

TIC ET CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

LEKHAL Amel
Université djilali bounama
Docamel22@hotmail.fr

Résumé :

Le travail développé dans cette étude concerne la problématique de la technologie de l'information et de la communication, son utilisation au sein de l'entreprise et aussi son impact et rôle dans le changement organisationnel.

Donc, l'objectif n'est pas d'aboutir à un modèle mais de tracer et déterminer des réflexions pour une meilleure émergence des TIC dans les pratiques managériales et organisationnelles (structures, apprentissage, ressources humaines, compétences, l'organisation de travail) dans les organisations.

الملخص :

تتناول هذه الدراسة إشكالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال، استعمالاتها داخل المؤسسة و كذلك أثرها و دورها في

التغيير التنظيمي؛

الهدف من هذه الدراسة لا يتمثل في وضع نموذج بقدر ما هو تحديد لمعالم التوجه الفكري من أجل إبراز جيد لتكنولوجيا

المعلومات والاتصال في تطبيقات إدارة الأعمال و التنظيم (الهيكل التنظيمي، التعلم، إدارة الموارد البشرية، الكفاءات و

تنظيم العمل)

Introduction :

Des phénomènes comme la globalisation des économies et l'accroissement de la concurrence mondiale, les conditions macroéconomiques oppressantes forcent les organisations non seulement à être plus efficaces mais le faire en prenant en compte les autres acteurs de leur environnement stratégique (concurrents, fournisseurs, clients).

D'autres phénomènes comme l'évolution rapide des technologies et le développement d'alliances stratégiques transforment profondément les façons d'organiser le travail pour obtenir des résultats qui sont de classe mondiale.

L'information devrait être perçue comme un capital d'une valeur économique évaluable et valorisable, une nouvelle ressource stratégique pour améliorer la productivité et assurer un avantage concurrentiel décisif.

Les technologies d'information et de la communication sont devenues un nouveau vecteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise, elles ont transformé la planète en un petit village (l'ère numérique).

Ces TIC ont changé le comportement du personnel, l'association de l'informatique et des télécommunications a permis de faire circuler l'information dans le monde celui qui la détient à le pouvoir, l'information est la matière première du futur. Ces TIC exigent des compétences élevées et la maîtrise.

Les TIC permettent en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour l'ensemble du personnel de l'entreprise, et facilite le partage des ces informations, pour une plus grand performance de l'organisation.

Grâce donc aux possibilités technologiques offertes par les TIC, il est important d'organiser l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise et de les transformer en savoir faire organisé.

Le management de l'information dans l'entreprise telles que (collecte, échange, stockage) devient une dimension majeure de l'activité de l'entreprise et un véritable critère de sa performance.

De plus , la capacité offerte par les TIC a des bases de données alimentées par tous développer un sentiment d'appartenance a l'entreprise plus fort , et une grande solidarité entre les hommes , ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail .

Grâce à un mode d'organisation transversal qui rapproche les différentes fonctions de l'entreprise, les TIC sont devenues un nouveau facteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise. Elles changent le comportement personnel, développent les compétences et ont des impacts sur l'organisation du travail.

Le changement est un passage d'un état A vers un état B, ce processus s'opère en réponse à des modifications de l'environnement à la fois sur les organisations et sur les individus que les composent.

En gros, on change l'organisation pour s'adapter aux réalités du marché, pour cibler les besoins de notre clientèle ou encore pour s'adapter à la compétition en adaptant notre manière de fonctionner.

Le changement organisationnel est le processus par lequel une organisation s'adapte en continu ou par rupture sou la contrainte ou par anticipation aux évolutions de son environnement.

L'apparition des nouvelles technologies a radicalement ou partiellement transformé le fonctionnement des organisations.

L'impact des TIC sur l'entreprise et ses rôles dans la mise en œuvre du changement n'a jamais été une tâche facile pour les chefs d'entreprise, il apparaît comme une solution pouvant garantir un avantage concurrentiel pour les entreprises. Donc la question posée est la suivante :

Comment les TIC incitent l'entreprise à adopter un changement organisationnel ou de changer le fonctionnement de l'entreprise?

Lorsque les responsables des entreprises veulent améliorer le fonctionnement des entreprises ; ils se tournent systématiquement vers les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC), qu'ils considèrent souvent en elles mêmes comme le moteur de changement.

La compétitivité et la productivité des entreprises sont de plus en plus dépendantes de l'efficacité, de la pertinence et de l'utilisation de la technologie de l'information et de la communication (TIC).

La question de savoir si ce sont les technologies qui changent les organisations ou si sont les organisations qui conditionnent et modèlent les trajectoires des technologies constituent un débat récurrent opposant deux types de déterminisme.

