



République Algérienne Démocratique & Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur & de la
Recherche Scientifique



Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen –
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales,
Des Sciences de Gestion et Finances

Cours de communication destinés aux étudiants de
troisième année spécialité MRH

Présenté par : Pr.Ferouani Belkacem

Année Universitaire : 2024-2025

INTRODUCTION

Les organisations sont confrontées à de nombreux défis, or pour rester compétitives, elles sont contraintes de réduire sans cesse leurs coûts, d'améliorer la qualité, de raccourcir les délais et de proposer les produits toujours mieux adaptés aux exigences et aux attentes des individus.

L'engouement actuel des organisations pour les TIC, au-delà d'un simple effet de mode, s'explique sans doute pour partie par deux caractères fortement fonctionnels. *« Au cœur de l'organisation, les technologies de l'information présentent un levier de changement extraordinaire pour concevoir un processus ».* (Emmanuel Roberts – Arnaud P, 1996 p5)

Le recours aux technologies d'information et de communication et notamment aux divers réseaux (internet, intranet et extranet), offrent aujourd'hui les outils de circulation et de partage des informations entre les membres de l'entreprise, leur permettant ainsi de multiplier les échanges au profit de l'entreprise et de ses membres, afin de répondre aux diverses contraintes de l'environnement.

« Pour un nombre croissant d'entreprises, la question de développer un intranet ne se pose plus. La circulation de l'information permise par cet outil, l'instauration de communication plus directe, la gestion des connaissances sur l'intranet sont présentes comme gage de compétitivité dans un environnement turbulent. » (Erny J P, 2000 p62).

Il est donc important de bien cerner les précautions à prendre pour introduire et faire fonctionner ces TIC et améliorer l'efficacité de l'organisation. En ce sens, les TIC bousculent le champ du management. Les priorités mises en avant par le CIGREF* nous le confirment :

*CIGREF : Club Informatique des Grandes Entreprises de France

- Diffuser de la connaissance par intranet : la mise en ligne de toutes les informations fait gagner du temps à chacun et développe le sentiment d'appartenir à une même communauté ;
- Développement du travail de groupe : faire naître une énergie créatrice et créer une dynamique nouvelle ;
- Formation de tous les collaborateurs : l'usage efficace des outils impose que chaque collaborateur en maîtrise le maniement ;
- Liberté d'initiative : une plus grande autonomie accompagnée d'un partage des connaissances et des valeurs de l'entreprise permet d'accroître la réactivité.

Pour appréhender cette thématique, nous nous attacherons d'abord à mettre en évidence à travers la première section les enjeux de la communication interne.

Nous rappellerons ensuite dans la deuxième section, le concours des TIC en matière de gestion des connaissances.

Réfléchir au management des ressources humaines à l'heure des TIC, c'est ce à quoi fait référence la troisième section qui sera réservée à l'impact des TIC sur le management.

Enfin et pour conclure, nous disons que la communication interne est une fonction qui cherche sa place et se redéfinit sans cesse à l'heure des technologies d'information. C'est ce que va être abordé en cette dernière section de ce polycopié.

SECTION 1 : LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION **interne**

L'entreprise étant un organisme vivant, sa stratégie doit être modulable et adaptable afin de pouvoir tenir compte des évolutions de l'entreprise et de son environnement. Cette adaptation immédiate n'est possible que par la remontée constante d'information : le feed back.

Les enjeux d'une stratégie de communication interne sont étroitement liés à la stratégie générale de l'entreprise, ils sont donc d'ordre interne et externe. Toute communication externe doit s'appuyer sur une démarche préalable de communication interne et cette dernière doit s'intégrer dans le dispositif de communication globale.

A travers ces enjeux, c'est la compétitivité de l'entreprise qui est en cause.

