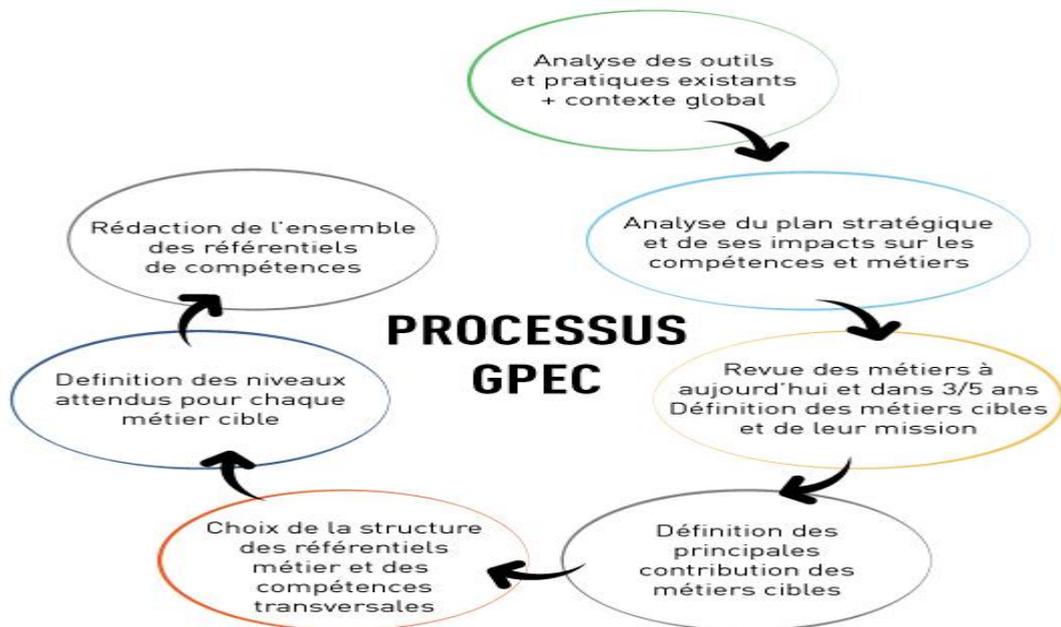
Trois étapes marquent la mise en place de référentiels de compétences :

_Tout d'abord, il faudra déterminer les objets d'évaluation. Il est crucial de définir des unités de compétences suffisamment étendues à ce stade, de manière à ce que la compétence soit liée à l'exercice d'une activité.

_Dans un second temps, il sera nécessaire de définir le contenu des unités de compétences de manière à ce que tous aient une idée de ce dont il s'agit. Par exemple, dans une compétence appelée « formation », aucun n'inclura le parrainage, tandis que d'autres le considéreront comme faisant partie intégrante de la mission d'un professionnel expérimenté.

_Une dernière étape consistera à mettre en place une échelle qui établira les degrés à l'intérieur de chaque unité de compétence : les compétences fondamentales dont la combinaison contribue à la compétence plus générale seront classées par ordre de complexité accru.

Figure N* 5 : Processus GPEC



Source : <https://www.gwconseil.com/reussir-sa-gpec.html>

Dans le processus de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), chaque étape est interdépendante et contribue à définir une vision claire des besoins en compétences de l'organisation. Tout commence par l'analyse des outils et des pratiques existantes, permettant

d'évaluer les forces et les faiblesses du processus actuel. Ensuite, l'analyse du plan stratégique de l'organisation guide la définition des métiers cibles et de leurs missions, en identifiant les compétences et les métiers nécessaires pour atteindre les objectifs à moyen et long terme. À partir de là, la définition des principales contributions des métiers cibles oriente le choix de la structure des référentiels métiers et des compétences transversales, qui spécifient les compétences techniques et comportementales requises pour chaque poste. En parallèle, la définition des niveaux attendus pour chaque métier cible établit les critères de performance et d'évolution professionnelle. Enfin, la rédaction de l'ensemble des référentiels de compétences consolide ces informations, fournissant un cadre complet pour la gestion efficace des emplois et des compétences au sein de l'organisation.

Les conditions de la réussite de la GPEC :

La réussite d'un projet GPEC ne repose pas seulement sur l'efficacité de processus ou sur le choix des outils, ils reposent surtout sur l'appropriation de la démarche par les acteurs, le sens qui lui est donné et la communication claire et partagée des règles de fonctionnement et de Régulation de processus choisi⁵¹.

_ L'aspect général :

Il est essentiel que la GPEC ne néglige pas une famille d'emplois, de métiers ou encore d'une famille professionnelle en raison de l'interaction et de l'implication entre les différents métiers d'entreprise.

_ La communication :

Il est essentiel que la démarche GPEC soit accompagnée d'une politique de communication active afin de faire connaître l'état actuel de l'entreprise dans un contexte de compétitivité. Il est nécessaire de tenir l'employé informé de l'avancement du projet.

_La pérennité : La GPEC est une approche qui vise à obtenir un retour sur investissement à long terme. Plus elle persiste dans le temps, plus elle se transforme en une démarche globale.

⁵¹ (CITEAU Jean Piere, Gestion des ressources humaines, 3ème Ed, Dolloz, Paris 2000, p.68.)

Figure N* 6 : Les étapes d'une GPEC efficace

Les étapes d'une GPEC efficace !

- 1. Dresser l'état des lieux des emplois et qualifications**

Cette première étape consiste à prendre une photographie de l'entreprise : sa stratégie à moyen et long terme ainsi que son contexte concurrentiel, technologique ou réglementaire.


- 2. Réaliser une projection des emplois et des compétences actuels**

Cette projection permet d'anticiper les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences. En effet, mesurer les écarts entre l'existant et le futur est un des points clés de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Un accompagnement extérieur lors de cette démarche est souvent porteur.
- 3. Mettre en œuvre les outils GRH pour réduire les écarts existants**

Référentiel des métiers, cartographie des compétences, mobilité interne, plan de formation, recrutement, entretiens annuels et professionnels ou encore validation des acquis de l'expérience (VAE) font partie des outils que vous pouvez mettre en place ou renforcer lors de cette démarche.


- 4. Renforcer l'implication de tous les acteurs de l'entreprise**

Une bonne communication vers les salariés et les managers encourage une adhésion forte à la GPEC et à ses enjeux. Pensez à avertir et travailler avec les partenaires sociaux.
- 5. Mener et suivre le projet sur le long terme**

La démarche GPEC n'est pas un projet à court terme car elle s'étale sur une période de 3 à 5 ans. Il est donc important d'évaluer les actions afin de les réajuster si nécessaire aux nouveaux besoins.



eurécia <https://www.eurecia.com/blog>

Source : Marion Moreau, les 5 étapes pour réaliser une GPEC efficace, vie de bureau , posté le 09/12/2022

Une GPEC efficace se déroule en plusieurs étapes clés :

- Dresser l'état des lieux des emplois et des qualifications : Cette première étape consiste à évaluer les compétences et les qualifications des employés ainsi que les besoins en termes de postes et de compétences au sein de l'organisation.
- Réaliser une projection des emplois et des compétences actuelles : En se basant sur l'état des lieux, cette étape permet de projeter les besoins futurs en termes d'emplois et de compétences, en tenant compte des évolutions stratégiques de l'entreprise et des tendances du marché.
- Mettre en œuvre les outils GRH pour réduire les écarts existants : Une fois les écarts identifiés entre les compétences actuelles et futures, cette étape implique la mise en place de politiques et d'actions RH telles que la formation, le développement des compétences, la mobilité interne, ou encore le recrutement externe pour combler ces écarts.
- Renforcer l'implication de tous les acteurs de l'entreprise: Une GPEC efficace nécessite l'implication et la collaboration de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, des dirigeants aux employés. Il est crucial de sensibiliser et de mobiliser les différents niveaux hiérarchiques pour garantir le succès du projet.
- Mener et suivre le projet sur le long terme : Enfin, il est essentiel de mener le projet de GPEC dans la durée en mettant en place un suivi régulier des actions entreprises, en évaluant leur efficacité, en ajustant les stratégies si nécessaire, et en assurant une gestion proactive des compétences tout au long de l'évolution de l'entreprise et de son environnement.

7 Les méthodes utilisées pour l'élaboration des référentiels des compétences :

Deux méthodes sont utilisées, lors de l'élaboration des référentiels de compétences : l'une que

Nous qualifierons d'analytique, une autre que nous appellerons globale.

7.1 La méthode analytique

Elle consiste à élaborer des référentiels spécifiques à chaque métier, ce qui en permet une approche plus détaillée et plus précise. Des compétences bien identifiées sont mises en avant⁵².

⁵² (DEJOUX.C.et DIETRICH A. Management par les compétences, Edition Dareios, 2006, Paris, p.13)

7.2 La méthode globale :

Elle repose sur un postulat : la compétence est transverse où elle n'est pas. De ce fait, bien que pouvant s'appuyer sur des savoirs et savoir-faire différents, une même compétence doit pouvoir s'exprimer dans diverses activités. Cette diversité serait même le meilleur indicateur du passage savoir-faire ponctuel à la compétence, de l'agir à la réflexion sur l'action⁵³.

Pour commencer, il s'agira d'identifier les différentes compétences manifestées dans un domaine professionnel, voire dans l'ensemble de l'organisation, indépendamment de l'activité professionnelle. L'évolution de ces unités de compétences sera influencée par les besoins de l'entreprise. Au fil du temps, certaines seront devenues obsolètes, tandis que d'autres devront être ajoutées ; leur contenu pourrait également être altéré. Dans chacune des unités de compétences, des niveaux seront repérés.

Afin d'adapter le référentiel aux différentes situations professionnelles, ils adopteront une approche plus grossière que dans la démarche précédente : au lieu de s'appuyer.

8 Les outils nécessaires de développement et d'évaluation des compétences :

8.1 Le processus de développement des compétences :

Le développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur⁵⁴.

L'organisation du travail, le climat, la culture de l'entreprise conditionnent la maîtrise d'une compétence, les compétences directement perceptibles dans la réalisation d'une tâche ne sont pas que la partie visible d'un ensemble dont la partie cachée représente les conditions de relation et de développement de ces compétences, ainsi dans sa rigueur analytique factuelle, une étude sur les compétences ne doit jamais oublier que la production d'une compétence est le résultat qu'une expérience professionnelle qui est le même très conditionnée par les facteurs relationnels l'organisation, et la culture de l'entreprise⁵⁵.

⁵³ (PEMARTIN Daniel, L'actualité de la gestion. Edition EMS 1999, Paris, p, 87.)

⁵⁴ (<https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014>) consulté le 15/05/2024 à 17h02

⁵⁵ (DIETRICH Anne et les autres, Management des compétences, 3ème édition, édition DAUNOD, Paris, p.260.)

