

*L'apport des NTIC dans le développement
des compétences de l'entreprise*

BENDIABDELLAH Abdeslam (Université de Tlemcen)

a_bendiabdellah@yahoo.fr

YATIM Mohamed (Centre Universitaire de Saida)

yatimmohamed@Hotmail.com

Résumé

Dans une économie de plus en plus mondialisée et caractérisée par l'émergence d'une véritable économie des savoirs, l'entreprise économique se voit attribuer des fonctions nouvelles seules susceptibles de lui assurer un développement pérenne dans un environnement de plus en plus complexe.

Les enjeux et les défis que lui impose une concurrence acharnée, lui dictent de mettre de son côté, à travers ses choix stratégiques, les nombreux atouts que lui fournit un environnement interne plus maîtrisable que par le passé, et ce afin de parer aux risques multiples que recèle un environnement externe mouvant et hostile.

Dans cette perspective, le développement de ces compétences (individuelles comme collectives), apparaît, pour l'entreprise, comme la réponse idoine à ses principales préoccupations. A ce niveau, les outils révolutionnaires, que sont les techniques de l'information et de la communication (TIC), sont d'un apport déterminant dans le processus de formation, de capitalisation et de transmission de ces divers types de compétences.

Mettre en relief les apports de ces TIC dans le développement de compétences de l'entreprise, constitue l'objet essentiel du présent article.

Mots clés : compétence individuelle, compétence collective, TIC, formation...

Introduction

Face aux mutations, aux évolutions continues de l'environnement dans lequel elle évolue et aux multiples exigences de ses divers partenaires, l'entreprise est appelée à être performante, flexible et, par la même, compétitive.

D'où, l'importance d'une stratégie adéquate orientée vers le développement de l'entreprise et qui prenne en compte les aspirations internes de l'organisation et les défis et risques externes, en vue de la prise en charge de ces diverses mutations .

Au niveau interne, c'est à travers une organisation dynamique et flexible que l'entreprise pourra développer ses ressources de base, que ces dernières soient d'ordre matériel ou immatériel. En tout état de cause, le facteur humain demeure d'une importance primordiale, voire stratégique, dans la mesure où la survie et la réussite de toute entreprise, dépendent fortement de lui. Et c'est par le management de ses ressources humaines, en clair, leur mobilisation, leur intéressement, leur coordination et leur impulsion que l'entreprise peut relever les nouveaux défis d'une concurrence féroce.

A l'heure actuelle, la gestion des compétences dans la GRH, occupe une place centrale au cœur même de cette fonction. C'est pourquoi, les exigences de l'heure dictent la nécessité d'opérer un véritable dépassement du statut de

cette fonction, la faisant passer du statut étrié qu'elle occupe parmi les préoccupations des dirigeants, vers une acception plus large et autrement plus significative, en l'occurrence, le statut de « *richesses humaines* », ce qui valorisera en conséquence la perception de l'importance réelle du facteur humain dans l'entreprise.

Cette perspective préconise, préalablement, de dépasser la notion d'individualisation qui caractérise les politiques de GRH (individualisation du travail, individualisation des rémunérations, individualisation des carrières...), afin d'assurer une gestion collective des ressources humaines, et par delà, d'arriver à une gestion par les compétences, se qui constitue l'atout ultime dans le cadre de la compétitivité pour l'entreprise à l'ère de la mondialisation des marchés.

Par ailleurs, les évolutions technologiques majeures de ce début de millénaire et les grandes avancées enregistrées dans le domaine des TIC, constituent les prémisses d'une révolution en marche, qui visent à transfigurer le statut de l'homme et celui de l'entreprise toute entière. Pour l'homme cela consiste à faire face à de nouveaux défis, sachant que l'homme est devenu de plus en plus incapable à s'exprimer individuellement dans son métier à travers seulement ces compétences individuelles. Ce même type de défi impose à l'entreprise, préoccupée de développer son capital technologique par l'acquisition de technologies sans cesse renouvelées, d'assurer le développement des compétences individuelles et collectives de ces travailleurs tout au long de leurs vies professionnelles, afin de s'assurer la performance indispensable à l'ensemble de ses ressources humaines.