Paragraphe 1 : Les principales technologies et les services offerts

L'innovation technologique soutient la recherche de nouvelles formes d'organisation fondées sur la maîtrise de l'information et la coopération en facilitant le travail en groupe et la capitalisation des savoirs. *« Finalement, en améliorant le flux de communication et d'information, les TIC favorisent des modalités cohérentes de traitement et de prise de décision entre acteurs économiques intra ou inter entreprises avec une visée d'efficacité et de moindre coût (rapprochement des clients et des fournisseurs optimisation des processus de fabrication, interactions entre les services et les unités. »*(Claude L – J P Roland, 2006 p390)

1. Internet et ses dérivés

Internet est un réseau dont l'histoire commence dans l'environnement de l'armée américaine. Devenu un réseau de communication grand public en 1994 avec WWW (World Wide Web). Il permet d'aller « surfer » sur différents serveurs à l'échelle mondiale.

L'incursion d'internet dans l'entreprise prend plusieurs formes d'applications dont le courrier électronique (e-mail) et le transfert de fichiers, l'accès à des bases de données et les forums de discussion ou communauté d'intérêts. Internet devient également un moyen de communication externe important comme support aux activités des personnels (comme les opérations commerciales élargies avec des clients ou le recrutement pour la réception de CV en ligne).

2. Intranet et extranet

Comme nous l'avons vu au chapitre II, ce sont des réseaux d'entreprise qui s'appuient sur les standards et services associés d'interne. Toutefois, intranet se limite aux possibilités de communication et d'échange d'informations interne à l'entreprise, notamment par la mise en réseau des postes de travail et éventuellement des filiales. Extranet peut-être vu comme l'élargissement d'intranet et constitue un réseau privé limité permettant à l'entreprise d'échanger et de partager, de manière sécurisée, des informations avec les partenaires de son choix (clients, fournisseurs, distributeurs, partenaires...)

De tels systèmes offrent une plus grande rapidité et souplesse dans les modalités de fonctionnement des réseaux mais soulèvent la question de la sécurité de l'information, notamment au travers des intrusions possibles dans les systèmes d'information et de communication de l'entreprise (et pas seulement l'invasion de virus !).

3. GED (Gestion électronique de documents)

Elle permet de gérer, archiver, visualiser et manipuler un ensemble de documents numérisés à l'aide d'un scanner (texte, image). Il est à noter que ces fonctionnalités sont maintenant intégrées dans beaucoup de logiciels documentaires et bureautiques. Par exemple, associée au *workflow*, il devient possible de suivre un ensemble de documents, tout au long d'un processus défini (réception - suivi - stockage d'un dossier).

4. **ERP** (Entreprise ressource planning) ou **PGI** (Progiciel de gestion intégré)

Les logiciels intégrés ont pour objectif de traiter l'ensemble des fonctions de l'entreprise au travers d'un système unique d'information (finances, production, commercial, administratif, ressources humaines, etc.) dans une perspective de gains de productivité d'amélioration de la qualité, de diminution des coûts et des délais de fabrication comme de livraison. Associés à des orientations stratégiques majeurs, ils ont à même de pouvoir administrer, de manière standardisée et articulée, un ensemble de données dans un but de prévision, de planification, de décision et de « traçabilité » (gestion des stocks, actions commerciales, logique financière, coordination offre/demande...).

5. **Groupware** (ou Synergiciel)

Il couvre différentes architecture logicielles et matériels dans le but de fournir des moyens logistiques à un ou plusieurs groupes de personnes dans l'entreprise. Il leur permet de travailler en commun tout en étant à distance. Ainsi, il favorise la communication grâce aux messageries, forums et réunions à distance, facilite la coopération par l'élaboration collective de documents via l'accès à des bases d'information et de connaissances commune et aide à la coordination par la mise à jour d'agendas et de planning électroniques.

6. **Workflow**

Le workflow ou « flux de travail » vise à l'automatisation de processus mettant en jeu plusieurs acteurs, plusieurs documents, plusieurs tâches. Véritable outil de développement de la productivité de groupe, il s'attache à la circulation de l'information liée au travail, à l'exécution des tâches, au traitement des documents de travail et à sa finalisation. De ce fait, il matérialise l'organisation dans la mesure où les documents, les informations et les tâches suivent les règles et des circuits prédéterminés.