Dans la réalité, technologies et organisations se déterminent mutuellement, le sens de la relation de causalité dépendant de la phase à laquelle se trouve le processus.

La dialectique des relations entre TIC et organisation, la circulation et du traitement des flux d'information et de manière différente selon les types de technologie mis en œuvre, intervient sur les mécanismes qui coordonnent les unités des organisations. Il existe ainsi des relations étroites entre ces technologies et les organisations.

1) TIC et structure :

La structure est un élément déterminant de rapidité et de la souplesse de réaction d'une entreprise ; dès lors la définition de la structure peut faciliter l'activité et la rendre plus efficace ou à l'inverse, la et être source d'inefficacité.

Henry MINTZBERG présente cette définition de la structure de l'organisation" somme total des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination entre ces tâches "

CHANDLER définit la structure comme "la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie choisie avec toutes les hiérarchies et les relations d'autorité "

La structure définit la manière dont sont organisées les ressources de l'entreprise, elle établit la répartition en direction, division, département ou service et la localisation de chaque entité.

Dans cet ordre d'idée, la structure est l'ensemble de dispositif permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise.

« L'expression structure désigne le système de tâches, de flux de travail, des rapports hiérarchiques et de voies de communication qui établit un réseau de liens entre les divers parties de l'organisation. La structure doit permettre d'attribuer les tâches et de coordonner les résultats touchant le rendement. ».

Les TIC et les nouvelles formes organisationnelles :

La mondialisation de l'économie et les exigences d'une concurrence effrénée et l'évolution de la technologie de l'information et de la communication ont amené les entreprises à souhaiter établir des nouvelles structures susceptibles de répondre aussi bien que possible aux grands défis venant d'environnement.

1. Les structures en équipe:

Les équipes sont les piliers des nouvelles structures organisationnelles, qui privilégient la disposition horizontale.

Les structures en équipe reposent sur les équipes inter fonctionnelles, permanentes, et temporaires, ce qui à pour effet d'amélioration les relations latérales. Elles offrent divers avantages, l'amélioration de la communication entre les services, disparition des barrières entre les diverses unités fonctionnelles, l'accélération de la prise de décision et en améliorer la qualité.

Les TIC deviennent un outil de management des équipes, elles ont un impact sur les structures en équipe, car elles favorisent la création d'équipe de travail et permettent ainsi le rapprochement des compétences et des connaissances.

Par exemples: Internet permet la capitalisation des savoir en fixant les connaissances immatérielles de l'entreprise (knowledge management).

L'intranet a aussi permis le développement des agendas partagés et donc, la vérification instantanée de la disponibilité des différents collaborateurs d'une équipe, ce qui favorise la possibilité de réservation pour des réunions de travail en équipe.

Tous ces nouveaux outils permettent de favoriser les échanges entre les salariés, de développer le lien social entre les collaborateurs d'une même entité, de développer l'autonomie des salariés et donc pris une part importante dans le management des équipes de plus en plus, ils ont un rôle sur l'apparition de la structure en équipe.

2. Les structures en réseau:

Un réseau est un ensemble d'entités travaillant en coopération dans un but commun, qui confient leur leadership à une unité du réseau.

L'intérêt du réseau est que sa structure décentralisée et sa ligne hiérarchique relativement plate sont des facteurs de flexibilité et de motivation.

Le réseau d'entreprise peut être défini de la façon suivante : "un réseau est constitué de deux firmes ou plus liées par des relations d'échanges suffisamment forte pour créer une sorte de sous marchés global ou se confrontent l'offre et la demande"

Depuis les années 1990, la plupart des pays occidentaux ont ainsi vu se développer par vagues successives des innovations technologiques.

"L'utilisation des technologies de l'information dans les entreprises en réseau permet de fournir de nouveaux canaux de communication pour supporter les mécanismes d'échange existant."

Malgré l'absence d'unanimité sur le rôle des TIC dans la facilitation de la communication, plusieurs auteurs associent le développement et l'émergence des réseaux interentreprises à l'utilisation des nouvelles technologies qui ont facilité remarquablement la collaboration interentreprises et notamment grâce aux interconnexions de réseaux informatique via des Extranets ou Internet et aux systèmes EDI (electronic Data Interchange).

Le développement des moyens informatiques modernes est aussi à l'origine du succès de la notion de réseau au sein de l'entreprise. La création d'un intranet modifie profondément les manières de travailler. Vers l'exécuteur, les entreprises ouvrent de plus en plus une partie de leur intranet à d'autres entreprises partenaires.

Des entreprises s'associent pour créer un extranet dans le cadre de sous-traitance ou le partage des ressources communes (ressources informatique).