Toutefois avant d'aborder la question des apports et des impacts des TIC dans le développement des compétences de l'entreprise, nous tenterons de définir brièvement quelques uns des concepts cités plus haut.

La notion de compétences d'entreprise

Quand on parle de compétences, on distingue généralement entre **compétences individuelles** et **compétences collectives**.

- *les premières* se résument dans le potentiel que recèlent les individus en terme de savoirs théoriques et de savoirs pratiques acquis. Ainsi, les compétences individuelles peuvent être caractérisées en terme de : Compétences Humaines, Compétences Techniques et Compétences conceptuelles.

- *les secondes*, « les compétences collectives », peuvent être définies comme le potentiel réel de l'entreprise, c'est-à-dire ce que possède réellement l'entreprise en propre, alors que les compétences individuelles sont la propriété des personnes.

La question qui se pose alors, est de savoir si le fait de réunir des compétences individuelles, peut constituer ce qu'on nomme **compétences de l'entreprise**. La réponse à cette question se résume dans la définition que l'on donne à ces dernières, lesquelles sont en fait appréhendées comme *un ensemble de savoir, de savoir-faire et de savoir-vivre, acquis, constitués et formalisés au cours du temps*.

Il s'agit donc de l'ensemble des compétences individuelles auxquelles s'ajoutent tous les réseaux d'informations, de ressources juridiques, managériales... etc., ces derniers facteurs constituant ainsi le support d'appui aux compétences individuelles. Il est évident, en effet, que de plus en plus, l'homme au travail s'avère inapte à s'exprimer individuellement à travers ses compétences et ce, du fait des évolutions multiformes des techniques et des technologies. En clair, l'individu au travail ne se contente plus seulement de ses compétences individuelles pour exécuter son métier, mais il recourt de plus en plus souvent à d'autres outils, procédés et moyens qu'il puise dans les compétences collectives de l'entreprise.

Le développement des compétences

Assurer le développement de ses compétences c'est, pour l'entreprise, se donner les moyens d'assurer sa compétitivité et son développement. Ce qui suppose son implication totale dans un processus d'apprentissage et de formation continue. Cet impératif est dicté à la fois par des défis externes et des contraintes internes, lesquels mettent l'entreprise dans l'obligation de recourir à une stratégie d'investissements dans ses ressources humaines, avec pour objectifs essentiels :

* **L'acquisition des compétences** : celle-ci se faisant à travers une sélection sûre et fiable des candidats les plus habiles et les plus compétents, notamment au cours du processus de recrutement, mais également à travers l'acquisition des différentes formes du savoirs : technologiques, managériales...etc.

* **Le maintien des compétences**: cet objectif est essentiel pour l'entreprise, qui est désormais soumise à une forte concurrence. La conservation des compétences passe par la mise en oeuvre d'un système motivationnel particulièrement efficace qui prendrait en compte les diverses aspirations et les divers besoins psychologiques et matérielles des personnels.

* **La diffusion des compétences**: se fera par l'intermédiaire d'un système d'information et de communication performant, permettant la circulation du savoir technique et du savoir pratique à tous les niveaux et touchant toutes les couches socioprofessionnelles au sein de l'entreprise.

* **La consolidation des compétences**: cette dernière tâche sera réalisée par l'intermédiaire d'actions qui viendront renforcer le rôle des compétences en matière de management, et ce, par le biais non seulement d'une gestion des compétences, mais davantage encore, par une gestion par les compétences.

* **Le développement des compétences**: pour rester compétitive au niveau des compétence et être au diapason du développement des savoirs et des dernières évolutions technologiques qui émergent sur la scène internationale, l'entreprise est contrainte d'opérer une mise à niveau continue de ces compétences individuelles et collectives.