Par exemple, le champ d'application peut concerner le partage des tâches entre « front et back office » pour entretenir une certaine continuité des activités administratives ou de service entre ces différentes unités

7. Data warehouse

Véritable magasin de données, cette application transversale regroupe et stocke l'historique de données de diverses applications de production dans le but d'en offrir une « traçabilité » (par exemple), informations relatives aux clients).

L'analyse et l'exploitation de ces données opérationnelles lui confèrent un rôle d'outil stratégique d'aide à la décision, notamment pour les directions marketing dans le ciblage de leurs offres (meilleure visibilité et connaissance du comportement du client).

8. EDI (Echange de données informatisées)

En s'appuyant sur un langage normatif international (messages normalisés et prédéfinis), il permet par moyens électroniques spécifiques, le transfert de documents commerciaux et administratifs entre partenaires ; notamment pour optimiser les échanges entre l'entreprise et ses fournisseurs ou sous-traitants (bons de commande, dons de livraison, factures...)

9. Visioconférence (Webcam)

Elle permet de communiquer et d'échanger des informations à distance de manière (quasi) synchrone à l'aide de dispositifs vidéo. Ces technologies facilitent les interactions entre acteurs répartis sur des sites géographiquement différents et parfois éloignés.

10. E-Learning

Dispositifs permettant de se connecter à des ressources pédagogiques dans le but de se former, à distance ou non, dans un domaine donné et d'accéder à des enseignements individualisés et/ou partagés.

11. Système experts

Outils complexes visant à reproduire certains processus cognitifs humains (perceptions, raisonnement...) dans le but d'aider à la décision par la prédiction, assister à la conception, simuler des événements et diagnostiquer des situations complexes et sensibles (comme dans la télé médecine).

12. Knowledge management

Ensemble de technologies servant à élaborer, partager et diffuser des savoirs et savoir-faire collectifs propre à une organisation. Il participe ainsi à consolider et transmettre l'ensemble du patrimoine immatériel appartenant à une entreprise. (On le verra avec plus de détails dans la section (2) paragraphe (2) de ce chapitre.

13. CTI (Couplage de la téléphonie et de l'informatique)

Il permet d'échanger des informations téléphoniques et des données informatiques dans le cadre des centres d'appels, en favorisant la reconnaissance et le traitement différencié du client. Ainsi l'identification du client (par reconnaissance du numéro d'appel ou par identification de ce dernier sur serveur local interactif (SVI, par exemple) permet d'orienter l'appel vers la « bonne » compétence tout en affichant directement sur le poste de l'agent les caractéristiques et le dossier du client.

14. Télécommunications mobiles

Norme dominante en matière de communication numérique, le GSM (Global System for Mobile Communication) a permis d'étendre les formes de communication mobile en offrant notamment des possibilités de diffusion de textes courts, images, messagerie vocale, boîte aux lettres, identification de l'appelant sur les téléphones mobiles...Quelle que soit sa situation géographique, le travailleur peut ainsi communiquer avec son entreprise à tout moment .

Ces connections sont optimisées par l'utilisation de satellites ; l'objectif globale étant de pouvoir offrir un ensemble de services de diffusion

de données multimédia, de connexion à internet, de vidéocommunication en passant au-dessus des contraintes liées aux réseaux terrestres.

Paragraphe 2 : Les enjeux internes de la communication

Les enjeux internes peuvent être classés en quatre grands niveaux :

- La motivation,
- La cohérence des actions,
- Le changement des comportements et des mentalités,
- L'amélioration de la productivité.

1. La motivation du personnel :

« La majorité des chefs d'entreprise partagent désormais le sentiment que sans motivation du personnel, il ne peut y avoir ni cohérence des actions et des initiatives, ni compétitivité, ni évolution de l'entreprise. »
(Fanelly Nguyen – Thanh, 1991 p34)

Si la motivation ne s'impose pas aux individus, il appartient à l'entreprise de créer toutes les conditions propices à son épanouissement et son développement. La condition essentielle à l'existence de la motivation du personnel est la connaissance minimum de son entreprise et du sens de l'action.