3. L'entreprise virtuelle:

L'entreprise virtuelle et un réseau de firmes indépendantes mettant en commun leurs ressources et compétences grâce à la technologie de l'information en des situations de cotraitance chacune étant spécialisée sur une étape de la chaîne de valeur à construire.

FRERY s'est intéressé à un cas particulier d'entreprises organisées en réseau basé sur les technologies de l'information, l'entreprise virtuelle. Il ne considère que les technologies de l'information verticales capitalistiques par une intégration électronique pour arriver à une entreprise virtuelle.

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) favorise l'externalisation et le morcellement des fonctions de l'entreprise. Les traditionnelles frontières entre une

organisation et son marché s'estompent au profit d'un réseau d'intervenants liées entre eux par des contrats (de travail ou de sous-traitance).

Les TIC favorisent grandement l'émergence des entreprises virtuelles au sens où elles facilitent la coordination entre différents éléments d'un réseau de relations contractuelles.

L'entreprise virtuelle se doit, de par sa nature, d'être très flexible et les TIC leurs offrent de nombreuses solutions.

Elles permettent d'une part, de réagir rapidement face à de nouveaux problèmes et d'autre part de réagir d'exploiter les nouvelles informations qui sont captées au cours du processus productif.

De plus, elles facilitent l'accès partagé des données de base et contribuent à l'amélioration de la chaîne de valeur.

La structure de l'entreprise peut alors devenir très réactive en fonction des besoins. Les membres d'une entreprise virtuelle se rencontrent physiquement rarement. Au travers de l'utilisation massive des TIC, il permet d'effectuer simultanément différentes tâches et être entre eux en contact permanent.

Les technologies réseaux qui ont permis l'apparition des entreprises virtuelles sont nombreuses. Il s'agit des services des messageries, des agendas de groupe, de la bureautique collaborative, des outils de réunion électroniques.

D'après le véritable mouvement et le développement des entreprises virtuelles, le marché du travail va en partie être régulé par des nouvelles règles au sens où des offreurs et des demandeurs de travail vont de plus en plus se rencontrer sur des réseaux spécialisés et un nouveau marché des compétences va s'instaurer sur la base de relations contractuelles.

2) TIC et apprentissage :

Le concept d'apprentissage organisationnel s'intéresse aux processus grâce auxquels une entreprise apprend.

Le fondement des théories de l'apprentissage organisationnel c'est « que l'organisation tire des leçons de chaque expérience, de sorte que la suivante soit encore plus profitable, et qu'elle parvienne à une telle compréhension des processus de changement qu'elle pourra en bénéficier tout entière »

Autrement dit, les processus de changement peuvent accroître la capacité de toute organisation à acquérir, développer, diffuser de nouveaux savoirs et savoir-faire et lui permettre de devenir une organisation « apprenante ».

Aujourd'hui de grandes possibilités d'apprentissage sont offertes grâce à l'Internet, l'intranet et le groupware.

Ces outils d'apprentissage, permettent de développer les compétences relationnelles, techniques et intellectuelles « désormais la coordination et l'échange d'information par les TIC, valorisent de plus en plus le capital humain des entreprises et participent à l'opérationnalisation du management des connaissances ».

TIC et e-learning :

Les TIC ont également favorisé le développement de l'apprentissage en ligne ou e-learning, outil parfois utilisé par les entreprises pour développer les compétences de leurs collaborateurs ; selon l'union Européenne l'e-learning est « l'utilisation des nouvelles technologies multimédias de l'Internet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant d'une part l'accès à des ressources et à des services, d'autre part les échanges et la collaboration à distance ».

Les organisations affichent ainsi leur volonté de former leurs collaborateurs rapidement et en toute simplicité, ces plateformes d'apprentissage ont deux particularités :

✓ Elles permettent une formation « en présentiel » qui se traduit par proximité entre le formateur et ses apprenants ou formation « à distance » lorsque le formateur n'est pas en contact direct avec l'apprenant.

✓ elles permettent une communication directe, immédiate, synchrone, sans générer les pertes de temps liées aux déplacements des collaborateurs, lorsque le professeur est face à ses étudiants en Visioconférence.

3) TIC et la gestion des ressources humaines :

De plus en plus l'organisation utilise les TIC comme outil des ressources humaines dans l'entreprise, ainsi, PROCTER et GAMBLE ont lancé, en 2003 un site Web pédagogique dont l'objectif est d'initier les nouveaux salariés à ses rites et à son jargon, il s'agit ici de faire adhérer les arrivants à la culture d'entreprise et de permettre une intégration rapide et efficace au groupe.

On voit aussi apparaître les blogs dans le paysage des organisations, à l'origine, le blog est un journal intime diffusé sur le net, il se compose généralement de petits articles relatant la vie intime d'une personne, ses voyages, ses lectures, ses opinions sur un sujet donné...etc.