Sur le plan opérationnel, l'entreprise se doit de se préoccuper de certains problèmes, tel le renouvellement de ces compétences en prévision des éventuels départs en retraite, perspective qui constitue une véritable perte de compétence pour l'entreprise. Effectivement, le besoin de rajeunissement des

compétences, ainsi que le transfert des compétences individuelles et collectives, constituent, avec l'intégration des nouvelles recrues, une des préoccupations majeures de l'entreprise performante. La préservation et le développement de la culture d'entreprise et la reconnaissance et la validation des compétences, représentent l'autre versant de ces préoccupations. C'est précisément dans ce contexte que les technologies d'informations et de communications (TIC) sont d'un apport incontournable dans l'aboutissement des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise dans le domaine des ressources humaines.

Effectivement, la mise en place de systèmes d'information et de gestion à travers un réseau Intranet et la liaison au réseau Internet, sont devenues des réalités indispensables à l'accomplissement des tâches de l'organisation. Ces réalités interpellent les gestionnaires en vue d'une réorganisation radicale des techniques, méthodes et procédés liés à l'organisation du travail, en clair, en vue d'une réponse effective aux exigences du changement. Ce défi imposé, tout à la fois, à l'entreprise et aux travailleurs, implique, notamment de ces derniers, l'acquisition de ces nouveaux afin de préserver leur employabilité.

La définition de la notion de TIC

Issues du domaine informatique, téléphonique et du secteur des médias, les Techniques de l'Information et de la Communication peuvent être définis comme : "*l'ensemble des technologies qui permettent la transmission en temps réel des données*"¹. Par conséquent, ces technologies permettent à la fois d'assurer une transmission des informations dans l'immédiat et de résoudre le problème de l'éloignement des ressources à travers une délocalisation de ces ressources de connaissances et de savoir, afin de rendre ces dernières plus accessibles à un large public. Les TIC constituent donc un outil non négligeable dans le processus de formation et d'apprentissage du personnel et cela du point de vue de la qualité, de la conformité et de la cohérence des connaissances et du savoir transmis.

L'informatisation de l'entreprise est actuellement un fait accompli. Cette situation a contribué à l'émergence de nouveaux métiers, mais elle a aussi été la cause de la disparition, ou de la transformation d'autres métiers. En réalité, tous les métiers sont concernés directement ou indirectement par ce processus. En tout état de cause, les apports et les retombés des TIC ne peuvent avoir que des effets bénéfiques sur la performance individuelle et collective des travailleurs, et par conséquent sur la compétitivité de l'entreprise, face à une concurrence de plus en plus agressive. Tout cela dépend toutefois de la capacité de la direction des ressources humaine (DRH) à assouplir les résistances individuelles ou organisationnelles face aux changements qui auront des effets sur la structure organisationnelle du travail.

Par ailleurs, la présence des TIC dans l'entreprise permet de donner à la communication une dimension plus étendue que par le passé, grâce notamment

¹ " introduction des NTIC dans les organisations" guide thématique IRS – n°1/janvier 2000 – ANACT.
www.anact.fr.

aux différents réseaux que ces outils offrent, en l'occurrence, les bases de donnée, les forums, les applications interactifs. Ces divers réseaux offrent ainsi à l'entreprise la possibilité de sélectionner, de créer et de diffuser les informations et les connaissances entre l'ensemble de son personnel, ainsi qu'avec ces divers partenaires.

La fluidité et la souplesse dans le transfert des connaissances et des savoirs, sont un passage obligé pour la réussite de tout système d'information et de gestion établi dans l'entreprise. Un système reposant sur une gestion informatisée et sur une accessibilité par tous à une banque de donnée commune, permettra aux gestionnaires de se rapprocher davantage de l'environnement de travail et donc de répondre aux aspirations et préoccupations de ses personnels. Un autre rapprochement, toujours en matière de gestion des compétences, mais cette fois en direction de son environnement externe, direct ou indirect, permettra à l'entreprise de diagnostiquer les évolutions futurs de ce dernier et d'en prévoir les impacts.

