

Le rôle des Technologies de l'Information et de la Communication dans le développement des compétences des cadres

Cas d'EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri de Bejaïa

*The role of Information Technologies in developing the skills of managers
Case of EPB, Sonatrach, Cevital and Ifri in Béjaïa*

MEBARKI Farid

Laboratoire REDYL-Réformes Economiques
et Dynamiques Locales (UMMTO)
Université de Bejaïa

Résumé :

Ce présent article présente les résultats d'une étude basée sur une approche qualitative, ayant pour objet le rôle des TIC dans le développement des compétences des cadres dans quatre entreprises de la région de Bejaïa à savoir : l'EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri.

Un guide d'entretien était destiné à un ensemble de 34 cadres réparti sur l'ensemble des entreprises enquêtées. L'analyse des données de l'enquête menée au sein de ces dernières, nous révèle des vérités importantes sur : l'état présent des investissements en termes de TIC, la réalité sur les pratiques de gestion de carrières et des compétences des salariés ainsi que sur le rôle que jouent ou que pourraient jouer les TIC dans la construction et l'enrichissement des savoirs, dans la capitalisation et la transférabilité des savoir-faire et dans le développement des compétences professionnelles, ceci du point de vue des responsables des entreprises étudiées, notamment RH et du point de vue du cadre en général.

Mots clés : TIC ; savoir ; savoir-faire ; savoir-être ; compétence, développement des compétences.

Abstract:

The present article presents the results of a study based on a qualitative approach, whose main purpose is studying the role of IT in the development of managers' skills in four businesses in the region of Bejaïa namely: EPB, Sonatrach, Cevital and IFRI.

An interview is distributed on a set of 34 managers across the companies surveyed. The analysis of data reveals important facts about the present state of investment in IT, the reality on careers and employee skills management practices, on the role of ITs in the construction and enrichment of knowledge, in the capitalization and transferability of skills and developing professional skills. All these facts represent the point of view of managers in the studied companies, especially HR.

Keywords: IT; knowledge; expertise; know-how; competence, skills development.

Introduction :

Depuis la fin du XX^{ème} siècle, notre société subit de profonds bouleversements dus à l'avènement de l'ère de l'information. De nombreuses études montrent que les pays développés consacrent environ 20% de leur PIB à des activités directement liées à la communication, à la production et à la diffusion de l'information.

Les entreprises algériennes sont aujourd'hui conscientes que leur avenir est tributaire des connaissances et du savoir-faire des acteurs, responsables des organisations et du fonctionnement des entreprises. Surtout que les compétences dans une entreprise sont devenues synonymes de richesses, en contribuant à la création d'un avantage compétitif.

Plusieurs moyens techniques et humains peuvent alors contribuer à la capitalisation de ces compétences à l'instar de la gestion des connaissances et l'exploitation des outils des technologies de l'information et de la communication.

A cet effet, nous nous interrogeons dans cette étude sur les efforts des entreprises EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri de la région de Béjaïa en matière d'introduction des TIC pour développer les compétences et les carrières de leurs salariés en particulier de leurs cadres, ceci d'une part. d'autre part, sur la perception des cadres quant à l'utilisation des TIC et spécialement dans le développement de leurs compétences.

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

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

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

Telles sont les questions fondamentales auxquelles nous trouverons des réponses dans l'analyse des résultats de l'enquête menée auprès des cadres des entreprises enquêtées.

1. Cadre théorique de la recherche :

1.1 Définition de quelques TIC :

Pour ne pas faire d'inventaire sur l'ensemble des TIC existantes, nous avons choisi de revenir sur la définition de quatre grandes technologies ayant fortement touché les Ressources Humaines à savoir :

L'Intranet qui « *Est l'utilisation des techniques de l'Internet au sein de l'entreprise. Ces techniques sont d'abord les logiciels mis au point pour l'Internet qui sont diffusés très largement. 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.* ».¹

Le Groupware qui est : « *Un ensemble des méthodes, procédures, logiciels et plates-formes informatiques permettant à des personnes, associées dans un même contexte professionnel, de travailler ensemble avec le maximum d'efficacité.* ».²

Le Workflow qui est : « *Un ensemble de dispositifs techniques permettant la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'informations au sein d'un groupe de travail.* ».³

Enfin, l'ERP étant un ensemble d'applications reposant sur une base de données. Ces applications peuvent être mises en place de façon isolée, en liaison les unes aux autres ou en

complément de solutions externes et permettent par conséquent, de relier tous les domaines de la gestion dans l'entreprise.