▪ la connaissance de l'entreprise :

On sait que le stress, l'angoisse, l'anxiété et l'incertitude sont des facteurs paralysants et non maîtrisés par l'individu. Pour fonctionner tout individu doit pouvoir trouver des réponses convaincantes aux questions qu'il se pose sur l'entreprise et sur son propre avenir.

La communication interne doit permettre à chacun de trouver des éléments de réponses à ces questions, afin de dépasser tout risque de démotivation et de fuite hors de l'entreprise.

▪ **La diffusion du sens de l'action :**

La connaissance de l'entreprise génère un autre besoin, celui de la connaissance du sens de l'action.

L'individu se pose des questions sur un ensemble d'éléments qui ont un rapport avec l'entreprise et l'individu :

- L'action est-elle cohérente avec ce que je sais de l'entreprise ?
- Où va-t-on ? Pourquoi ? Comment ?

2. La cohésion des actions

Nous l'avons vu à travers la section (1) du chapitre II, la communication interne comme condition de cohésion, c'est l'ensemble des messages émanant de multiples endroits au sein de l'organisation, qui vont contribuer ainsi au renforcement de la cohésion interne. Une entreprise quelle qu'elle soit, ne peut réaliser ses objectifs stratégiques sans une bonne coordination des actions engagées par l'ensemble des acteurs internes. Le manque d'information peut générer des incohérences.

L'un des rôles essentiels du management est de veiller à cette bonne coordination et cohérence qui passe inévitablement par :

- Le management doit connaître les objectifs stratégiques et les plans d'action,
- Le management doit être en mesure de transmettre toute l'information nécessaire à ses collaborateurs,
- Le management doit être en mesure de faire remonter l'information.

Certaines entreprises ont saisi l'importance de cet enjeu et ont mis en place des outils de communication afin de transmettre et d'expliquer les objectifs et la stratégie générale de l'entreprise.

Enfin, les actions qui se font généralement sans coordination d'ensemble et sans prise en compte de l'intérêt général, risquent de conduire à une déperdition totale des énergies et à une décrédibilisation des dirigeants.

3. Le changement des comportements et des mentalités

Le troisième enjeu lié à la communication est le changement des comportements et des mentalités.

« L'époque actuelle est marquée par le facteur changement. Aujourd'hui les changements se produisent dans les secteurs d'activité et l'entreprise se trouve confrontée à un environnement en mutation rapide » (Fanelly Nguyen – Thanh, 1991 p37) :

- De nombreuses entreprises changent de métier,
- Chaque jour voit émerger une nouvelle concurrence,
- Evolution technologique très rapide.

Plus que jamais l'entreprise et son personnel doivent savoir évoluer pour s'adapter aux perturbations extérieures.

La stratégie de communication appliquée à l'introduction d'un changement de mentalité et de comportement permet de mener le changement sur plusieurs fronts et d'établir une liaison entre eux, ainsi qu'une évaluation constante du niveau d'acceptabilité du changement par le corps social, et donc d'une adéquation constante du plan d'action aux évaluations constatées. Sans la mobilisation et l'adhésion de tous aux objectifs de changement, l'introduction d'une démarche de changement risque de rester sans effet.

4. L'amélioration de la productivité :

Le dernier enjeu de la communication interne est l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise. Bien que la réalisation de cet enjeu résulte des précédents enjeux.

Paragraphe 3 : Les enjeux externes de la communication

Les enjeux externes sont directement liés aux enjeux internes. Les principaux enjeux sont au nombre de trois :

- Favoriser l'interpénétration de l'environnement interne et de l'environnement externe,

- Accentuer le rôle de l'entreprise dans le développement économique, politique et social de son environnement,
- Permettre la réalisation des objectifs externes : chiffres d'affaires, positionnement stratégique.

1. L'interpénétration de l'environnement interne et de l'environnement externe :

L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise est liée à l'interpénétration des environnements interne et externe.