On peut donc conclure que les TIC, sont devenus des outils indispensables, pour l'entreprise, en matière aussi bien de diagnostic, que d'aide à la prise de décision ou encore au pilotage du processus d'exploitation. Ces outils sont également d'un apport précieux dans le développement des savoirs, des savoir-faire et des savoir-vivre, c'est-à-dire dans le développement des compétences de l'entreprise. Les chefs d'entreprise sont d'ailleurs de plus en plus convaincus que la performances individuelle des travailleurs passe impérativement par une action de renforcement de ces compétences.

Comme le rappelle le guide thématique IRS « *les compétences évoluent avec les NTIC, qui visent à développer une utilisation de plus en plus performante et stratégique du traitement de l'information, d'où les mutations sur la nature, le contenu...et les modalités du travail* »². Autrement dit, avec l'introduction de ces technologies, on assiste à un accroissement des compétences de l'entreprise, surtout de ses compétences managériales, organisationnelles, mais aussi des compétences individuelles de son personnel impliqué directement dans les processus d'information.

La mise en place d'un système d'information et de gestion basé sur les TIC, exige de l'entreprise de dépasser les diverses contraintes d'ordre individuel, collectif, organisationnel et financière, qui peuvent surgir et entraver l'application d'un tel projet. Les objectifs d'une telle démarche et sa pertinence, reposeront sur la pérennité de l'action d'identification des besoins en compétences de base liées aux TIC, ce qui suppose que les manager se doivent de déterminer, avant toutes acquisitions éventuelles de ces technologies, les besoins réels de leurs entreprises et les aspirations de leurs membres.

La formation au service du développement des compétences

² " introduction des NTIC dans les organisations" op. cité

En plus de son rôle de facteur de régulation sociale, comme le fait remarquer J. P. CITEAU³, c'est-à-dire une clé de réconciliation entre le social et l'économique, la formation apparaît comme l'une des priorités premières de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. La formation peut se définir comme le développement continu et systématique des connaissances, habilités et attitudes nécessaires à chacun des membres de l'entreprise pour exercer avec compétence et efficience les tâches qui lui sont dévolues. Néanmoins comme le signale J. P. CITEAU⁴, la formation n'est point une fin en soi, « *c'est un levier d'ajustement des compétences disponibles et les exigences des emplois, d'ajustement des potentiels et des aspirations de chacun* ». Par conséquent, la détermination des besoins est primordiale, car elle exprime les mesures prises pour parer à tout dysfonctionnement entre les compétences réelles disponibles de l'entreprise et les exigences évolutives du métier et de l'environnement externe. On peut distinguer trois niveaux dans la détermination des besoins⁵:

- Le niveau institutionnel.
- Le niveau sectoriel.
- Le niveau individuel.

En fin de compte, la formation est une opération d'apprentissage du futur qui doit prendre en considération la valorisation et le développement du savoir-faire et du potentiel des ressources humaines de l'entreprise. Pour arriver à cette fin trois conditions doivent être réunis: une politique claire, un système d'information cohérent et performant, enfin, un développement sans exclusion.

Dans le contexte actuelle caractérisé par une mondialisation de l'économie, une économie basée sur le savoir et par un important développement dans les nouvelles technologies d'informations et de communications, J. BAHRY⁶, nous rappelle que « les entreprises sont contraintes au changement qui nécessite de nouvelles structurations organisationnelles et de nouvelles compétences », ce qui, précise-t-il, « implique un effort extrême en matière de formation », tâche qui, conclut-il, sera amplement facilitée par les TIC qui forment un support puissant dans l'accomplissement des différents plans de formation établis par l'entreprise

TIC et gestion des compétences dans le contexte algérien

Ne serait-il pas prématuré de parler de gestion par les compétences, voire simplement de gestion des compétences, dans le contexte de l'économie

³ P CITEAU " Gestion des ressources humaines" édition Armand Colin.