Selon ANDRE GUITTET « le développement est de s'adapter aux nouvelles technologies qui exigent une mutation des tâches, des métiers, et redéfinissent de nouvelles compétences. Détecter les potentiels, valoriser les compétences non utilisées, faire le point régulièrement avec les individus sur leurs performances, leurs compétences, leurs aspirations et leurs projets personnels»⁵⁶.

On peut ajouter une autre définition de JEAN.MARIE PERETTI « Le développement en matière de ressources humaines englobe les activités de détermination des besoins de formation ou niveau des différentes catégories de personnel. La mise en œuvre de programme de compétences et leur évaluation, ces activités, permettent aux personnes d'apprendre les connaissances et les habilités nécessaires pour une bonne performance pour accéder à des emplois, à des responsabilités plus importantes »⁵⁷.

❖ **Les cinq voies du développement des compétences** : le modèle du développement des compétences comportant cinq voies ⁵⁸ :

Pour Mieux comprendre comment se produisent et se transforment les compétences :

° **La première voie** : correspond au modèle de la formation sur le tas : Les situations professionnelles nouvelles exigent de l'individu la production par tâtonnement et essais erreurs de compétences nouvelles dans l'action ; il s'agit, « D'une logique de l'action».

° **La deuxième voie** : renvoie au schéma de la formation alternée : Il y a une itération entre la transmission de savoirs théoriques en classe et la production de compétences en stage ; il s'agit « d'une logique de la réflexion et de l'action ».

° **La troisième voie** : correspond aux situations d'analyse de pratiques mises-en œuvre en entreprise ou en organisme de formation. Elles consistent à formaliser les compétences implicites produites dans l'action (voie 1) et ainsi à les transformer en savoirs d'action ; il s'agit : « d'une logique de réflexion sur l'action ».

° **La quatrième voie** : correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés, par exemple au sein des groupes progrès où la résolution des problèmes. Les salariés définissent par anticipation de nouvelles pratiques au regard des critères de qualité,

⁵⁶ (GUITTET André, développer les compétences, 2^{ème} édition, p.16)

⁵⁷ (MARIEPERETTI Jean, dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, vuibert, 2001,p.71)

⁵⁸ (WITORSKI Richard, De la fabrication des compétences, In revue Education Permanente , Paris :documentation française,n135,septembre2007,p.06.)

productivité, etc. qu'ils mettront en œuvre ensuite de retour au travail ; il s'agit « d'une logique de réflexion pour l'action ».

°**La cinquième voie** : Les savoirs théoriques acquis par la formation sont intégrés en connaissances par les individus et alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences lorsque les individus seront en situation professionnelle ; il s'agit « d'une logique de l'intégration / assimilation ».

8.2 L'évaluation des compétences :

Dans le langage courant évaluer peut signifier : juger, peser, estimer, apprécier ou mesurer. Selon Guillot Ghaloé-soulez : l'évaluation « est un jugement porté sur le Comportement d'un salarié dans l'exercice de ces fonctions, le jugement peut Être exprimé sous différentes forme :-par un inventaire des points forts et des points faibles par apport à la fonction exercée, par un bilan professionnelle par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien...»⁵⁹.

Pour B. Mortory et D. Crozet, « l'évaluation est un jugement donne par un supérieur hiérarchique, ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions »⁶⁰.

D'après ces deux auteurs, l'évaluation consiste en une évaluation effectuée par le supérieur hiérarchique sur le comportement des employés pendant l'accomplissement de leur mission. La démarche compétences repose sur l'évaluation des compétences. Elle permet d'évaluer les disparités entre les compétences nécessaires et les compétences déjà développées par les employés et de déterminer le moyen le plus adapté pour les développer.

•Quelques méthodes d'évaluations des compétences :

Une méthode d'évaluation est une méthode qui consiste à comparer les résultats obtenus par des employés avec des métriques ou des critères préétablis. Le processus de chaque méthode est suivi par l'évalué ; En général, l'évaluateur définit la conception comme un processus qui vise à évaluer de manière systématique, pendant une période spécifique, les activités professionnelles des employés ou leurs performances actuelles.

⁵⁹ (GUILLO-Soulez, La gestion des ressources humaines, gualino lextenso, Edition, Paris, 2008, p.231)

⁶⁰ MORTORY ET D CROZET, GRH pilotage social et performances, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, p.74)

Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des compétences, nous avons cité les plus populaires :

° L'évaluation proprement dite : Elle est fréquemment rédigée. Vous avez généralement un questionnaire ou une grille élaborée en interne. Elle entraîne fréquemment une évaluation lors de l'entretien.

° L'auto-évaluation : Elle peut être utilisée en plus de l'évaluation elle-même. On procède à cette évaluation en utilisant un questionnaire ou une grille remplie par la personne observée. Cela aide à se situer et à se poser les questions appropriées avant la rencontre.

° L'évaluation à 360° : Le salarié lui-même effectue l'évaluation, puis ses collègues, pour finir par le N+1. Il s'agit d'un formulaire comprenant 40 à 100 questions qui est envoyé aux personnes concernées. Parfois, en fonction de la fonction occupée, elle peut inclure à la fois les clients et les fournisseurs.

° L'entretien individuel est un face à face avec son ou ses supérieurs où l'on aborde les échecs et les réussites de l'année ainsi que les objectifs pour l'année à venir⁶¹.

° Le bilan de compétences :

C'est un ensemble de tests et d'entretiens destinés à attester des compétences d'un individu. Il a pour objectif de permettre à tout salarié, au cours de sa vie professionnelle, d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation⁶².

Le bilan de compétences peut être organisé à l'initiative de l'employeur dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie de formation, ou découler de la situation du salarié (chômage, etc.). Le bilan de compétences peut également être réalisé à la demande du salarié⁶³.

⁶¹ <https://carriere.pagesjaunes.fr/comprendre/evaluation-des-competences>)

⁶² (DEJOUX Cécile, les compétences au cœur de l'entreprise, Op.cit., p.142.)

⁶³ (PERETTI Marie. Op.cit.p.108.)

Ses étapes sont :

Figure N° 7 : Les étapes du bilan des compétences



source :Charlotte Eba , <https://www.365talents.com/fr/ressources/bilan-de-competences>, publié le 30/10/2020

Les étapes du bilan de compétences comprennent trois phases distinctes :

- Phase préliminaire : Cette première étape vise à poser les bases du bilan de compétences. Elle consiste à clarifier les objectifs, les attentes et les modalités du bilan de compétences entre le bénéficiaire et le consultant ou l'organisme qui va le réaliser. C'est également lors de cette phase que sont définies les différentes étapes du processus, les méthodes d'investigation à utiliser et les échéances à respecter. Cette phase permet de s'assurer que le bilan de compétences réponde aux besoins spécifiques du bénéficiaire.
- Phase d'investigation : Cette phase constitue le cœur du bilan de compétences. Elle consiste à explorer et à analyser les différentes dimensions du parcours professionnel, des compétences, des intérêts, des motivations et des valeurs du bénéficiaire. Pour ce faire, le consultant utilise diverses techniques telles que des entretiens individuels, des questionnaires d'auto-évaluation, des tests psychotechniques, des mises en situation professionnelle, etc. L'objectif est de recueillir des informations pertinentes et précises sur le profil du bénéficiaire afin d'identifier ses points forts, ses axes d'amélioration et ses perspectives d'évolution professionnelle.

- Phase de conclusion : Dans cette dernière étape, le consultant ou l'organisme responsable du bilan de compétences restitue les résultats de l'investigation au bénéficiaire. Ensemble, ils analysent les conclusions du bilan, mettent en lumière les compétences mobilisables, identifient les pistes d'évolution professionnelle et établissent un plan d'action réaliste et personnalisé. Cette phase permet au bénéficiaire de prendre conscience de ses ressources et de ses potentiels, de définir des objectifs professionnels réalistes et de planifier les actions à mettre en œuvre pour les atteindre.

9 Les avantages et les inconvénients de la gestion des compétences :

9.1 Les avantages de la gestion des compétences :

Permettre la durabilité de l'entreprise en garantissant l'ajustement de la main-d'œuvre et en offrant un puissant levier de motivation : c'est ce qui distingue les entreprises, car c'est ce que les employés peuvent, souhaitent et savent offrir. Il semble donc parfaitement avisé de mettre en place des méthodes et des outils afin de susciter l'engagement des collaborateurs.

Exposer les compétences dissimulées : Les compétences, qui sont un mélange de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être, peuvent être difficiles à acquérir ou rares sur le marché. Si elles offrent un véritable avantage concurrentiel à l'entreprise, ces stratégies sont stratégiques et difficilement reproduisables. Elles peuvent aussi être cachées, si elles sont détenues par des salariés, mais non connues de l'entreprise « Tout l'art consiste donc à mettre en place un processus qui permet de les détecter et de les hiérarchiser.

Développer l'employabilité des salariés : « Clairement reliée aux problématiques de formation, la GPEC donne des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés. Elle les incite à développer leur employabilité et à construire un projet professionnel »⁶⁴.

9.2 Les limites de la gestion des compétences :

La gestion des compétences peut présenter des risques liés à la sous-estimation de certains paramètres tels que la difficulté à s'adapter à certaines logiques d'action et certaines rationalités, telles que l'ancienneté, la complexité logistique de l'ensemble du processus, la charge d'actualisation de toutes les données présentes dans les référentiels et les évaluations

⁶⁴ (BEIRENDONCK Lou van, Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise, op.cit., p19).

individuelles, ainsi que les risques juridiques tels que la contestation causée par la perception du caractère arbitraire de certaines décisions sensibles concernant les affectations, les promotions ou les augmentations de salaires ;

_De plus, Une augmentation de la charge d'apprentissage en dehors du cadre professionnel, ce qui pousse les employés à se focaliser sur la formation sans pour autant se focaliser sur leur emploi ;

_La subjectivité dans l'évaluation des compétences, car il n'y a pas de critères fixes lors de l'évaluation ce qui fait que l'objectivité est absente, c'est -à-dire il y a une différence entre les évaluations⁶⁵.

Section 3 : La relation entre les technologies de l'information et de la communication et la gestion des compétences

1 Interaction entre TIC et gestion des compétences

Avant l'avènement des technologies de l'information et de la communication (TIC), la gestion des compétences reposait sur des méthodes manuelles et décentralisées, telles que les entretiens individuels et les évaluations annuelles, pour identifier les forces et les faiblesses des employés et élaborer des plans de développement. Les programmes de formation formels, la planification de la relève, le mentorat et le coaching étaient couramment utilisés pour développer les talents internes. Cependant, ces approches étaient limitées par leur caractère manuel et la difficulté à centraliser et analyser les données. L'introduction des TIC a révolutionné la gestion des compétences en rendant la collecte, l'analyse et la gestion des données plus rapides et précises, tout en facilitant l'accès aux ressources de formation en ligne, transformant ainsi les processus traditionnels en approches plus efficaces et centralisées.