Dans les représentations classiques de l'entreprise et de son environnement, le personnel n'avait pas un rôle important à jouer. Les seuls acteurs en contact avec l'extérieur étaient le dirigeant, les commerciaux et les services clientèle s'ils existaient.

Les conceptions modernes sont basées sur des représentations massives, où l'ensemble du personnel est un élément de contact avec l'extérieur.

« Plus la surface de transmission entre l'entreprise et l'extérieur est grande, plus les relations entre eux seront étroites ». (Fanelly Nguyen – Thanh, 1991 p40).

La position des membres du personnel en contact avec l'extérieur est inconfortable s'ils ne sont pas suffisamment informés sur l'entreprise et ses objectifs. Dès lors, il est important que le personnel de l'entreprise puisse être un véritable relais de communication vers l'extérieur. Cela nous conduit à parler de la théorie de l'agent ambassadeur d'image.

« Le principal rôle que nous jouons dans notre existence réside dans notre activité professionnelle. Toutefois, en dehors de notre métier, notre image professionnelle nous reste indissociablement collée. Par conséquent, la perception externe d'une entreprise, qu'un salarié transmet, souvent inconsciemment, aura toujours du poids, davantage même parfois qu'une campagne d'image » (Thierry Libaert, 1998 p73).

Cette théorie de l'agent ambassadeur, exportateur ou vecteur d'image, n'est pas valable seulement dans le cas des grandes entreprises. Il est à noter aussi, qu'ils apparaissent lorsque le décalage est trop important entre les messages émis vers l'externe et ceux diffusés en interne peut provoquer des effets négatifs à titre d'exemple « *le lancement de la campagne SNCF de France c'est possible* ». (Thierry Libaert, 1998 p75) a eu un effet déclencheur d'une des plus longues grèves de l'histoire de la SNCF.

2. L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement :

Aujourd'hui les entreprises ne peuvent plus ignorer le rôle important qu'elles ont à jouer dans le développement économique et social de leur environnement.

Les entreprises doivent apporter une réponse à de nouvelles préoccupations des publics de l'entreprises (à titre d'exemple : l'insertion des jeunes en difficulté, le développement local, les actions humanitaires...).

3. La réalisation des objectifs externes :

La finalité première de toute entreprise reste de dégager des bénéfices et de gagner de l'argent.

La mise en œuvre d'une stratégie de communication permet d'avoir un personnel motivé qui :

- Mène des actions cohérentes allant dans le sens de la stratégie générale,
- Veille à la productivité,
- Remplit le rôle dans l'interpénétration des environnements interne et externe,
- Est prêt à s'adapter au changement.

Dès lors, tout le personnel de l'entreprise contribue très largement à la réalisation des objectifs externes de chiffre d'affaire, de part de marché, de positionnement stratégique dans l'environnement concurrentiel.

Paragraphe 4 : L'impact des TIC sur la fonction GRH

Le développement croissant des TIC a ouvert de nouveaux champs à l'entreprise pour modifier la relation avec les clients et ses fournisseurs, repenser son organisation, introduire de nouveaux modes de travail et de management et ainsi améliorer sa performance globale.

Les TIC sont présents aujourd'hui comme des solutions technologiques porteuses d'accroissement potentiel et important de l'efficacité des personnes et des organisations à travers :

- La réduction importante des coûts de transaction ;
- L'amélioration de l'efficacité individuelle et collective ;
- L'apparition de compétences nouvelles ;
- L'apparition de nouvelles formes d'organisation du travail et de mode de management ;
- Le knowledge management qui devient un objectif réalisable facilitant ainsi l'apprentissage organisationnel, l'accroissement des compétences, et par voie de conséquence la performance organisationnelle.

e-RH, e-GRH, e-DRH sont des expressions de plus en plus fréquentes dans la littérature spécialisée pour désigner la transformation de la fonction des ressources humaines suite à l'introduction massive des technologies d'information et de communication.

De nombreux travaux ont analysé l'importance de la pénétration des TIC dans la GRH. Sur ce point (Florence Laval, 2000) fait plusieurs constatations quand à l'apport des TIC à la GRH.