En interne, on trouve les blogs d'information qui permettent d'informer le personnel sur la vie de l'entreprise et son environnement, les blogs de discussion et les blogs collaboratifs pour faciliter la communication et les échanges entre collaborateurs (d'un même projet ou d'un même service).

En externe, on trouve les « blogs CV » sont de plus en plus répandus, ils permettent aux candidats à l'embauche de donner l'avantage de renseignements que ceux impliqués dans un curriculum vitale classique.

On peut aussi utiliser les TIC, et plus précisément l'intranet, pour favoriser le recrutement interne (passer l'annonce d'un poste vacant sur l'intranet) et pour favoriser le développement des connaissances pédagogiques de tous les collaborateurs sur le métier principal de l'entreprise.

Les TIC ont aussi permis le développement de logiciels de gestion des ressources humaines et de gestion des plannings dans les entreprises. Ils deviennent donc supports facilitateurs pour la fonction ressource humaine en permettant de gérer les plannings des congés des salariés, les remplacements et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences existantes au sein de l'entreprise et de protéger la capitale connaissance. Ils favorisent donc le développement de la culture d'entreprise et le sentiment d'appartenance à un groupe de travail.

4) TIC et l'organisation de travail:

I. L'impact des TIC sur les conditions du travail :

La question est délicate car les utilisateurs et les entreprises qui ont fait l'objet de l'étude ont pour la plupart peu de recul sur l'impact des technologies (TIC) sur les conditions de travail

a. Charge de travail :

Plusieurs personnes rencontrées évoquent une accélération des rythmes depuis que ces nouveaux outils TIC sont utilisés. Quand il s'agit d'organiser des réunions, chercher des informations, des outils tels que la messagerie et les plannings partagés permettent de réduire les délais, il reste difficile à dire si cette amélioration de l'efficacité se traduit par une intensification du travail.

Par ailleurs, l'évolution ou le renouvellement rapide des outils représente un coût d'appropriation souvent évoqué par les utilisateurs, même dans des entreprises à fort niveau technologique.

Le raccourcissement de la durée de vie des outils accroît le problème, quand les utilisateurs commencent à maîtriser les fonctionnalités des outils, ces derniers sont renouvelés, quelquefois remplacés par des outils aux fonctionnalités proches, mais qu'il faut toutefois apprendre à maîtriser.

b. Charge mentale :

Dans certains cas, les logiques dans lesquelles sont déployés les outils TIC entraînent un accroissement de la charge mentale des utilisateurs.

Les promoteurs des TIC souhaitent que les utilisateurs s'appuient sur les informations accessibles via les outils TIC pour réaliser leur travail, ils comptent sur développement de compétences de recherche d'information avec les outils TIC.

Cependant, les utilisateurs expliquent l'impossibilité de s'appuyer de façon suffisamment interactive sur les outils.

Pour répondre en direct à un client, par exemple, il leur faut maîtriser le sujet, d'où une multiplication des informations à maîtriser pour cette population, une multiplication des informations techniques à maîtriser pour accéder à l'information.

Par ailleurs, trouver l'information présuppose d'avoir des repères.

c. Charge psychique (sens du travail) :

Parallèlement, dans un tel contexte, le développement des TIC peut créer un malaise lié à une perte de sens ou un changement du sens du travail.

Par exemple, quand les utilisateurs constatent que la multiplication des outils TIC et le type d'usage qui en est fait se traduit par un accroissement de la part administrative du travail et du temps consacré à la gestion de l'information, c'est le cas pour des technico-commerciaux dans une des entreprises qui considèrent que leur travail "est d'être en contact avec le client et non de gérer les demandes d'achats de façon administrative comme l'impose un workflow, récemment mis en place.

Finalement, la perception que les acteurs ont des TIC ne peut être dissociée du sens, souvent implicite, vers lequel évolue leur travail.

d. Risques d'exclusion :

Dés lors que les modalités d'apprentissages des outils TIC sont peu prises en compte, des risques d'exclusion existent. Des outils TIC apparaissent dans certaines entreprises alors même que la maîtrise de l'outil informatique lui-même n'est pas un acquis pour tous (il existe des différences importantes entre les salariés concernant la maîtrise des logiciels bureautique comme Excel).

II. Des impacts sur les métiers et les fonctions :

Au fil des études réalisées, certains métiers ou fonctions semblent particulièrement impactés par les TIC.

A. Les fonctions d'encadrement :

Pour les fonctions d'encadrement, le développement des TIC prend du sens par les possibilités d'accès à l'information d'aide à la décision.

Dans certains cas, cela implique une transition importante par rapport au rôle attribué à l'encadrement de proximité.