De nos jours, les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle central dans la gestion des compétences au sein des entreprises. Les systèmes de gestion des talents permettent de suivre et de gérer les compétences des employés, en stockant des informations sur leurs compétences, certifications, formations et performances passées.

Les plateformes d'apprentissage en ligne (LMS) offrent des cours de formation et des ressources éducatives accessibles à tout moment, favorisant ainsi le développement continu des

⁶⁵ LOÏCCADI Guérin Francis. FREDERIQUE Pigeyre. Gestion des ressources Humaines, Dunod 2010, p.125).

compétences. Les TIC facilitent également l'analyse des données sur les compétences des employés, permettant aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées en matière de développement des talents, de planification de la relève et de gestion des performances. Les réseaux sociaux d'entreprise favorisent le partage des connaissances, la collaboration et la mise en relation des employés ayant des compétences complémentaires. De plus, les applications mobiles permettent aux employés de suivre leur développement professionnel, de recevoir des recommandations de formation personnalisées et d'accéder à des ressources de développement des compétences depuis leurs appareils mobiles. En combinant ces outils et technologies, les entreprises peuvent mettre en œuvre une gestion des compétences plus efficace et proactive, favorisant ainsi l'engagement des employés, la rétention des talents et la compétitivité sur le marché.

2 Impact des TIC dans les étapes de la gestion des compétences

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont essentielles à chaque étape de la gestion des compétences, de l'identification des besoins à l'évaluation et au développement continu des employés.

_Identification des compétences requises : Elles permettent d'analyser les données de performance et les tendances du marché pour identifier les compétences nécessaires, grâce à des outils d'évaluation spécialisés.

Par exemple : Une chaîne de magasins utilise l'analyse des ventes pour identifier la nécessité de former le personnel à de nouvelles techniques de vente

_Recrutement et sélection : Les processus de recrutement sont automatisés par des systèmes de suivi des candidats (ATS) et des plateformes en ligne, facilitant ainsi la recherche de talents.

Exemple : Une banque utilise un ATS pour recruter des analystes financiers spécialisés , de même pour une entreprise industrielle qui utilise un ATS pour recruter des ingénieurs spécialisés en automatisation.

_Intégration et formation : Pour l'intégration et la formation, les plateformes d'apprentissage en ligne (LMS) et les technologies immersives comme la réalité .

Exemple : Une entreprise de commerce de détail propose des formations en ligne sur les produits et les techniques de vente.

_ Développement et gestion des compétences : La gestion des talents est optimisée par des systèmes de gestion qui suivent le développement des compétences et par des outils de feedback offrant des évaluations continues.

Exemple : Une entreprise industrielle suit les compétences de ses techniciens avec un système de gestion des talents

_ Planification de la relève et mobilité interne : Les logiciels de planification de la relève et les portails de mobilité interne identifient les talents prêts pour de nouvelles responsabilités et offrent aux employés des opportunités internes.

Exemple : Une banque utilise un logiciel pour identifier les employés prêts à assumer des rôles de gestion.

_ L'engagement et la rétention des employés sont soutenus par des plateformes de collaboration et des applications de bien-être.

Exemple : Une entreprise de télécommunication utilise Microsoft Teams pour faciliter la collaboration entre les équipes.

_ Évaluation et amélioration continue : Enfin, l'évaluation continue est facilitée par des outils analytiques et des sondages automatisés, mesurant l'impact des initiatives de développement.

Exemple : Une entreprise de télécommunication utilise des outils d'analyse RH pour évaluer l'efficacité des programmes de formation continue.

Les TIC contribuent à optimiser la gestion des compétences en offrant des solutions numériques innovantes et personnalisées pour répondre aux besoins évolutifs des entreprises et de leurs employés.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons mis en avant les généralités sur la gestion des compétences au sein des entreprises en faisant ressortir les caractéristiques, les composantes, les types, que le processus GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ainsi que la relation existante entre elle et les TIC. La gestion des compétences en entreprise implique l'identification, le développement et l'optimisation des compétences des employés pour répondre aux besoins présents et futurs de l'organisation. Cela inclut l'évaluation des compétences existantes, la planification des besoins futurs, le développement des employés par

le biais de la formation et du mentorat, la gestion des talents, et l'alignement des compétences avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. En somme, la gestion des compétences vise à garantir que l'entreprise dispose des ressources humaines qualifiées et motivées pour maintenir sa compétitivité et atteindre ses objectifs à long terme. Et grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC) la gestion des compétences est plus efficace offrant des outils digitaux pour évaluer, développer et suivre les compétences des employés, favorisant ainsi l'adaptation constante aux besoins changeants du marché.

**Chapitre III : L'impact des technologies de
l'information et de la communication sur la
gestion des compétences (cas d'un
échantillon d'entreprise de la wilaya de
Bejaia**

Introduction :

Dans cette section, nous allons présenter notre méthodologie de recherche et après nous analyserons les données et les informations obtenues sur le terrain à l'aide du questionnaire. En effet, grâce à ses données nous pourrions analyser clairement les résultats afin de faire une synthèse sur la manière dont les technologies de l'information et de la communication influencent la gestion des compétences au sein d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Béjaïa.

Section 1 : Méthodologie de recherche

Pour explorer l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion des compétences, nous avons opter pour une méthodologie de recherche mixte. Cette approche permettra de saisir les différentes dimensions de l'utilisation des TIC dans la gestion des compétences et de comprendre les perceptions des divers acteurs impliqués.

Nous avons adopté la technique par le questionnaire.

Pour cette étude, nous avons administré nos questionnaires en face-à-face. Pour les entreprises Oredoo et BNA, les questionnaires ont été distribués et récupérés le même jour, optimisant ainsi le taux de retour immédiat. À Yaldine, les questionnaires ont été distribués et récupérés le lendemain, ce qui a permis de minimiser le délai de réponse et d'assurer une collecte rapide des données. En revanche, pour l'ENMTP, nous avons accordé un délai d'une semaine pour la récupération des questionnaires, afin de tenir compte des contraintes logistiques spécifiques de cette entreprise. Cette méthode d'administration a facilité une interaction directe avec les répondants, permettant des explications claires des questions.

1.1 Les techniques de collecte de données :

Tout travail scientifique doit logiquement respecter une succession d'étapes et nécessite des techniques applicables à la réalité. Au cours de notre travail, nous allons les méthodes suivantes :

- a. **Questionnaire** : Un questionnaire pour recueillir des informations sur l'utilisation des TIC dans l'entreprise sur la gestion des compétences, les types de TIC utilisées, les impacts perçus, et les défis rencontrés. Nous avons distribué un questionnaire contenant 17 questions dont 3 questions ouvertes et 14 questions fermées.

b. L'échantillonnage :

Sélection des entreprises : Des entreprises de différents secteurs et tailles ont été sélectionnées pour garantir la représentativité.

Sélection des participants : Un échantillon diversifié de responsables des ressources humaines, managers et employés ont été choisis et auprès desquels ont été récoltés des informations sur l'impact de l'utilisation des TIC dans la gestion des compétences.

Parmi nos enquêtées, nous avons 2 Managers, 2 employés du service financier et comptable, 7 employés des ressources humaines, 2 employés du service marketing, 2 employés de la communication, 3 salariés du service approvisionnement, 2 employés du service commercial, 1 salariée du service opérationnel et 4 employés du service client.

Nous avons distribué 30 questionnaires dont 25 répondants.

Notre échantillon est constitué des employés de l'entreprise nationale des matériaux de travaux publics (l'ENMTP fageco), des employés de Yaldine, des

Employés de Ooredoo et des employés de BNA (banque nationale d'Algérie).

c. Les limites:

- Un travail de terrain difficile dû à la difficulté de trouver un organisme d'accueil afin d'effectuer un stage ;

Section 2 : Analyse des résultats

Nous allons analyser notre questionnaire afin de faire ressortir les résultats obtenus.

Q1 : Tableau n°1 : La répartition du personnel interrogé

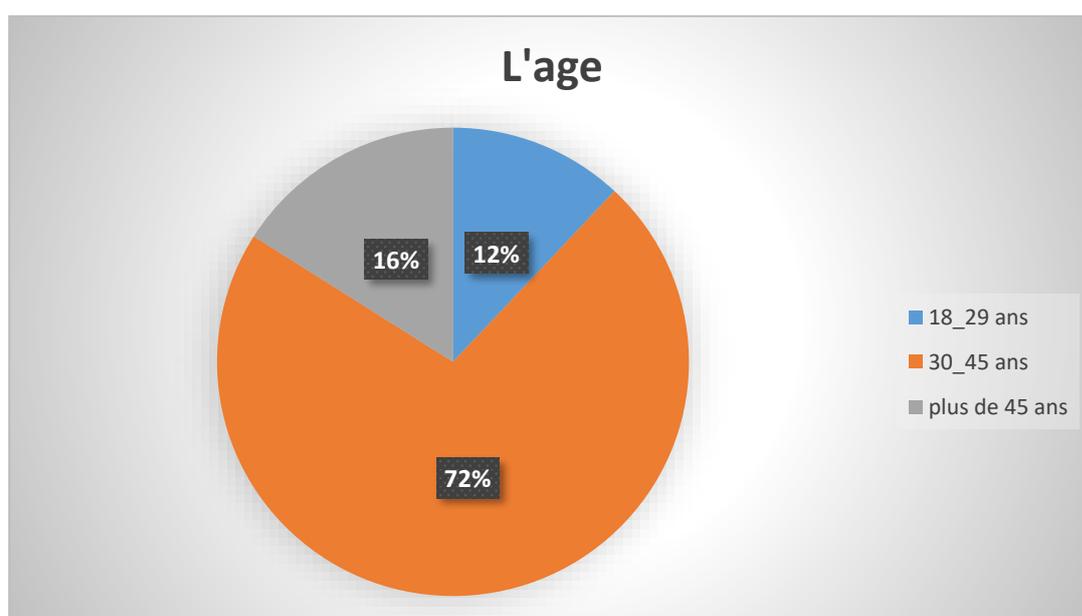
Genre	Effectifs	Pourcentage %
Homme	14	56%
Femme	11	44%
Total	25	100%

Source : Réalisé par nous-même selon les données collectées

D'après les données présentées dans ce premier tableau, nous constatons que les hommes représentent 56% de l'effectif total, tandis que les femmes en représentent 44%. Cette répartition montre que les hommes ayant répondu sont nettement plus nombreux que les femmes dans les différentes entreprises enquêtées.

Les enquêtées ayant répondues à notre enquête ne sont pas représentatives de la population totale des employés dans les différentes entreprises, introduisant ainsi un biais en faveur des hommes.