Pour cet auteur :

- « *Les TIC apportent de profonds changements à la façon de travailler. Toutefois le changement réel exige un mélange de volonté de la part du management et de participation de la part de des exécutants ;*

-

- *Les perspectives d'externalisation et de coordination des activités offertes par les technologies d'information, suggèrent à l'entreprise de nouvelles formes d'organisation du travail ;*
- *Pour réussir dans l'utilisation des TIC, il faut apporter des changements dans le management et dans la structure de l'organisation ;*
- *Le véritable défi pour la GRH sera l'intégration des individus dans un contexte de changement technologique et organisationnel.* » (Florence Laval).

Plus concrètement, les applications des TIC - l'internet, la messagerie électronique, le groupware, le workflow, la gestion électronique des documents, l'intranet, etc., introduisent dans la fonction RH des innovations majeures transformant en profondeur ses missions et activités. Comme le montre (Michel Kalika, 2000 p107), il s'agit des innovations suivantes :

- Le travail à distance et le travail collaboratif en groupes offrant la possibilité de réduire les contraintes liées aux dimensions espace et temps et donnant naissance à de nouvelles formes d'organisation du travail (équipes virtuelles, centres d'appel, etc. .) et au travail en réseau ;
- Le reengineering des processus RH de gestion administrative du personnel, mais également les processus de recrutement, formation, gestion des compétences, etc. entraînant l'apparition de « prestations RH en ligne » et des opportunités pour la fonction RH de s'investir dans des missions à valeur ajoutée;
- De nouveaux modes de management qu'impose le travail à distance individuel ou en équipes projets virtuelles, l'accès facile de tous à l'information, les services RH en ligne, les nouveaux rapports à la hiérarchie;
- Le développement du knowledge management, source de valeur grâce à la gestion électronique des documents qui par ailleurs facilite la conservation et l'accès aux documents administratifs du personnel soumis légalement à l'archivage.

- La facilitation du " partage de la fonction RH " au profit des managers opérationnels induisant une plus grande responsabilisation de ces derniers dans le management des RH de leurs structures ;
- L'apparition de nouvelles compétences dans les métiers de la fonction RH (maîtrise des TIC, expertises nouvelles ...)

Ces innovations constituent des opportunités pour une plus grande efficacité de la fonction RH entraînant , à première vue , une réduction des coûts de gestion administrative , mais aussi un recentrage de cette fonction vers des missions créatrices de valeur, pouvant modifier profondément sa place dans le dispositif managérial de l'entreprise.

La question est de savoir maintenant si les technologies de l'information et de la communication feront évoluer la GRH vers un nouveau modèle .Quelles seraient alors les principales caractéristiques de ce modèle ?

Les caractéristiques essentielles d'un nouveau modèle de GRH semblaient être selon (Michel Kalika 2000) :

- un système d'information RH, l'intranet, intégré au système d'information de l'entreprise, offrant des interfaces spécifiques aux différents acteurs (managers, salariés, direction, DRH), des outils de communication, de travail collaboratifs et des bases d'informations professionnelles ;
- un fort développement des « prestations GRH en ligne » autant pour les aspects administratifs (congrés, notes de frais, etc.) que pour les autres activités RH créatrices de valeur comme le recrutement, la formation, la gestion des compétences, l'évaluation des performances, la mobilité interne, entraînant une certaine responsabilisation du salarié sur le développement de ses compétences et la gestion de sa carrière ;
- le développement de la formation en ligne (le e-learning) et du management des connaissances ;
- une responsabilité totale des managers opérationnels sur la gestion des RH placées sous leur responsabilité ;
- une structure RH (la DRH), plus centrée sur des missions d'appui aux managers, de conduite de changement. de management des connaissances et de développement de l'apprentissage organisationnel.