L'accompagnement permettant de faire évoluer progressivement les fonctions et les compétences de l'encadrement dans un sens cohérent avec les intentions suggérées par les TIC reste marginal.

B. Les informaticiens :

Dans les entreprises où des usages avancés des TIC se sont développés, le rôle de la fonction informatique a considérablement changé, notamment pour deux raisons :

- Les informaticiens doivent prendre en compte des questions qui dépassent souvent le cadre technique car les TIC questionnent largement l'organisation.

- Les utilisateurs deviennent des acteurs des projets informatiques car l'information est moins que par le passé une affaire de spécialiste.

C. Les nouvelles professions :

La société connaît une véritable révolution des TIC, cette dernière permettant un accès rapide, transversal, convivial et local de tous les employés. Cette mise en réseau de l'entreprise a généré quelques transformations au niveau de travail et de compétences.

1. Les salariés qui travaillent sur place : sont des salariés qui travaillent chaque jour au bureau ou à l'usine.

2. Les télétravailleurs : ils bénéficient de la liberté de travailler à domicile ou dans un bureau isolé.

3. Les voyageurs : ils sont des commerçants, des cadres moyens ou des dirigeants qui travaillent chez eux.

4. Les électrons libres : par exemple le concepteur de produit, les consultants, les contractuels... etc.

A la fin de cette petite illustration, on peut dire que ces technologies à des impacts sur le travail et l'amélioration des compétences et elles changent de façon directe ou indirecte les parcours professionnels des travailleurs.

On peut classer ces nouvelles professions comme suit :

Des professions existantes mais renforcées par les TIC : il s'agit de l'automatisation d'un certain nombre de tâches, et des professions exercées autrement par l'ouverture de nouveaux champs d'activité.

Des professions existantes impactées par le développement des TIC : La, les TIC sont ajoutées sans faire des modifications sur les caractéristiques de bases des professions existantes.

Des professions nouvelles à un stade d'émergence : le rôle des responsables de projets d'implantation consiste à orchestrer les aspects fonctionnels, techniques, commerciaux et politiques.

Ce rôle est besoin des compétences multiples, ces professions caractérisées par une difficulté à s'intégrer dans les catégories existant sur le marché du travail.

Des professions nouvelles en développement : ces professions se trouvent à un stade plus avancé comparé aux nouvelles professions en émergence par exemple des personnes en charge d'animation de sites Internet.

III. TIC et le travail en équipe (travail collectif) :

Le travail en équipe peut accroître le dynamisme général en amenant des travailleurs appartenant à divers secteurs de l'entreprise à mieux se connaître.

Ainsi que les équipes se concentrent sur la mise en commun des connaissances et sur de expertisés touchant des problèmes précis pour accélérer la prise de décision et en améliorer la qualité.

L'animation de l'équipe c'est parmi les intéressantes et les importants rôles du manager, animer, c'est littéralement « donner de l'âme » et surtout apporter du sens et de la perspective à l'action quotidienne.

Cela va donc se traduire par de la circulation d'information.

Les technologies de l'information et de la communication sont des aides à ce rôle d'animation et progression de l'équipe.

Les questions d'archivage et de documentation, sont toujours de forts en jeux collectifs pour l'équipe se règlent avec la mise en place de système de gestion et de recherche documentaire.

Dans ce domaine, on n'oublie pas que le Knowledge management (le management de la connaissance) est une fonction qui s'organise autant qu'un état d'esprit qui se diffuse «la technique et les bons principes ne suffisent pas à réussir les démarches de capitalisation du savoir et des expériences. Derrière les portails efficaces, il y a toujours une équipe compétente et responsabilisée dans la collecte, le tri et la mise à disposition de l'information».

Avec les technologies de l'information et de la communication le suivi des objectifs s'amplifie grâce au système de contrôle outillé par des tableaux de bord en ligne, partageables entre tous les acteurs concernés.

Le suivi de l'activité par des tableaux de bord virtuels est un véritable outil d'amélioration de la performance pour des structures comme les plateaux téléphoniques, les réseaux de commerciaux.

Dans ce nouveau terrain d'utilisation des TIC, l'autocontrôle, les systèmes de mesure de l'atteinte des objectifs sur le poste de travail rendent l'attitude du « petit chef » inappropriée plus sûrement encore que toutes les opérations de management réunies.

La qualité du fonctionnement collectif de l'équipe est enfin grandement facilité par les outils de gestion de projet et de planification virtuelles qui sont mis à disposition : plate-forme d'échange des

documents, planning partagé entre tous les acteurs d'un projet, réunion de travail à distance (avec les Webcams).

IV. Développement du travail à distance :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) se développent constamment et s'insèrent progressivement dans tous les aspects de la vie professionnelle, une des conséquences générales de cette évolution est de permettre le traitement de données à distance et en temps réel, conférant ainsi potentiellement à chaque personne, une autonomie face aux contraintes de temps et de lieu où s'accomplit ce travail.