Q2 : Figure n°8 : La tranche d'âge

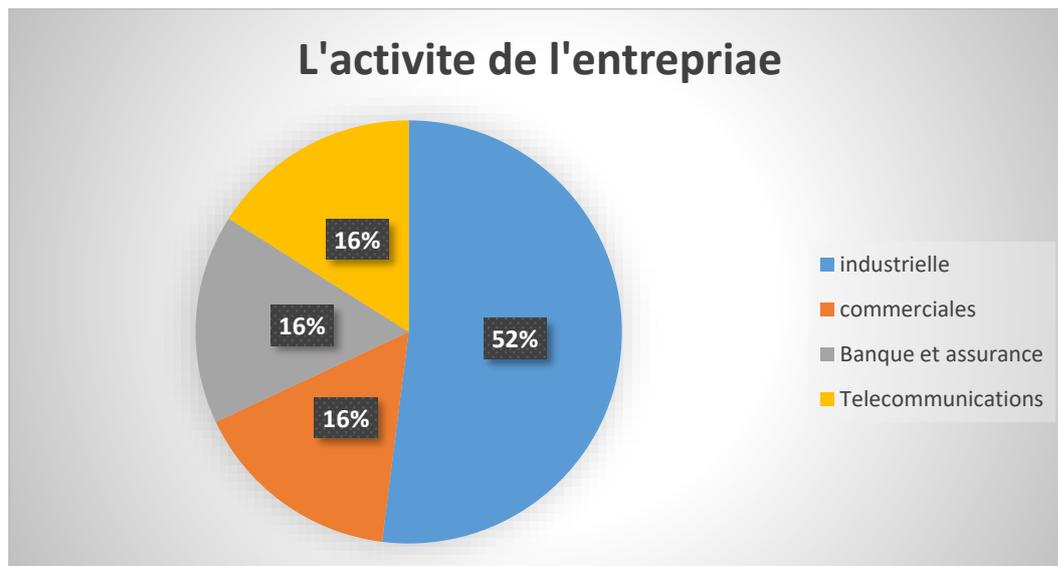


Chapitre III : L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des compétences (cas d'un échantillon d'entreprise de la wilaya de Bejaia)

D'après ces données, on constate que 12% de notre effectif a moins de 30 ans , 72% ont entre 30 et 45 ans et 16% ont plus de 45ans.

Donc on remarque que , la majorité des salariés de ses différentes entreprises ont une tranche d'âge variant entre 30 et 45 ans , ce qui constituent un avantage conséquent pour ses entreprises car les jeunes employés dans cette tranche d'âge ont plus de facilité à utiliser les TIC dans différents tâches ; de même que les plus de 45 ans qui aussi sont indispensables dans l'entreprise de part leurs expériences donc source de savoir. La fusion entre les nouveaux modes de travail à travers TIC et l'expérience des anciens permet aux entreprises d'être plus rapide et plus efficace dans leurs tâches quotidiennes. La domination de cette tranche d'âge est due à une combinaison de compétences, d'adaptabilité, de stabilité, d'équilibre entre énergie et maturité, et de potentiel de développement, ce qui en fait un atout majeur pour les entreprises.

Q3 : Figure n*9: l'activité de l'entreprise



Selon les données récoltées, nous remarquons que 52% des salariés travaillent dans le secteur industriel (ENMTP) ; 16% travaillent dans le secteur commercial (Yaldine) , 16% sont dans le secteur Banque et assurance, et les 16% restant sont dans le secteur de la télécommunications (Oredoo) . Ses différents secteurs de travail nous ont permis d'en apprendre d'avantage quant à l'utilisation des TIC dans celles-ci et plus précisément dans la gestion et développement des compétences des différents salariés.

Chapitre III : L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des compétences (cas d'un échantillon d'entreprise de la wilaya de Bejaia)

L'étude de différents secteurs nous donne une vue d'ensemble sur l'utilisation des TIC et leur impact sur la gestion et le développement des compétences, en révélant des pratiques variées, des innovations et des adaptations sectorielles. Chaque secteur peut nécessiter des compétences spécifiques, et les TIC jouent souvent un rôle crucial dans le développement de ces compétences. L'analyse intersectorielle révèle comment les outils technologiques sont utilisés pour former et développer le personnel.

Q4 : Tableau n°2 : Niveau d'étude

Niveau	Effectifs	Pourcentage %
Bac	5	20%
Licence	7	28%
Master	12	48%
Autres	1	4%
Total	25	100 %

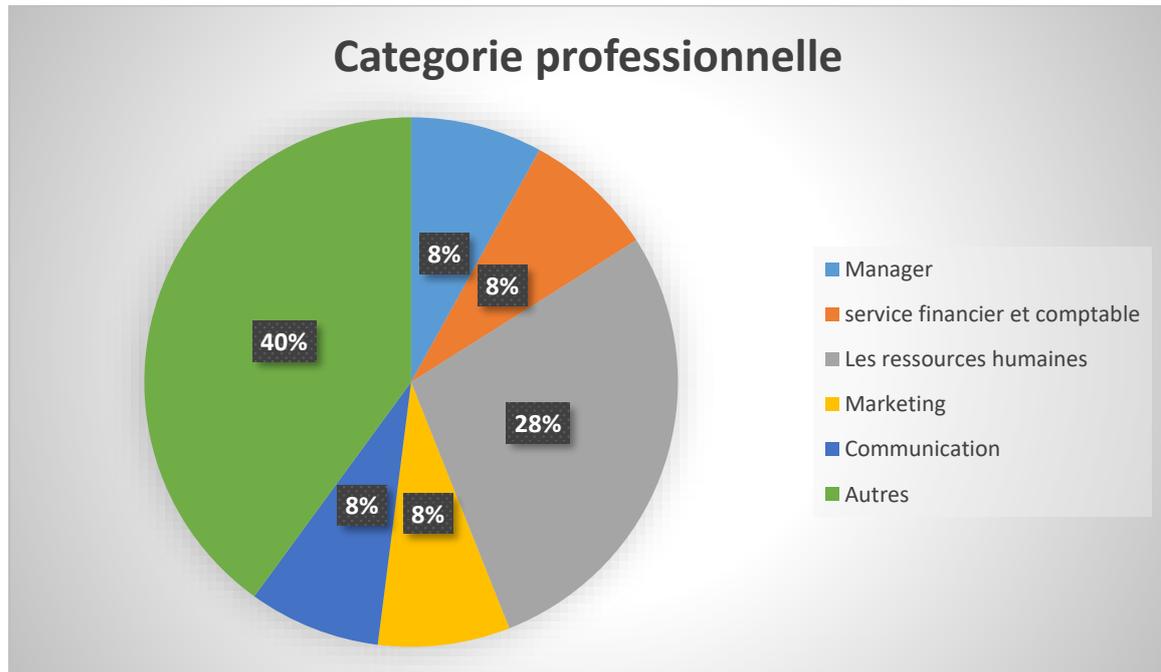
Source : réalisé par nous-même selon les données récoltées

D'après les données récoltées, nous remarquons que les salariés ayant atteint un niveau d'étude universitaire (licence et master) priment sur les autres. Nous avons 48% des salariés qui ont atteint le master, 28% ont atteint la licence, 20% n'ont pas effectué d'études universitaire(ils se sont arrêtés en Bac) et seulement 4% des autres(non précisé).

La fréquence élevée des salariés ayant atteint un niveau d'études universitaire nous montrent que les entreprises accorde une importance aux personnels qualifié ayant des connaissances dans plusieurs domaines notamment les TIC.

Les diplômés universitaires apportent des compétences spécialisées, une capacité d'apprentissage continu, et une adaptabilité aux évolutions technologiques. Ils contribuent également à l'innovation, améliorent l'efficacité et la productivité, et renforcent la crédibilité de l'entreprise. De plus, ces qualifications répondent aux exigences du marché et aux normes professionnelles, ce qui est crucial pour rester compétitif.

Q5 : Figure n*10: Catégorie professionnelle



À travers ses données , on remarque que 40% de notre sont de la catégorie professionnelle autres dominant les autres catégories. La catégorie autres est essentielle composé de service d'approvisionnement (3 salariés), le service commercial (2 salariés) , le service opérationnel (1 salarié) et le service client (4 salariés). Nous avons également les ressources humaines représentant 28% de notre effectif ; le service financier et comptable, Marketing , communication et les directeurs (manager) ont le même pourcentage de 8% .

Les catégories professionnelles étant variées nous ont permis d'avoir une vue d'ensemble quant à l'utilisation des TIC au sein de ses différentes entreprises.

En incluant divers services, nous avons obtenu des perspectives variées sur leurs applications spécifiques, révélant comment chaque département intègre les TIC selon ses besoins. Chaque catégorie professionnelle utilise les TIC de manière spécifique à ses besoins et tâches. Par exemple, le service commercial peut utiliser les TIC pour la gestion des relations clients, tandis que le service financier les utilise pour des analyses comptables et financières. Cette diversité nous montre comment les TIC sont intégrées dans diverses fonctions.

Q6 : Tableau n°3: le nombre d'années de service

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage %
Année	23	92%
Mois	2	8%
Durée	0	0
Total	25	100%

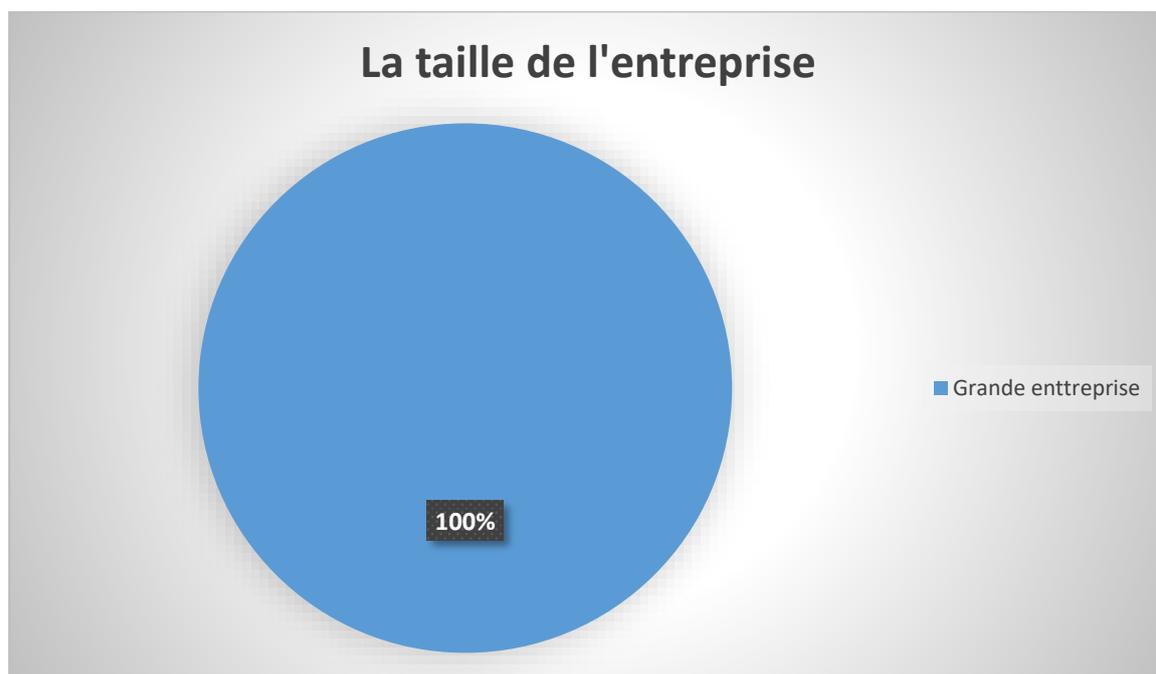
Source : réalisé par nous-même selon les données récoltées

Selon les résultats de ce tableau, on constate que les employés qui ont des années d'ancienneté représentent 92% de notre effectif. Ses années d'ancienneté varient entre 1 et 34 ans d'expériences.