⁴ P CITEAU op. cité

⁵Voir pour davantage de développements, notre polycopie in A. BENDIABDELLAH " Le développement des compétences de l'entreprise" polycopie destiné aux étudiants de magister en gestion des ressources humaines/2003 Bibliothèque de la Faculté des sciences économiques –Université de Tlemcen

⁶ Jacques BAHRY (directeur général du groupe CESI France) " Nouveaux besoins de compétences enjeux de formation, nouvelles technologie et nouveaux systèmes de formation" colloque "Mondialisation et modernisation es entreprises"Ghardaïa, le 25, 26 et 27 janvier 1999.

algérienne encore largement dominée par un secteur public qui n'en finit pas de faire sa mue ? En fait, malgré les difficultés accumulées depuis des décennies, l'entreprise algérienne même empêtrée dans des combats d'arrière garde, n'en recèle pas moins dans son potentiel humain, des compétences individuelles sûres, résultats d'une politique de formation de longue haleine, compétences aptes à être utilement exploitées et à constituer un potentiel déterminant pour la relance de l'économie algérienne, pour peu que l'on permette véritablement le libre jeu des mécanismes de marché.

Il faudrait également, pour cela, que la gestion de ce potentiel humain passe du modèle taylorien traditionnel, qui caractérise l'entreprise algérienne, mettant l'accent sur une gestion administrative du personnel, et que stigmatise BROUWERS et Al, par la formule "*gestion quantitative des effectifs et la résolution des conflits*", à une conception plus moderne de la gestion des ressources humaines basée, pour reprendre la formule du même auteur, sur "*l'adéquation et l'implication des ressources en vue d'atteindre les objectifs organisationnels*"⁷

Pour terminer, nous remarquerons cependant que l'on assiste à une réelle prise de conscience, chez les gestionnaires d'entreprises algériennes, quand à l'importance que revêtent les TIC dans le développement de leurs compétences.

Une réelle volonté est effectivement affichée par certains quand à la nécessité de dépasser les contraintes financières et managériales afin de développer des compétences en technologies nouvelles en matière d'information et de communication. Ceci est perceptible dans la nette évolution qui caractérise le nouvel état d'esprit des gestionnaires et d'un nombre de plus important de services de personnels d'entreprise, qui escomptent un changement qualitatif dans les pratiques de gestion des ressources humaines par le biais d'une transition de l'administration du personnel vers une gestion des ressources humaines.

Bibliographie

- Guy BOTERF « construire les compétences individuelles et collectives » –édition d'organisation, Paris, 2000
- Guide thématique IRS « Introduction des NTIC dans les organisations » – n°1/janvier 2000 – ANACT. www.anact.fr.
- P CITEAU " Gestion des ressources humaines" édition Armand Colin.
- A. BENDIABDELLAH " Le développement des compétences de l'entreprise" polycopie séminaire de magister en gestion des ressources humaines –Bibliothèque Université de Tlemcen
- Jacques BAHRY (directeur général du groupe CESI France) " Nouveaux besoins de compétences enjeux de formation, nouvelles technologie et nouveaux systèmes de formation" colloque "Mondialisation et modernisation es entreprises"Ghardaïa, le 25, 26 et 27 janvier 1999.
- Devos VALERIE et TASKIN "GRH et individu : paradoxes et contradictions – le modèle Loft story"– université Catholique de Louvain – Institut d'Administration et de gestion .

⁷ Voir BROUWERS et al *in* Devos Valérie et Taskin Laurent ("GRH et individu : paradoxes et contradictions – le modèle Loft story") où il est fait état des caractéristiques distinctives entre Administration Des Personnels et Gestion des Ressources Humaines .

- ACTES DU COLLOQUE sous la direction de A BENDIABDELLAH "Management des savoirs et développement des compétences" in Revue Economie et Management" n°3 Mars 2004.
- Ewan OIRY "Principes américains de gestion des ressources humaines et culture Française : déstabilisation et reconstruction d'un compromis organisationnel" –Pris- Novembre 2000.
- GUIDERDONI- GOURDAIN Karine "la question de la nature de l'activité et de la structure organisationnelle dans les pratiques managériales d'un intranet RH"– doctorales du GDR TIC & société 20-29 janvier 2004.
- M. ZUNE, B. RORIVE et F. PICHAULT "TIC et métiers en émergence : une approche compréhensive" – FNRS – Université de Liège – laboratoire d'études sur les nouvelles Technologies de l'information et de la communication -