1.2 Définition de la compétence :

Le concept de compétence existe depuis fort longtemps, c'est par contre sa signification qui a évolué au fil du temps jusqu'à intégrer le monde du travail (compétence professionnelle).

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le terme « compétence » en l'associant à un ensemble de ressources à mobiliser en action.

Guy LE BOTERF (2004) précise que « *La compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser, mais dans la mobilisation même de ces ressources. La compétence est de l'ordre de savoir-mobiliser* ». ⁴

Philippe ZARIFIAN (2001), dans ses travaux, note aussi que « *La compétence est le résultat d'une action qui se met en œuvre sous la forme d'une prise d'initiative, d'une prise de responsabilité d'un individu dans une situation de travail donnée* ». ⁵

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

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

1.3 TIC et compétences :

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

- En faisant fortement évoluer leur contexte de travail, particulièrement les contextes informationnels et spatio-temporels.
- Les TIC ont fait évoluer le contenu des activités, pas forcément dans le sens attendu initialement. Par exemple, les TIC n'ont pas libéré plus de temps pour des tâches à plus haute valeur ajoutée et ne permettent toujours pas de travailler plus en groupe. En revanche, elles ont introduit de nouvelles tâches liées principalement au traitement de l'information.

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

- *Traitement de l'information* ; les compétences liées au traitement de l'information semblent importantes. Claire BEYOU en a identifié trois : les compétences liées à la recherche d'informations, les compétences en diffusion de l'information et enfin les compétences concernant le contrôle de l'information. ⁶
- *Prise de décision* ; Lorsque l'on parle de compétences en prise de décision, l'on considère la capacité à prendre des décisions à partir de données issues du système d'information. Les TIC ont des effets importants sur la prise de décision. Un de ces impacts est que les utilisateurs doivent développer des capacités de prise de décision à partir des données fournies par le système d'information de l'organisation. Autrement dit, les utilisateurs doivent savoir exploiter, trouver et interpréter correctement les informations fournies par le système d'information. Un autre impact des TIC dans la prise de décision est la réduction des délais de prise de décision.

2. Méthodologie de la recherche :

De plus d'une recherche bibliographique comprenant des ouvrages, articles et travaux réalisés sur le sujet, nous avons choisi dans le cadre de ce travail, de suivre une approche qualitative à base d'une enquête sous forme de guide d'entretien destinés à 34 cadres répartis sur les quatre entreprises enquêtés.

Toutefois, le choix de ces entreprises est dû à leur envergure nationale et au fait de la disponibilité des TIC aux seins de celles-ci.

3. Résultats de la recherche :

Les principaux résultats auxquels nous sommes arrivés à travers l'étude des entreprises EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri de la région de Béjaïa (notamment grâce aux entretiens réalisés avec les cadres) peuvent être synthétisés ainsi :

3.1 La disponibilité des TIC chez les entreprises enquêtées :

Il y a présence de TIC en tant qu'outils de communication, ce qui signifie que chacune des entreprises enquêtées accorde une importance à la communication interne.

Il ya également des investissements en TIC comme outils d'organisation et de gestion dans chacune des entreprises enquêtées. Bien que les TIC existantes chez les entreprises Cevital et Ifri sont plus sophistiquées que celles retrouvées chez les entreprises EPB et Sonatrach (DRGB).

3.2 Les TIC : coût ou investissement ?

Les TIC sont vues comme de bons investissements de la part des responsables des entreprises enquêtées. N'empêche que les faits réels prouvent qu'il y a plus d'investissements en TIC dans les deux entreprises privées (Cevital et Ifri) que dans les entreprises publiques (Sonatrach et l'EPB).

Cette différence entre les entreprises privées et publiques ne s'explique pas seulement par les inégalités en termes de capacités financières de celles-ci. Mais aussi et surtout par :

- La lourdeur des procédures d'acquisition des TIC par les entreprises publiques ;
- La volonté des dirigeants, qui est plus favorable à l'investissement dans les TIC dans le cas des entreprises privées ;
- La résistance au changement et au manque de compétences TIC chez les cadres des entreprises publiques, qui sont généralement des salariés plus âgés que leurs homologues dans les entreprises privées.