Les 8% restant sont des employés qui une ancienneté variant de 4 à 10 mois.

Dans cette partie, nous avons observé que la majorité des salariés des entreprises étudiées sont des jeunes employés ayant accumulé une expérience significative au fil des années. Cette situation est particulièrement avantageuse en termes de gestion des compétences. Ces jeunes salariés, grâce à leur expérience croissante, bénéficient d'une intégration plus fluide dans l'entreprise et sont mieux préparés à faire face aux changements organisationnels. Leur familiarité avec les technologies modernes renforce également leur capacité à utiliser efficacement les outils technologiques au sein de leur domaine respectif. Enfin, leur capacité à apporter des perspectives novatrices peut stimuler l'innovation et favoriser le développement continu des compétences au sein de l'entreprise, contribuant ainsi à son dynamisme et à sa compétitivité sur le marché.

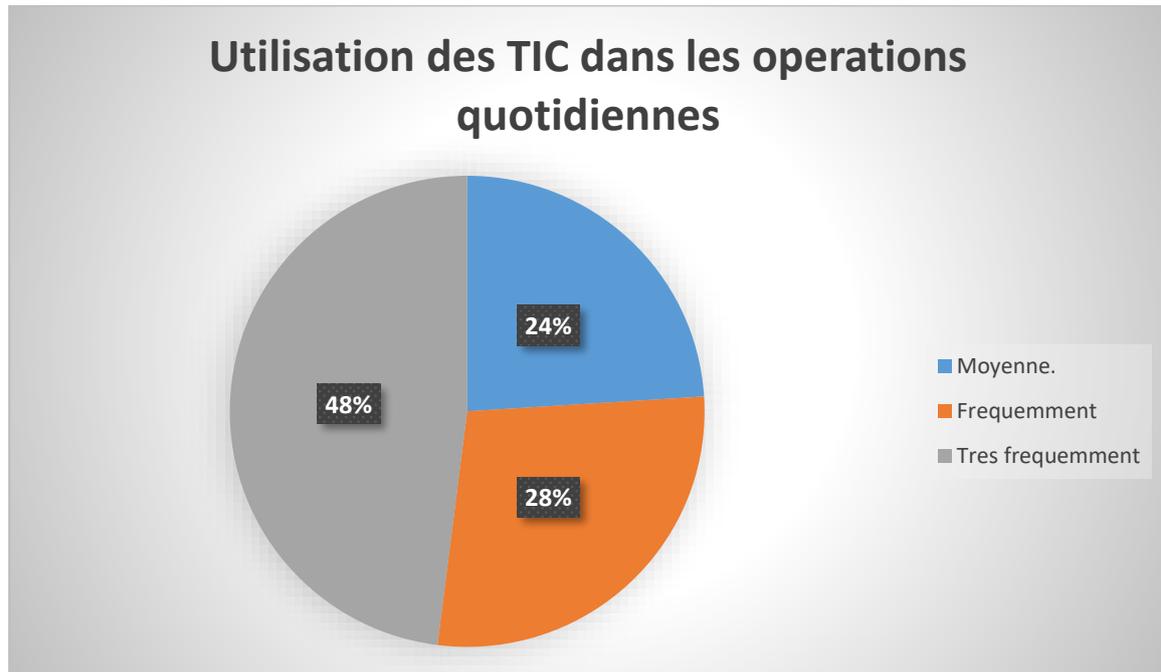
Q7 : Figure n*11 : La taille de l'entreprise



À travers les données représentées dans ce graphe, nous remarquons que la totalité de nos entreprises enquêtées sont des grandes entreprises. En générale, les grandes entreprises ont souvent une main-d'œuvre plus diversifiée et spécialisée, nécessitant des systèmes de gestion des compétences robustes pour suivre et développer efficacement les compétences diverses de leurs employés. Les TIC permettent de gérer cette diversité de manière efficace et de personnaliser les programmes de formation et de développement professionnel.

Nous pouvons dire que , les données sur la répartition entre "moyennes" et "grandes" entreprises dans le tableau suggèrent que les grandes entreprises, grâce à leurs ressources technologiques avancées, sont mieux positionnées pour utiliser les TIC de manière stratégique dans la gestion des compétences. Cela leur permet non seulement de gérer efficacement les compétences de leur main-d'œuvre diversifiée, mais aussi de promouvoir l'innovation continue et de maintenir leur compétitivité sur le marché.

Q8 : Figure n*12: Utilisation des TIC dans les opérations quotidiennes



Nous remarquons que dans ce tableau, que la majorité(48%) des employés des différentes entreprises utilisent les TIC très fréquemment. 24% de notre effectif utilisent les TIC moyennement et 28% utilisent les TIC fréquemment dans leurs opérations quotidiennes. Donc nous pouvons dire que ses entreprises accorde une importance capitale à l'utilisation des TIC car elle contribue au développement et à la rapidité des tâches.

Les entreprises accordent une importance capitale à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) en raison de leurs multiples bénéfices stratégiques. Les TIC améliorent l'efficacité opérationnelle en automatisant les processus et en optimisant les ressources. Elles favorisent également l'innovation en permettant le développement de nouvelles solutions et en renforçant la compétitivité sur le marché. Les communications et collaborations sont facilitées, ce qui permet une prise de décision plus rapide et une meilleure coordination des projets. De plus, les TIC fournissent un accès rapide à l'information pertinente, soutenant ainsi des décisions stratégiques éclairées. En réduisant les coûts et en optimisant les ressources, elles contribuent à une gestion financière plus efficace. En somme, l'intégration réussie des TIC est cruciale pour stimuler la croissance et assurer la pérennité des entreprises dans un environnement commercial de plus en plus compétitif et dynamique.

Q9 : Tableau n°4 : Les types de TIC utilisées

Les TIC	Effectifs	Pourcentage %
Plateformes de formation en ligne	6	24%
Logiciel de suivi de compétences	6	24%
Outils de collaboration virtuelle	3	12%
Autres	10	40%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous-même selon les données récoltées

Les employés de l'ENMTP utilisent des logiciels de gestion de paie ainsi que des logiciel de suivi de compétences.

Les employés de la BNA des logiciels de suivi de compétences, des outils de collaboration virtuelle et des plateformes de formation en ligne.

Les employés de Yaldine utilisent des plateformes de formation en ligne .

Les employés de Oredoo utilisent des plateformes de formation en ligne, des outils de collaboration virtuelle ainsi que des logiciels de suivie de compétences.

Hormis ses types de TIC cité dans le tableau, nous avons constaté que ses entreprises utilisent fréquemment d'autres types de TIC tels que les téléphones, les ordinateurs, la Messagerie interne, les emails, les logiciels, les transferts de fichiers et bien d'autres.

Ces technologies jouent un rôle essentiel en améliorant l'organisation du travail et en créant des conditions de travail favorables pour les ressources humaines, ce qui contribue à une meilleure qualité de vie professionnelle. Elles facilitent également l'accès rapide et efficace à l'information, renforçant ainsi la productivité et l'efficacité globale au sein de ces entreprises.

Chapitre III : L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des compétences (cas d'un échantillon d'entreprise de la wilaya de Bejaia)

Q10 :Tableau n°5: Comment les TIC ont-elles améliorées la gestion des compétences au sein de votre entreprise ?

Fréquence	Effectifs	Pourcentage %
Mal (Les TIC n'ont eu aucun effet sur la gestion des compétences)	0	0
Faible (Les TIC ont eu un léger effet positif ou négatif sur la gestion des compétences, mais cela n'a pas été significatif.)	3	12%
Assez bien (Les TIC ont eu un impact modéré sur la gestion des compétences, entraînant des améliorations significatives dans certains domaines, mais laissant encore place à des améliorations)	11	44%
Bien (Les TIC ont considérablement amélioré la gestion des compétences dans plusieurs aspects de l'entreprise, apportant des avantages tangibles)	10	40%
Très bien (Les TIC ont révolutionné la gestion des compétences au sein de l'entreprise, transformant fondamentalement la manière dont les compétences sont identifiées, développées et gérées, et offrant un avantage concurrentiel significatif)	1	4%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous-même selon les données récoltées

Sur ce tableau, nous voyons 44% de l'effectif ont opté pour " Assez bien " ; cela signifie que les TIC ont un impact modéré sur la gestion des compétences, entraînant des améliorations significatives dans certains domaines, mais laissant encore place à des améliorations .

Chapitre III : L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des compétences (cas d'un échantillon d'entreprise de la wilaya de Bejaia)

40% de l'effectif ont répondu " Bien " : les TIC ont considérablement amélioré la gestion des compétences dans plusieurs aspects de l'entreprise , apportant des avantages tangibles.

4% ont choisi très bien : les TIC ont révolutionné la gestion des compétences au sein de l'entreprise, transformant fondamentalement la manière dont les compétences sont identifiées, développées et gérées, et en offrant un avantage concurrentiel significatif.

Et 12% de notre effectif disent que les TIC ont eu un " Faible " impact dans la gestion des compétences de leurs entreprises.

En somme, nous pouvons déduire que les TIC contribuent au développement de ses entreprises car elles affirment en majorité que les TIC ont apporter de nombreux avantages significatives dans certains domaines , mais laissant encore place à des améliorations.

Q11 : Tableau n°6 : Les TIC ont-elles facilité la formation et le développement de vos employés

Fréquence	Effectifs	Pourcentage %
Pas du tout (les TIC n'ont apporté aucune amélioration à la formation des employés)	0	0
Un peu (les TIC ont légèrement amélioré l'accès aux ressources de formation)	8	32%
Beaucoup (les TIC ont grandement facilité l'accès à des ressources de formation variées)	17	68%
Total	25	100%

Source : réalisé par nous-même selon les données récoltées

À travers les données récoltées sur ce tableau, la majorité de notre population affirment que les technologies de l'information et de la communication ont beaucoup facilité la formation et le développement des employés. Malgré cela 32% de notre effectif affirment que les TIC ont

Chapitre III : L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des compétences (cas d'un échantillon d'entreprise de la wilaya de Bejaia)

certaines facilité le développement et la formation des employés mais pas d'une manière significative. Cela souligne la nécessité continue d'optimiser l'utilisation des TIC pour maximiser leurs bénéfices dans le développement professionnel des employés.