- **E-mobilité**

L'e-mobilité et l'e-gestion des carrières sont deux pistes particulièrement porteuses dès lors que la hiérarchie de proximité joue son rôle d'appui, de conseil et d'animation. Depuis quelques années, les bourses d'emploi en ligne se développent. D'une part, les entreprises souhaitent accroître la mobilité interne pour assurer l'adéquation qualitative et quantitative entre emplois et compétences : dans chaque service, chaque entité est soucieuse d'efficacité. D'autre part, les salariés désirent prendre une part plus active dans le déroulement de leur parcours professionnel. L'avantage d'une mise en réseau est donc double. La campagne " GO USA " d'Alcatel illustre l'intérêt de la formule. En janvier 2000, 250 postes à pourvoir aux États-Unis sont mis en ligne dans les 130 pays où le groupe est implanté. Mille candidatures sont recueillies en trois mois et 150 postes sont pourvus. L'intérêt de l'e-mobilité est aussi de favoriser les candidatures spontanées internes. Ainsi, certains sites permettent à chaque salarié d'exprimer des souhaits de carrières à travers une fiche d'expression en ligne. Les sites présentent les opportunités de carrières et souvent des témoignages de collaborateurs en poste.

Pour éviter que les candidatures en lignes des salariés ne mettent à l'écart leur hiérarchie, certains sites prévoient leur implication, par exemple à travers un visa ou un avis .Progressivement les bourses d'emploi en ligne s'inscrivent dans une perspective de gestion individualisée des compétences. Chaque salarié intéressé par une offre dispose d'informations détaillées sur les compétences requises et peut auto évaluer l'adéquation de son profil.

- **e-formation**

Les expériences d'e-learning se développent rapidement bien que l'offre soit encore réduite. Ainsi dès 1997 le crédit mutuel de Bretagne a développé un système de formation en ligne pour former son réseau aux nouveaux produits commercialisés. En 2000, chacun des 3000 salariés a accès au système.

Chez Danone, l'e-learning, mis en place début 2000, offre une téléformation bureautique aux salariés du siège. Tous les témoignages

Concernant les expériences innovantes en matière de pratiques de formation via Internet ou intranet font ressortir les spécificités de la e-pédagogie. L'usage d'internet en matière de formation continue n'est jamais sans incidence sur l'organisation de l'entreprise ce qui justifie une approche expérimentale. Ainsi, au Crédit Agricole, la mise en place de la formation en ligne nommée APP (accompagnement pédagogique personnalisé) lancée en 1998 dans deux agences était encore dans sa phase test en mars 2001.

- **e- GRH : Révolution et évolution**

L'e-formation favorise aussi le renforcement du rôle du manager devenu le « le 1^{er} formateur » Il s'appuie sur la souplesse, la richesse, la disponibilité, la productivité de l'offre en ligne pour veiller au développement des compétences de ses collaborateurs.

Les modules courts, réunis dans les « universités virtuelles », intra ou inter entreprise permettent de dessiner des PIF (plans individuels de formation) adaptés, pertinents et faciles à mettre en œuvre. Outil de la FOAD (formation ouverte et à distance), l'e-learning est une ressource complémentaire mettant partout et à toute heure des moyens de se former à la disposition de chacun. Le portail BNP Paribas offre une illustration des possibilités du Net.

Inauguré fin 2000, le site Espace formation comporte un portail qui permet aux salariés de s'informer sur les nouveautés en matière de formation, de consulter le catalogue de stages ou d'échanger avec des collaborateurs du groupe. Il comprend également une plate-forme conçue pour faire le point sur leurs compétences et évaluer leurs connaissances. Cette auto-évaluation débouche ensuite sur un parcours personnalisé de formation éventuellement en ligne.

- **Culture du net**

L'utilisation optimale d'internet repose sur une refonte des process, la révision de l'organisation, la professionnalisation de la fonction et celle du management. Elle implique aussi une culture « net » chez les salariés.

Pour que les salariés utilisent convenablement toutes les possibilités des intranets RH, il est nécessaire qu'ils soient familiarisés avec les nouvelles technologies. Une étude de l'institut de recherche britannique MODI montre qu'en 2001, 74 % des salariés français n'ont accès à un PC et à internet ni sur leur lieu de travail ni chez eux (et 36 % de ces 12 millions d'exclus souhaiteraient savoir enfin s'en servir). Les expressions « fossé numérique » ou « fracture numérique » expriment un défi réel pour les fonctions RH.