Le travail à distance représente un des potentiels de cette virtualisation, et un outil de délocalisation des employés.

«Le travail à distance est un terme générique qui recouvre plusieurs pratiques sensiblement différentes : nous distinguerons donc le télétravail qui s'exerce uniquement au domicile de l'employé, le télépendulaire qui alterne le travail en entreprise et au domicile, le télétravailleur nomade ou mobile dont l'activité se déroule en dehors de l'entreprise, et le travail en centre satellite »

5) TIC et compétences :

Notons que ce qui fait la force d'une entreprise est surtout son stock de compétences ainsi la capacité à développer ces dernières grâce à la mise en place de structures et procédures qui permettent à ces compétences de survivre.

A cet effet, quels sont alors les moyens à mettre en œuvre pour développer et capitaliser les compétences ?

Les compétences sont des ressources intangibles de l'entreprise, elles sont considérées comme des actifs spécifiques résultants d'un processus d'accumulation de connaissance tacites, leurs caractères rares et intransférables permet de les considérer comme une source d'avantage compétitif.

A) le KNOWLEDGE MANAGEMENT un moyen de capitaliser les compétences.

1. La définition du KNOWLEDGE MANAGEMENT :

C'est aujourd'hui une évidence que de dire qu'il existe dans les organisations une multiplicité de forme de connaissance et de point de vue sur ce qu'est la connaissance. Toutefois il est moins commun de remarquer qu'il existe différents points de vue sur ce qu'est ou ce que doit être le Knowledge management.

" Les définitions sur ce qu'est la gestion des connaissances sont multiple dans le monde académique, cette multiplicité de définition reflète que dans les organisations, le KM ne peut se réduire à une seule réalité mais recouvre des formes aussi variées que la formalisation et la préservation des savoir, la création de connaissances nouvelles, l'échange et le partage des meilleurs pratiques ...etc. associées à des Knowledge management systems (système de gestion des connaissance) là aussi aux formes multiples (base de connaissance, forme de discussion, blog, plate-forme, intranet, outil de groupware...)"

On peut le définir aussi : c'est la combinaison entre des personnes, des processus et des technologies en vue d'obtenir de nouvelles façons de créer, de partager et de retenir la connaissance.

La notion de capital des connaissances illustre bien l'idée de conserver, de retenir les compétences et le savoir des salariés au cours d'un projet, mais ce n'est pas seulement cela : travail en synergie et partager les connaissances doivent également pouvoir être des puissants facteurs de stimulation pour créer de nouvelles connaissances au sein de l'entreprise.

2. Le Knowledge management moteur de l'efficacité des TIC et développement des compétences :

Le Knowledge management, au-delà de la définition générique, s'attachera à gérer et à utiliser avec efficacité le capital immatériel dont il dispose, dans ses trois composantes : le capital humain, le capital organisationnel et les capitaux clients.

Ce qui est nouveau, c'est qu'avec le développement des TIC, l'écart entre la valeur comptable et la valeur économique d'une entreprise ne cesse depuis quelques années de se creuser, il est depuis 2000 toujours supérieur à deux(2) quand il n'est pas bien plus élevé (cas des START-UP).

L'entreprise a besoin des compétences individuelles pour les activités régulières et des compétences collectives pour l'entreprise obtiennent une valeur ajoutée et une compétence distinctive sur le marché.

Le passage de la compétence individuelle à la compétence collective est un défi pour les entreprises : cela nécessite un partage des expériences individuelles et un travail de groupe plus affirmé et reconnu.

C'est tout l'enjeu du management des compétences (KM). Du point de vue des outils utilisés, le KM est une réalité quotidienne et une démarche et potentiel d'amélioration.

3. La capitalisation des compétences par le Knowledge management:

Ce qui fait la force de l'entreprise et d'abord son stock de compétence. C'est-à-dire les individus dotés des compétences plus ou moins importantes et travaillants

en équipe. Mais ce qui est aussi important, si non plus la capacité à entretenir et développer ces compétences.

C'est ce potentiel qu'il s'agit de faire évoluer par des techniques de veille interne et par une capitalisation des savoir et gestion des connaissances.

Le développement des capacités apprenantes de l'entreprise peut être réalisé par la mise en place de procédure de gestion des compétences appelées communément le Knowledge management (KM). Ce dernier permet la valorisation de l'information et des compétences de l'entreprise.

Le KM permet en outre de formaliser des savoirs dilués dans une organisation, il est donc possible d'assimiler le KM à un somme d'outil et de procédure destinée à gérer l'incertitude à capitaliser les connaissances développées par les individus, les savoirs et la mémoire collective.