Q12 : Tableau n°7 : Avez-vous constaté une augmentation de l'efficacité et de la productivité des employés grâce à l'utilisation des TIC dans la gestion des compétences ?

Fréquence	Effectifs	Pourcentage %
Oui	25	100%
Non	0	0
Total	25	100%

Source : réalisé par nous même selon les données récoltées

Ici , nous remarquons que l'ensemble de notre population d'étude affirment qu'il y a une augmentation de l'efficacité et de la productivité des employés grâce à l'utilisation des TIC dans la gestion des compétences notamment grâce à la "traçabilité des plateformes ,au suivi des performances des employés et à une meilleure communication en interne et en externe (clients, partenaires, fournisseurs)" ; D'après les employés de nos différentes entreprises enquêtées.

Q°13 : Quels sont, selon vous, les principaux avantages des TIC dans la gestion des compétences de votre entreprise ?

Dans cette partie, seulement 45% de notre effectif ont eu à répondre à cette question. Parmi ceux qui ont répondu, nous avons :

_ Les employés de l'ENMTP qui citent comme avantage " la réduction du fardeau des dossiers, la réduction de la bureaucratie, la rapidité des tâches et la réduction de la marge d'erreur " .

En effet la venue des TIC a considérablement facilité le classement des dossiers manuels en dossiers électroniques qui sont facilement formalisables et rapidement accessibles. En

Chapitre III : L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des compétences (cas d'un échantillon d'entreprise de la wilaya de Bejaia)

automatisant les processus, en améliorant la communication et l'accès à l'information, en facilitant la prise de décision, et en dématérialisant la gestion des documents et des compétences, les TIC ont contribué à diminuer la bureaucratie. Grâce à ces améliorations, les entreprises ont pu améliorer leur efficacité opérationnelle tout en réduisant leurs coûts administratifs.

Les entreprises sont plus rapides dans l'accomplissement des tâches réduisant ainsi leur marge d'erreur.

_ Les employés de Oredoo et de Yaldine citent comme avantage " la connaissance du magasin, l'augmentation du chiffre d'affaires , la communication, le dialogue , la sécurité et circulation rapide des informations".

Les technologies de l'information et de la communication rendent l'accès aux informations rapides sur les produits, les stocks et les ventes plus facile, ce qui améliore la gestion des ressources et la satisfaction des clients. Grâce aux TIC, il est possible de mieux satisfaire les besoins des clients, ce qui entraîne une augmentation des ventes et des revenus. La communication interne est renforcée grâce aux outils de messagerie instantanée et aux plateformes de collaboration, ce qui facilite le travail d'équipe et la résolution rapide des problèmes. La sécurité des systèmes informatiques assure la préservation des données confidentielles et assure une transmission fluide et fiable des informations au sein de l'entreprise.

En somme, les technologies de l'information et de la communication chez Oredoo et Yaldine contribuent à améliorer la gestion opérationnelle, à accroître les performances commerciales et à renforcer la communication et la sécurité des informations.

_ La BNA a cité comme avantages " la rapidité des tâches, l'accessibilité rapide des informations , l'utilisation des logiciels et des applications ont beaucoup facilité notre travail, la sécurité et la traçabilité de nos informations ".

La Banque Nationale Agricole (BNA) a identifié plusieurs avantages clés liés à l'intégration des TIC dans ses opérations. Tout d'abord, la rapidité des tâches a considérablement augmenté, permettant une exécution plus efficace et une meilleure réactivité aux besoins des clients.

L'accessibilité rapide des informations est un autre avantage majeur, facilitant la prise de décision et la gestion quotidienne grâce à la disponibilité immédiate des données pertinentes.

L'utilisation de logiciels et d'applications a simplifié de nombreuses tâches complexes, automatisant les processus répétitifs et réduisant les erreurs humaines. De plus, la sécurité et la traçabilité des informations sont renforcées, garantissant la protection des données sensibles et la capacité de suivre les transactions et les activités de manière transparente et fiable.

Nous pouvons dire que , ces avantages combinés ont significativement amélioré l'efficacité opérationnelle et la qualité des services offerts.

Q n°14 : les défis et obstacles liés à l'utilisation des TIC dans la gestion des compétences.

Parmi les défis cités par ses différentes entreprises nous avons :

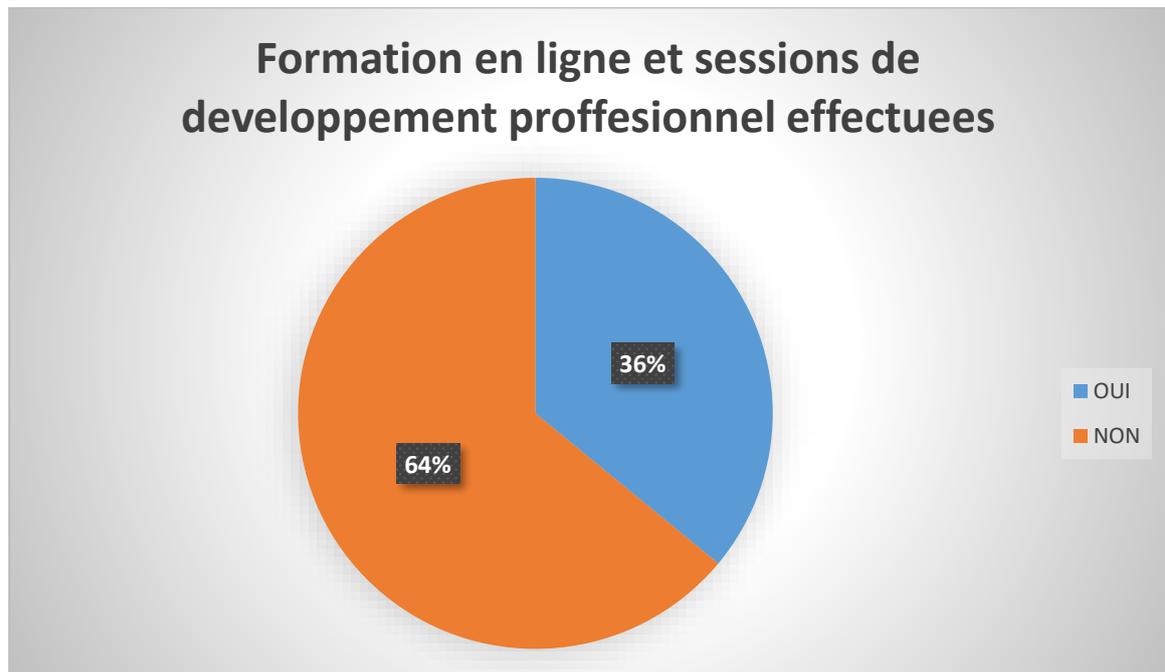
_ "L'argent " : L'un des principaux défis de l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) est le coût financier. L'acquisition, la maintenance et la mise à jour des infrastructures technologiques nécessitent des investissements significatifs. Les coûts liés à l'achat de matériel, de logiciels, de licences et à la formation des utilisateurs peuvent représenter un obstacle majeur, surtout pour les petites entreprises, les institutions éducatives et les pays en développement. En outre, les dépenses continues pour la cybersécurité et l'assistance technique ajoutent une pression financière supplémentaire.

_ Le manque de maîtrise des TIC par certains agents : Le manque de maîtrise des TIC par certains employés peut ralentir et entraver l'efficacité l'entreprise, ceci qui peut demander des investissements en formation afin de maximiser les avantages des technologies.

_ La révolution technologique avec le temps : Les évolutions technologiques rapides nécessitent une adaptation constante des compétences et des outils, ce qui peut poser un défi aux entreprises qui doivent toujours se mettre à jour.

_ La surcharge informationnelle : La surcharge d'informations produites par les technologies de l'information et de la communication peut devenir épuisante, ce qui demande des systèmes de gestion efficaces pour trier, donner la priorité et utiliser ces données de manière optimale.

Q15 : Figure n*13: Formation en ligne ou sessions de développement professionnel



Dans ce tableau, nous remarquons que la majorité des employés de notre effectif n'ont pas effectués de formation en ligne où des sessions de développement professionnel. Cependant une minime partie dont les employés de Yaldine qui ont effectués des programmes de formations en ligne ainsi que certains employés de Oredoo et de la BNA.

Q 16 : Niveau de satisfaction de la formation

Les employés ayant effectués des formations disent que cela a été " Très efficace " pour eux par contre les autres n'ont pas répondu.

Q n°17 : Avez-vous des suggestions pour améliorer l'intégration et l'utilisation des TIC dans la gestion des compétences au sein de votre organisation ?

Parmi nos enquêtées, les suggestions faites par les différents employés sont les suivantes :

__ "S'ouvrir aux différentes technologies " : Adopter une variété de technologies permet aux entreprises de choisir les outils les plus adaptés à leurs besoins spécifiques, augmentant ainsi leur flexibilité et leur efficacité.

__ "Dispositif spécialisé en TIC" : Utiliser des dispositifs spécialisés améliore la performance et l'efficacité des tâches spécifiques, aidant les entreprises à rester compétitives et à mieux répondre aux demandes du marché.

_ "Une application ou un logiciel à utilisé " : Intégrer des applications ou logiciels spécifiques permet d'automatiser et de simplifier les processus, améliorant la productivité et réduisant les erreurs humaines.

_ "Pour une meilleure connaissance et une bonne maîtrise, il faut chaque fois une formation en ligne, soit en zoom où autres applications sociaux" : Proposer des formations continues via des plateformes en ligne, comme Zoom ou d'autres applications, est essentiel pour s'assurer que les employés maîtrisent les nouvelles technologies, permettant ainsi une mise à jour constante des compétences et une meilleure adaptation aux innovations technologiques.

_ " Encourager une culture de collaboration en utilisant les TIC " : Les outils de communication numérique, tels que les messageries instantanées, les plateformes de visioconférence et les réseaux sociaux d'entreprise, facilitent la collaboration en temps réel, peu importe où se trouvent les employés. Cela permet une meilleure coordination et communication au sein des équipes, stimulant l'innovation et la résolution rapide des problèmes.

Les plateformes collaboratives sécurisées permettent également le partage efficace de documents et de ressources, améliorant la transparence et l'efficacité des projets. En intégrant les TIC dans la culture de collaboration, les entreprises créent un environnement de travail plus dynamique et engageant, favorisant l'échange d'idées et valorisant les efforts collectifs.