3.3 Quels outils de développement des compétences ? Et quelle place pour les TIC?

Premièrement, l'EPB dispose d'un service de gestion de carrière dotée d'un ensemble d'outils favorisant le développement des compétences, notamment la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (qui sont parfaitement appliqués). La gestion des compétences existe malgré le fait qu'elle ne soit pas très formelle ;

Ensuite, Sonatrach (DRGB) dispose d'un service carrière mais la gestion des compétences est un peu négligée (la gestion prévisionnelle étant limitée aux effectifs et n'intégrant pas les compétences) ;

Cevital Agro-industrie dispose quant à elle, d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences mais elle n'est pas complètement mise en exergue (ils sont dans la phase de l'élaboration des fiches de postes et de métiers). N'empêche qu'on retrouve plusieurs outils développant les compétences des salariés ;

Quant à Ifri, il n'existe ni de service de carrière ni de celui des compétences (se sont des tâches assurées par le service personnel), ce qui prouve qu'Ifri est encore dans l'administration classique du personnel.

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

3.4 Profil des enquêtés :

L'analyse des données relatives aux profils des cadres enquêtés révèle qu'il y a bien une cohérence entre les profils des personnes enquêtés et les profils des postes occupés par ceux-ci. Ceci revient bien évidemment :

- Aux bonnes pratiques de gestion des carrières à l'EPB;
- Aux bons mécanismes de mobilité et de recrutement interne à Cevital Agro-industrie et aux plans de formations parfaitement adaptés aux besoins exprimés dans le cas d'Ifri (ceci est contraire aux cadres de Sonatrach (DRGB) qui réclament être un peu négligés par les plans de formation).

3.5 Quelles TIC utilisent les cadres?

Pratiquement, toutes les TIC existantes chez les entreprises enquêtées sont utilisées par la catégorie des cadres. Toutefois, il en ressort que les TIC les plus utilisées par les cadres enquêtés tournent autour des réseaux internet, de la messagerie électronique, de la téléphonie ainsi que les systèmes ERP pour Ifri.

3.6 Les avantages tirés de l'usage des TIC par les cadres :

Suite aux réponses des enquêtés, l'usage des TIC est suivi des avantages suivants :

- Le gain d'un temps énorme et d'argent (moins de coûts) ;
- La clarté, la fiabilité, la fluidité, la transparence et la traçabilité des informations partagées ;
- La facilité, la rapidité et la souplesse dans l'exécution des tâches d'où l'augmentation de la productivité individuelle et collective et une meilleure résolution des problèmes relatifs à la gestion.

3.7 TIC, valorisation/partage des connaissances et apprentissage : quels liens ?

Tous les cadres enquêtés s'accordent à dire que les TIC exercent un rôle dans l'enrichissement et la valorisation des connaissances, surtout que ces dernières peuvent être facilement traitées, stockées et transmises aux autres.

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

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

- Au fait que les postes ne sont pas les mêmes et que certains postes nécessitent plus d'usage en termes des TIC par rapport à d'autres;
- A la variété des mentalités et des comportements des cadres utilisateurs.

3.8 Les cadres, peuvent-ils se priver de l'utilisation des TIC ?

La plupart des cadres enquêtés déclarent qu'ils ne peuvent se priver de l'utilisation des TIC dans leurs tâches quotidiennes. N'empêche que les opinions sur ce point ne sont pas les mêmes car tout dépend de l'entreprise concernée et du poste occupé.

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

D'après la plupart des enquêtés, le fait de valoriser l'acquisition de nouvelles connaissances, notamment via l'utilisation et le développement des TIC, constitue l'un des moyens permettant le développement de nouvelles capacités.

Et qu'effectivement, les TIC renforcent leur sentiment d'autonomie. Cela est dû, d'après eux, au fait de la disponibilité de l'information à tout moment et le fait que tout le monde est presque au même niveau d'informations (grâce, notamment, à l'existence de systèmes ERP au niveau de l'entreprise Ifri).

La plupart des cadres enquêtés estiment que l'utilisation des TIC, facilite, accélère et améliore la qualité des décisions et que la participation aux décisions d'un niveau supérieur est plus fréquente même si, ce n'est que d'une façon indirecte (disent qu'ils peuvent proposer, argumenter leurs idées mais pas au point de participer formellement aux décisions de son supérieur).