La gestion des connaissances repose sur un processus en trois étapes : capitalisation, circulation et réseau.

a. la capitalisation :

Il s'agit de capitaliser l'ensemble des connaissances qui ont été identifiés comme importantes dans des bases de données dans l'entreprise.

Cette capitalisation repose sur le degré d'implication de la direction générale dans le processus, sur les compétences des experts et sur la culture informationnelle de ces derniers.

b. La circulation :

La circulation des données permettra à la base de données de s'enrichir constamment de manière permanente. Elle résulte donc des actions de sensibilisation et de motivation.

c. Réseau :

Le KM implique un véritable management en réseau, il s'agit de faire circuler l'information en réseau (technique et humain) pour une meilleure exploitation des données. La valorisation des compétences est donc une préoccupation majeure du KM. Mais exige au retour des moyens modernes notamment les technologies de l'information et de la communication.

B. le travail coopératif :

Le travail coopératif est un moyen de création de nouvelle connaissance qui permet de mieux améliorer les compétences des individus.

Le travail coopératif répond à la double mutation technologique et organisationnelle, que connaissent les entreprises. IL autorise:

- Le suivi, la gestion et le partage d'un projet précis depuis l'organisation de la mission, la répartition des rôles jusqu'au suivi méthodique des phases d'avancement du projet.
- L'échange de courrier électronique.
- La mise à jour de l'agenda des différentes personnes connectées.

Il permet aussi, l'échange de connaissance entre différentes personnes de l'organisation et leur enrichissement.

Grâce aux réseaux informatiques, ces connaissances seront mémorisées, actualisées et exploitées.

Conclusion :

A ce stade de la réflexion, cette conclusion portera davantage sur la description des éléments déterminants de la recherche. Par ailleurs, il s'agira aussi d'élargir le champ de l'étude vers les nouvelles ouvertures.

Lors de cette étude, nous avons choisi d'aborder la question de l'impact et le rôle des TIC sur le changement organisationnel dans l'entreprise et non pas d'apporter des instruments et des outils très sophistiqués instaurés selon un déterminisme technologique.

Comme nous l'avons exposé, les entreprises vivent à l'heure actuelle des mouvements profonds de réorganisation et d'adaptation sous l'influence de facteurs multiples. Parmi ces facteurs, on relève l'importance des TIC dans les reconfigurations organisationnelles en termes de changement dans les rôles, les métiers, les structures, les compétences, les organisations de travail et les rapports avec l'environnement, etc.

Ainsi, les technologies de l'information et de communication (TIC) modifient notre façon de travailler, d'apprendre, de communiquer et de vivre en générale. La croissance économique est désormais très liée à ces technologies. Elles sont source de création d'emplois qualifiés. Elles participent à l'ouverture des économies. Elles sont un outil essentiel pour réduire la durée de développement des nouveaux produits et services, pour améliorer la productivité des entreprises et accroître leurs exportations.

Elles permettent aux entreprises de mieux connaître leurs clients, d'améliorer leurs relations avec ces derniers et donc de mieux vendre. Le commerce électronique crée de nouveaux marchés et élargit le choix des consommateurs.

Les TIC permettent davantage de flexibilité, d'autonomie, et autorisent une gestion différente des savoirs dans l'entreprise, laissant ainsi plus d'initiatives et de responsabilités aux acteurs. En préservant la flexibilité professionnelle, on insiste aussi sur le travail en équipe, le travail à distance, et on développe et on capitalise les compétences qui deviennent un facteur déterminant dans la réussite des entreprises.

Au fur et à mesure que les entreprises commencent à modifier leur façon de travailler et que les changements rendus possibles par les TIC la réorganisation des entreprises au niveau de la structure, de la gestion des ressources humaines, de l'apprentissage, des compétences, et de la manière de travailler (fonction, condition de travail, ...).

On sait bien que ces TIC, principalement les outils collaboratifs, vont transformer le travail et le contenu des métiers et des missions afférentes.

On sait également que ces outils auront des conséquences durables sur les modes d'apprentissage, les mécanismes d'acquisition des savoirs et sur les compétences que l'on souhaite voir apporter par les salariés.

Ceci, parce que les TIC interagissent avec d'autres éléments (d'autres facteurs de contingence), notamment la stratégie de l'entreprise, la culture organisationnelle, la structure d'entreprise.

En ce sens, ce sont les aspects du management de l'entreprise qui doivent être reconsidérées, notamment les programmes de formation et de communication, puisqu'ils jouent un rôle essentiel de soutien lors de la mise en place des TIC.