Conclusion

En analysant les questionnaires soumis aux entreprises étudiées dans la région de Bejaïa, nous avons pu observer que, de manière générale, ces entreprises présentent les TIC comme un outil indispensable pour accomplir certaines tâches, faciliter le travail et gérer de manière générale.

_ Les entreprises que nous avons étudiées ont montré des avantages importants en utilisant les TIC. Elles améliorent l'efficacité en automatisant les tâches répétitives et en facilitant la communication. Les employés bénéficient de meilleures opportunités de développement des compétences grâce aux plateformes de formation en ligne et aux outils de suivi. De plus, les TIC permettent aux entreprises de s'adapter plus rapidement aux exigences du marché

Chapitre III : L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des compétences (cas d'un échantillon d'entreprise de la wilaya de Bejaia)

en offrant une gestion des processus plus souple et rapide. Les entreprises que nous avons étudié (ENMTP, Yaldine, Ooredoo et BNA) qui intègrent les TIC dans la gestion des compétences, repèrent et combrent plus efficacement les lacunes, améliorant ainsi leurs résultats. Par exemple, Yaldine utilise des plateformes de formation en ligne pour développer continuellement les compétences de ses employés, tandis que la BNA emploie des logiciels de suivi des compétences pour évaluer et améliorer celles de son personnel.

_ cependant , les défis liés à l'utilisation des TIC dans ses entreprises étudiées incluent le coût financier élevé pour l'acquisition, la maintenance et la mise à jour des infrastructures technologiques, ainsi que la cybersécurité et l'assistance technique ; Le manque de maîtrise des TIC par certains employés qui nécessite des investissements en formation ; Les évolutions technologiques rapides imposent une adaptation continue des compétences et des outils et enfin, la surcharge informationnelle générée par les TIC demande des systèmes de gestion efficaces pour trier et utiliser les données de manière optimale.

Notre étude sur l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion des compétences dans les entreprises Ooredoo, l'ENMTP , Yaldine et BNA nous a permis de valider nos hypothèses clés, démontrant les avantages et défis des TIC dans ce domaine.

Conclusion générale

Conclusion générale

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) occupent une place capitale pour la longévité et la survie des entreprises. Elles contribuent non seulement au développement économique et organisationnel, mais aussi à la diffusion généralisée des savoirs et à l'accroissement de l'apprentissage. De nos jours, les TIC ont transformé le fonctionnement des entreprises, impactant toutes les activités et domaines, particulièrement la gestion des ressources humaines, où leur utilisation est devenue essentielle.

L'objectif de notre recherche était de dégager les impacts des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des compétences au sein d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Béjaïa. Pour atteindre cet objectif, nous avons expliqué quelques notions théoriques sur les TIC dans un premier temps. Puis dans un second temps nous avons exposé des généralités sur la gestion des compétences. Et enfin nous avons distribué un questionnaire auprès d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Béjaïa afin de dégager les TIC utilisées et leurs impacts dans le processus de gestion des compétences.

À la lumière des résultats obtenues sur le terrain, nous pouvons conclure que la gestion des compétences au sein des entreprises auprès desquels nous avons enquêtées (Ooredoo, ENMTP, BNA, Yaldine) est fortement informatisée. En d'autres termes tout le personnel du département des ressources humaines utilise les TIC (téléphones, ordinateurs, logiciels, les plateformes de formation...), donc les TIC sont bien intégrées dans la fonction RH notamment dans la gestion des compétences. Nous avons pu constater que les TIC assurent la pérennité de l'activité et constituent un avantage compétitif important pour toute entreprise. Néanmoins, il y a eu une certaine différence en ce qui concerne la disponibilité et l'accessibilité des moyens et des outils technologiques d'une entreprise à une autre. De cette manière, il est possible de constater une utilisation plus ou moins approfondie de la technologie.

Parmi les résultats obtenus suite à notre enquête, nous avons constaté que :

En effet, dans la première hypothèse l'utilisation des TIC offrent des avantages significatifs aux entreprises, notamment en termes d'efficacité opérationnelle, de développement des compétences des employés et d'alignement sur les besoins du marché. Les TIC automatisent les tâches administratives, facilitent l'accès aux ressources de formation et offrent des outils de suivi en temps réel. Elles permettent aussi la formation en ligne, la personnalisation des

Conclusion générale

parcours de développement et le partage de connaissances. En surveillant les tendances du marché et en analysant les données de performance, les entreprises peuvent adapter rapidement leurs compétences aux exigences actuelles, augmentant ainsi leur compétitivité et réactivité.

Dans la deuxième hypothèse L'intégration des TIC dans les entreprises améliorent le processus de gestion des compétences et offrent aux employés l'opportunité d'accroître leur performance. Les TIC offrent aux employés des opportunités d'apprentissage continu et de développement professionnel grâce à des plateformes de formation en ligne et des outils collaboratifs, ce qui accroît leur performance et leur adaptabilité aux évolutions du marché. Ainsi, l'intégration des TIC contribue à renforcer les compétences des employés tout en optimisant les processus internes de l'entreprise.

Cependant l'utilisation des TIC dans la gestion des compétences peut avoir quelques impacts négatifs comme : le coût financier, l'évolution rapide des TIC, la surcharge informationnelle.

Par conséquent, nous avons pu valider nos hypothèses, répondre à notre problématique et à nos différentes questions issues de cette question principale.

Les recommandations

- Développer des programmes de formation continue via des plateformes en ligne accessibles à tous.
- Promouvoir une culture de partage des connaissances avec des outils collaboratifs.
- Suivre et évaluer les compétences en temps réel pour adapter les formations.
- Aligner les compétences avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Encourager l'adoption des TIC par les employés grâce à des formations spécifiques.
- Évaluer et améliorer continuellement les processus en sollicitant des retours d'expérience.
- Investir dans des infrastructures technologiques robustes pour soutenir les initiatives TIC.

Dans notre recherche, la principale difficulté à laquelle nous avons été confronté est la difficulté de trouver un lieu où effectué un stage.

Cependant note étude présente des limites telles qu'un échantillon restreint, des données subjectives, l'accès limité à certaines données. Malgré cela, notre étude fournit néanmoins des perspectives précieuses sur l'impact des TIC dans la gestion des compétences.

Conclusion générale

Dans cette situation, nous avons montré que dans des entreprises comme Ooredoo, Yaldine, ENMTP et BNA, les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle essentiel dans le changement organisationnel, notamment en ce qui concerne la gestion des compétences.

Enfin, étant donné que les technologies de l'information et de la communication sont en perpétuelle évolution, d'autres études de recherche peuvent être intéressantes sur cette thématique, telles que « L'influence des TIC sur la culture organisationnelle et le bien-être des employés ». Explorer ce thème permettrait de comprendre les implications des TIC au-delà de la gestion des compétences, en mettant l'accent sur leur influence sur la culture organisationnelle et le bien-être des employés, deux aspects essentiels pour une entreprise saine et prospère.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

Ouvrages et articles

- Abderrazak Benhabib : directeur des cahiers du MECAS, revue économique de la faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université Abou BekrBelkaid TLEMCEM – N° 01 Avril 2005.
- Abdelkader RACHEDI, l'impact des TIC dans l'entreprise , Université Saida, Magister 2006, p19-21.
- Adel BEN YOUCEF, TIC et croissance économique : la diversité des facteurs Numériques, P 13-14.
- Adel BEN YOUCEF, TIC et croissance économique : la diversité des facteurs numériques, Enseignements tiré des pays du sud et de l'est de la méditerranée, université paris sud, 2004, P 10.
- Alan Turing et Jean-Yves Girard, La machine de Turing, Paris, Éditions du Seuil, 1995, 192 p.
- BENJAMIN.C. RH et compétences dans une démarche qualité. February 2005, Paris, p.9)
- BEIRENDONCK Lou van, Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise, op.cit., p19
- BOUHENNA Ali, Les enjeux des NTIC dans l'entreprise, Université de Tlemcen, P3.
- BENAYACHE Ahcene, « Construction d'une mémoire organisationnelle de formation et évaluation dans un Contexte e-learning : le projet MEMORAE », Compiègne, 2005, p58
- CADIN, et les autres, Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de Théorie, 4eme édition, éddunod, Paris, 2012, p.173, p.175.)
- CITEAU Jean Piere, Gestion des ressources humaines, 3ème Ed, Dolloz, Paris 2000, p.68.)
- DEJOUX Cécile, gestion des compétences et GPEC, Dunod, 2^{ème} édition, paris, 2013,
- Dejoux Cécile, les compétences au cœur de l'entreprise, Editions d'organisation, 2001 , p.142.
- DEJOUX.C.et DIETRICHE A. Management par les compétences, Edition Dareios, 2006, Paris, p.13
- DIETRICH Anne et les autres, Management des compétences, 3ème édition, édition DAUNOD, Paris, p.260.

- Enseignements tirés des pays du sud et de l'est de la méditerranée, université paris sud, 2004, P 10.
- Emmanuel-Arnaud Pateyron, Robert Salmon Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Ed economica 1996.)
- Francis Jauréguiberry et Serge Proulx, Usages et enjeux des technologies de l'information et de la communication ; Toulouse, Eres (collection poche)
- GUITTET André, développer les compétences, 2^{ème} édition, Dunod, 2006, p.16
- GERARD (F.M), « Savoir, oui... mais encore ! », Revue Forum – pédagogies, mai 2000, pp.29-35)
- GUILLO-Soulez, La gestion des ressources humaines, gualino lextenso, Edition, Paris, 2008,
- Jean Paul MUKANYA, ISC-TPA, notes de cours, de méthode d'analyse informatique, 2010, P.10
- Jean-Louis PEAUCELLE, système d'information, le point de vue des gestionnaires, éd.Economie,1899,p.181
- LOÏCCADI Guérin Francis. FREDERIQUE Pigeyre. Gestion des ressources humaines , Dunod , 2012, p.125
- LAMIZET Bernard et SILEM Ahmed, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Edité par Ellipses, 1997, P 199.
- LE BOTERF Guy. De la compétence, Essai sur un attracteur étrange, les Éditions D'organisation, 1994, Paris, p.18)
- LECOEUR Elisabeth Gestion des compétences, Editions de Boeck, 2008, Paris p.18)
- LOÏCCADI Guérin Francis. FREDERIQUE Pigeyre. Gestion des ressources Humaines, Dunod 2010, p.125).
- MARIEPERETTI Jean, dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} édition, vuibert, 2001, p.71)
- Mohamed LOUADI, « Introduction aux technologies de l'information et de la communication », CPU, 2005, P06.
- Mohamed Mastafi,-penser-les-TIC dans les universités du Maghreb, l'Harmattan 2016.pdf (P3)
- MORTORY ET D CROZET, GRH pilotage social et performances, 7^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2008, p.74)
- Olivier DONNAT, Pratiques culturelles et usages d'internet, Paris, Ministère de la Culture et de la communication DEPS, coll. « Culture études », 2007-3
- PERETTI jean marie, ressources humaines, Vulbert, 11^{ème} édition, 2009, p 154 ».
- PEMARTIN Daniel, L'actualité de la gestion. Edition EMS 1999, Paris, p, 87.