Par ailleurs, tous les cadres enquêtés affirment que les TIC favorisent le partage et le transfert des connaissances. Quant aux savoir-faire, on trouve des avis différents car il y a ceux qui disent que le transfert de certains savoir-faire est possible via les TIC, à travers, notamment, des procédures qui, d'après eux, peuvent être facilement stockées et par la suite, échangées. D'autres enquêtés, perçoivent, quant à eux, les TIC comme un moyen qui permettrait de transférer et d'échanger des connaissances mais pas au point de communiquer un savoir-faire ou autre.

3.10 TIC et développement des compétences : quelles perceptions pour les cadres ?

La vision des cadres enquêtés peut être résumée ainsi :

- Les cadres de l'EPB disent qu'ils ne voient aucun effort de la part des dirigeants à investir dans les TIC dans la perspective de développer les compétences des cadres.
- Pour les cadres de Sonatrach, il est vrai que les moyens existent mais malheureusement, il n'y a pas de grands efforts dans ce sens. Le problème aujourd'hui avec Sonatrach, est que beaucoup d'anciens partent, alors elle perd de plus en plus son capital de savoirs et de savoir-faire, ce qui met l'entreprise dans une situation très critique.
- Enfin, dire que le développement des compétences est une préoccupation majeure des grands managers de Cevital est suivi par des réponses très favorables de la part des cadres enquêtés et plus ou moins à Ifri.

Conclusion :

Au final, nous arrivons à la conclusion que pour les managers des entreprises EPB et Sonatrach, les TIC engendrent des coûts qui ne garantissent pas un gain d'efficacité. Cela voudrait dire qu'ils ont peur d'investir dans le domaine des TIC car le retour sur investissement de ces dernières est difficile à réaliser. Cela est dû, principalement, au manque d'adaptabilité de la part des salariés qu'ils soient cadres ou pas cadres, par rapport à l'utilisation de ce genre de technologies, déjà disponibles et pas trop sophistiquées.

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

Compte tenu de cela, les structures Ressources Humaines liées aux entreprises précédentes sauront du mal à sensibiliser les employés à l'utilisation de ces technologies dans le cadre du

développement de leurs compétences ou plus généralement dans le cadre de l'évolution de leurs carrières professionnelles.

Par contre, pour les entreprises Cevital et IFRI, les TIC constituent des investissements et une bonne source de rentabilité financière. L'existence de systèmes ERP à Ifri et d'un bon système d'information des ressources humaines (logiciel de gestion du temps) semble être un bon exemple pour estimer que ces technologies condamnent la pérennité de cette entreprise et qu'elles lui sont une nécessité de sa compétitivité.

De même pour Cevital qui dispose d'un système d'archivage électronique, un Knowledge Management System avec des projets d'investissements tels que l'acquisition d'un progiciel de gestion intégré (ERP). Ceci montre également la volonté des managers de Cevital à rendre ces TIC, l'un de ses facteurs clés de succès.

La réussite de ces technologies dans ces deux entreprises est expliquée par le jeune âge de celles-ci. Car les technologies sont accueillies favorablement par l'ensemble du personnel utilisateur. Les TIC établissent par conséquent de bonnes connexions entre les cadres de ces entreprises permettant d'accroître le réservoir des connaissances, des savoir-faire et de leurs compétences.

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

Notes et références bibliographiques :

¹ Jean-Louis PEAUCELLE, Système d'information, le point de vue des gestionnaires, Edition Economica, 1999, p.181.

² Nadège GUNIA, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises ; Impact des nouvelles technologies d'information et de communication », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue à Toulouse le 22/04/2002, p. 108.

³ Nadège GUNIA, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises ; Impact des nouvelles technologies d'information et de communication », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue à Toulouse le 22/04/2002, p. 112.

⁴ Guy Le BOTERF, Construire les compétences individuelles et collectives, édition Eyrolles, 2004.

⁵ Philippe ZARIFIAN, Le modèle de la compétence, Editions Liaisons, Paris, 2001.

⁶ Yasmina BENABDERRAHMANE, « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, dirigée par MM. Zineddine KHELFAOUI et Alain BRIOLE, soutenue à l'Université Paul Valéry (Montpellier III), le 09/03/2012, p.58.