Bibliographie :

- 1) AUBERT.J, GILBERT.P, PIGEYRE.F,"Management des compétences: réalisation, concept, analyse" Ed Dunod, Paris, 2002.
 - 2) Georges. E,"Internet au service de la démocratie?", Bogues, 2001.
 - 3) Gilles TENEAU, « la résistance au changement organisationnel » ed L'Harmattan, paris, 2005.
 - 4) Imed BOUGHAZALA, Jean Luis EVRINE,"management des connaissances en entreprise" Ed Lavoisier, Paris, 2007.
 - 5) I.NONAKA, TAKEUCHI,"La connaissance créatrice la dynamique de l'entreprise apprenante" Ed de bœck université, 1997.
 - 6) JACOB.R et PARIAT.L," gérer les connaissances : un défi de la nouvelle compétitivité du 21 siècle information, interaction, innovation", e-book.
 - 7) John R. SCHERMERHORN, David S.CHAPPELL, "Principes de management", ERPI, 2002.
 - 8) Le Bortef. G," De la compétence: Essai sur attracteur étrange", les éditions d'organisation, 1994.
 - 9) MINTZBERG H," Structure et Dynamique des organisations" les éditions d'organisation, paris, 1982.
 - 10) Pascal CHARPENTIER, "Management et gestion des organisations", Armand colin, Paris, 2007.
 - 11) Robert PAPIN,"l'art de diriger, Dunod.P94.
 - 12) ROSE DIENG et al,"knowledge management, Méthode et outils pour la gestion des connaissances " Ed Dunod, Paris, 2005.
 - 13) Sous la direction de LUC Vodoz,"NTIC et territoires", Presses polytechnique et universitaires nomades, 2001.
- 1) ANACT (agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) « introduction des NTIC dans les organisations » guide thématique n°1, Juillet, 2000.
- 2) Bendiabdella .A, Revue économie et management, management des savoirs et développement des compétences, université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, N°3 mars 2004 .
- 3) Frédéric DOREU, "Synthèse régionale TICO, ARACT des pays de la Loire", 2000.
- 4) FRERY.F,"entreprise virtuelles et réalités stratégique" Revue Française de gestion n°113 Mars, Avril, Mai.
- 5) MILES ET SNOW, "organizations: New concepts for new forms", California Management, vol 28 n°3, 1986.
- 6) REIX.R,"les technologies de l'information, facteurs de flexibilité?"Revue française de gestion, Mars, Avril, Mai, 1999.
- 7) THORELLI, H, "Networks: Between markets and hierarchies", Strategic management journal, 7, 37-51, 1986.
- 1) Thèse de doctorat, Djilail BEN ABOU,"Management des savoir et développement des compétences a l'heure des TIC , université Abou bakr BELKAID, TLEMCCEN.
- 2) Thèse de Magister, AMRAOUI Abdelkader, "Management du changement dans une entreprise algérienne", Université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen.
- 3) Thèse de magistère, Mohamed Djamil MERAD BOUDIA,"L'intelligence économique et systèmes d'information", université Abou Bakr BELKAID, Tlemcen, 2009.

Les colloques et les conférences:

- 1) BERARD Denis, ANACT France, "Globalisme et Pluralisme" Bogues 2002, Montréal, 24 au 27 avril 2002.
 - 2) El HERELLI Afef,"Les réseaux d'entreprise: condition de formation et typologie",16^{ème} conférence Internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 Juin 2007.
 - 3) Khaled ZOUARI, "Pratique et usage organisationnels des nouveaux médias dans les entreprises d'économie social et solidaire" ,15^{ème} conférence de la recherche, Lille.
 - 4) MUSSO.P "Utopie et idéologie du réseau", conférence introductive aux 5^{ème} rencontre de Macon, organiser par l'institut de recherche de val de Saane Mâconnais, Macon.
- 1) [Http//Au.info/pdf/1997-L-EBARAIXTIC&org.pdf](http://Au.info/pdf/1997-L-EBARAIXTIC&org.pdf).
 - 2) [Http//region.developpement.univ-tln.fr/en/pdf/R19-ben-youssef.pdf](http://region.developpement.univ-tln.fr/en/pdf/R19-ben-youssef.pdf).
 - 3) [Http//www.orga.sys.com](http://www.orga.sys.com).
 - 4) [Http//fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel](http://fr.wikipractice.org/wiki/faciliter_le_changement_organisationnel). [Http://www.credo-iquebec.com/lesana~.1.rtf](http://www.credo-iquebec.com/lesana~.1.rtf)
 - 5) Sandrine-daraut @univ-tlse1.fr.
 - 6) [Http//www.brousseau.info/pdf/1667_LEBARAIXtic&.org.pdf](http://www.brousseau.info/pdf/1667_LEBARAIXtic&.org.pdf).
 - 7) [Http://isd-m-univ-tln.fr](http://isd-m-univ-tln.fr)