- PEMARTIN Daniel, Gérer les compétences, ou comment réussir autrement, Management, 1999, Paris p 34.)
- Paris : documentation française, n135, septembre2007, p.06.)
- PHILIPPE ASTIER ; PATRICK CONJARD ; BERNARD DEVIN ; PAUL OLRV, Lyon : Acquérir et transmettre les compétences 1 er Edition édition anact Lyo, 2013. P.50.
- Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence Collective, [www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf Foucher patter sonnaji 020304.pdf](http://www.chaire-compétences.uquam.ca/pages/documents/pdf_Foucher_patter_sonnaji_020304.pdf)(26/04/2024), p6.
- Serge CACALY et Al, Dictionnaire de l'information EDITION Armand Colin, 2008.p146.
- TRESANINI Juliette, évaluer Les compétences, 2 Emme Edition, Ed, Ems Management et sociale 2013, Paris p.2) .
- Thierry LIBAERT, « la communication d'entreprise », Economica, Paris, 2005, P07
- WITTORSKI Richard, De la fabrication des compétences, In revue Education Permanant , Paris :documentation française,n135,septembre2007,p.06.

Sites web :

- https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Histoire_de_l%27informatique_de_gestion consulté le 29/05/2024 à 15h06
- <https://infonet.fr/lexique/definitions/progiciel-gestion/> consulté le 30/05/2024 à 16h05
- <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Courrier-electronique.html> consulté le 05 Mai 2024 à 17h26
- («GROUPWAR», Disponible sur : <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=269>, consulté. 15/05/2024 à 15h12)
- <https://www.taktilcommunication.com/glossaire/projets-et-sites-internet/site-web.html> Consulté le 15/05/2024 à 16h10
- <https://www.mise-en-valeur.fr/communicationdigitale/les-differents-types-de-site-internet> consulté le 15/05/2024 à 16h41
- (Adel BEN YOUSEF, Op.cit, P 11.)<https://elearning.univ-bejaia.dz/mod/resource/view.php?id=303120>
- <https://www.gwconseil.com/reussir-sa-gpec.html>
- <https://www.eurecia.com/blog/etapes-gpec-efficace/>

-(<https://www.topformation.fr/guide/articles/developpement-des-competences-pourquoi-et-comment-12014>) consulté le 15/05/2024 à 17h02

-<https://carriere.pagesjaunes.fr/comprendre/evaluation-des-competences>)

-<https://www.365talents.com/fr/ressources/bilan-de-competences>

-<https://www.foederis.fr/bonnes-pratiques-rh/gpec-gestion-previsionnelle-des-emplois-et-des-competences/>

- <https://slideplayer.fr/amp/515255/>

- https://www.gushiciku.cn/dc_hk/106028807

- <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Histoire-de-l-informatique-page-5.html> consulte le 14/06/2024 a 16h00

- <https://www.techno-science.net/glossaire-definition/Histoire-de-l-informatique-page-7.html> consulte le 14/06/2024 a 16h0

Les annexes

Questionnaire

En tant qu'étudiantes en Master Management à L'université Abderrahmane Mira de Béjaïa, nous sommes en phase de préparation de notre mémoire de fin d'étude sur le thème de " L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des compétences ".

Ce questionnaire est destiné aux employés d'un échantillon d'entreprise de la wilaya de Béjaïa. Nous vous remercions de consacrer un instant afin de répondre à notre questionnaire.

1- Êtes vous :

•Un homme

•une femme

2- À quelle tranche d'âge appartenez vous ?

• De 18 à 29 ans

• De 30 à 45 ans

•Plus de 45 ans

3- Quelle est l'activité de votre entreprise ?

• Industrielle

• Commerciale

• Banque et assurance

• Télécommunication

•Autres()

4- Quel est votre niveau d'étude ?

• Bac

• Bac + 2

•Bac + 3

• Bac +5

• Autre ()

5- Quel est votre poste au sein de l'entreprise ?

•Manager (Directeur)

•Le service financier et comptable

•Les ressources humaines

•Marketing

•Informatique

•Communication

•Autre ()

.Très fréquemment

9- Quels types de TIC votre entreprise utilise-t-elle le plus fréquemment ?

•Plateformes de formation en ligne

•Logiciels de suivi de compétences

•Outils de collaboration virtuelle

.Autres ()

10- Comment les TIC ont-elles améliorées ou affectés la gestion des compétences au sein de votre entreprise ?

- **Mal** (Les TIC n'ont eu aucun effet sur la gestion des compétences.)
- **Faible** (Les TIC ont eu un léger effet positif ou négatif sur la gestion des compétences, mais cela n'a pas été significatif.)
- **Assez bien** (Les TIC ont eu un impact modéré sur la gestion des compétences, entraînant des améliorations significatives dans certains domaines, mais laissant encore place à des améliorations.)
- **Bien** (Les TIC ont considérablement amélioré la gestion des compétences dans plusieurs aspects de l'entreprise, apportant des avantages tangibles.)
- **Très bien** (Les TIC ont révolutionné la gestion des compétences au sein de l'entreprise, transformant fondamentalement la manière dont les compétences sont identifiées, développées et gérées, et offrant un avantage concurrentiel significatif.)

11- Les TIC ont-elles facilité la formation et le développement des compétences de vos employés ?

•Pas du tout (les TIC n'ont apporté aucune amélioration à la formation des employés)

•Un peu (les TIC ont légèrement amélioré l'accès aux ressources de formation)

•Beaucoup (les TIC ont grandement facilité l'accès à des ressources de formation variées)

12- Avez-vous constaté une augmentation de l'efficacité et de la productivité des employés grâce à l'utilisation des TIC dans la gestion des compétences ?

•Non

•Oui

(Justifiez votre réponse

13- Quels sont, selon vous, les principaux avantages des TIC dans la gestion des compétences au sein de votre entreprise?

•(écrivez votre réponse)

14- Quels sont, selon vous, les principaux défis ou obstacles liés à l'utilisation des TIC dans la gestion des compétences ?

(écrivez votre réponse)

15- Avez-vous participé à des programmes de formation en ligne ou à des sessions de développement professionnel proposés par votre entreprise ?

•Oui

•Non

16- Si oui, comment évalueriez-vous l'efficacité de ces programmes en termes de développement de vos compétences ?

•Pas du tout efficace

.Peu efficace

.Moyen

•Assez efficace

•Très efficace

17- Avez-vous des suggestions pour améliorer l'intégration ou l'utilisation des TIC dans la gestion des compétences au sein de votre organisation ?

• (écrivez votre réponse)

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire. Vos réponses sont essentielles pour notre recherche sur ce sujet.

Table des matières

Remerciements	2
Dédicaces	3
La liste des abréviations	5
Liste des tableaux	6
Liste des figures	7
Introduction générale.....	9
Introduction	1
1 Problématique :	2
2 Les hypothèses :.....	2
3 La méthodologie :	2
Chapitre I: Généralités des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise.....	4
Introduction	4
Section 1 : Généralité sur les TIC	4
1 Émergence des TIC :.....	4
2 Définitions des termes du TIC :.....	5
2.1 La technologie :	6
2.2 L'information :	6
2.3 La communication :	7
2.4 Définitions des TIC :	9
3 Caractéristiques des TIC :.....	10
3.1 L'efficacité :	10
3.2 La mobilité :	11
3.3 La mondialisation où la globalisation :.....	12
4 Les outils des TIC :	13
Section 2 : Rôles, avantages et inconvénients des TIC dans l'entreprise	21
1 Le rôle des TIC dans l'entreprise :.....	21

2	Les enjeux des TIC :	22
3	Les effets des TIC :	23
4	Avantages et inconvénients des TIC :	25
4.1	Avantages des TIC :	25
4.2	Inconvénients des TIC :	26
	Conclusion :	27
	Chapitre II : Généralités sur la gestion des compétences dans l'entreprise	28
	Introduction :	28
	Section 1 : Généralités sur les compétences.....	28
1	Définition du concept des compétences :	28
2	Les caractéristiques et les composantes de la compétence :	29
2.1	Les caractéristiques :	29
2.2	Les composantes :	31
3	Les autres éléments de la compétence :	33
4	Typologie de la compétence :	34
4.1	Les compétences individuelles et collectives :	34
4.2	Les compétences organisationnelles :	35
	Section 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	37
1	Définition du concept de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	38
2	Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	39
3	Intégration de la compétence dans l'entreprise.....	41
4	La démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au sein d'une entreprise.	41
5	Les acteurs de la démarche compétences :	42
6	Le Processus de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :	44
7	Les méthodes utilisées pour l'élaboration des référentiels des compétences :	49
7.1	La méthode analytique.....	49

7.2 La méthode globale :	50
8 Les outils nécessaires de développement et d'évaluation des compétences :.....	50
8.1 Le processus de développement des compétences :	50
8.2 L'évaluation des compétences :.....	52
9 Les avantages et les inconvénients de la gestion des compétences :	55
9.1 Les avantages de la gestion des compétences :	55
9.2 Les limites de la gestion des compétences :	55
Section 3 : La relation entre les technologies de l'information et de la communication et la gestion des compétences	56
1 Interaction entre TIC et gestion des compétences	56
2 Impact des TIC dans les étapes de la gestion des compétences.....	57
Conclusion :.....	58
Chapitre III : L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des compétences (cas d'un échantillon d'entreprise de la wilaya de Bejaia	60
Introduction :	60
Section 1 : Méthodologie de recherche	60
Section 2 : Analyse des résultats	62
Conclusion.....	76
Conclusion générale	78
Liste bibliographique.....	82
Les annexes	86

Résumé

Dans notre recherche portant sur le thème l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des compétences au sein d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Béjaïa, nous avons tenté de comprendre et cerner comment l'utilisation des technologies de l'information et de la communication a influencé la gestion des compétences au sein de différentes entreprises. Cependant les résultats obtenus nous ont permis de savoir que les technologies de l'information et de la communication ont apporté de nombreux avantages dans la gestion des compétences, tels que le gain de temps, une meilleure communication interne et externe, un accès rapide et un partage d'informations plus fluide, le développement des compétences, la simplification des tâches et du travail dans son ensemble

Mots clés : Technologies de l'information et de la communication , Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences , Ressources humaines,

Abstract

A In our research on the theme of the impact of information and communication technologies on skills management within a sample of companies in the wilaya of Béjaïa, we attempted to understand and identify how the use of information and communication technologies has an influence on skills management within different companies. However, the results obtained allowed us to know that information and communication technologies have brought many advantages in skills management, such as saving time, better internal and external communication, rapid access and more fluid sharing of information, development of skills, simplification of tasks and work as a whole.

Keywords: ICT, Skills Management, Human resources