Après les expériences Ford et Delta Airlines aux États-Unis en 2000, France Télécom et Vivendi Universal ont choisi de doter leurs salariés d'un ordinateur personnel et d'un accès illimité à l'internet pour leur usage personnel et familial à domicile.

L'accord « Vivendi Net Gener@tion » du 2 janvier 2001 vise « un développement personnel et familial » L'usage professionnel est exclu.

- **TIC et GRH – Enjeux et perspectives**

L'e – RH est un facteur clef de succès de l'entreprise, pour gagner en efficacité et en réactivité. Mais ce gain en termes de coût et de temps n'est possible que si les structures et les hommes suivent. Ainsi, par exemple, l'accélération des décisions par l'e-RH n'est pas possible que si les structures deviennent plus légères et se décentralisent les centres de décisions doivent le devenir aussi.

Les données susceptibles d'être partagées sont très riches. Les décisions décentralisables en ligne sont nombreuses. La délocalisation des informations RH, de la saisie et de la prise de décision, ouvre des perspectives et nécessite une redéfinition des attentes, missions et responsabilités de chaque partenaire.

« L'e-RH, favorisant l'implication directe de chaque salarié et une relation individualisée, encourage le développement d'une culture réseau et l'utilisation optimale des technologies de l'information. En ce sens. L'e-RH contribue fortement au développement des ressources humaines. » (Silviat, 2001 p 150).

Paragraphe 5 : Les enjeux actuels de la communication organisationnelle :

Ces dernières années, l'un des changements majeurs dans les organisations comme dans toute la société d'ailleurs, a été l'explosion des TIC.

« Selon une enquête menée à la fin de l'année 2004 par le centre francophone d'informatisation des organisations (CEFRIO), huit entreprises québécoises sur dix possèdent leur site web et l'utilisent pour faire la promotion de leurs biens et services. 41% des salariés utilisent internet au travail, principalement pour communiquer par courrier électronique avec la clientèle. » (François Berget, 2005 p 07)

Compte tenu de la vitesse et l'ampleur de mouvement, et en raison aussi d'un contexte social qui connaîtra encore plusieurs évolutions, il est impératif que les entreprises restent attentives aux nouveaux enjeux de la communication organisationnelle et qu'elles se tiennent prêtes à relever les défis qui s'imposent.

a. La communication électronique

Comme nous l'avons vu au cours de ce chapitre, les multiples effets des TIC sur la gestion se manifestent dans la conception de poste et la croissance du télétravail, la conception organisationnelle et le réseautage des entreprises, le travail d'équipe et la décentralisation de prise de décision, pour ne mentionner que quelques unes de leurs innombrables applications.

L'évolution des TIC permet maintenant aux organisations :

1. De diffuser l'information plus rapidement ;
2. De mettre en circulation un plus grand volume d'information ;
3. De donner un accès plus étendu et plus immédiat à cette information ;
4. D'inciter tout le personnel à partager l'information et à s'en servir.

Il importe cependant de reconnaître les désavantages potentiels de la communication électronique. Pour commencer, les TIC restent essentiellement impersonnels : les gens interagissent par la médiation des machines, et non plus directement. Pour la plupart, les indices non verbaux de la communication, qui pourraient ajouter une dimension contextuelle, disparaissent au cours de ces échanges. En outre, le média électronique peut influencer sur les aspects affectifs de la communication.

L'autre risque est celui de la surabondance d'information (comme nous l'avons déjà vu à la section 3 du chapitre II, relative aux obstacles à la communication).

Dans certains cas, les réseaux, les systèmes de courriels ou les serveurs intranet finissent par être surchargés par un trop grand volume d'information. Ce problème peut survenir à l'échelle de l'organisation, mais aussi à l'échelle individuelle : il peut devenir extrêmement stressant et frustrant pour les personnes de tirer un tel afflux d'information. « *Nous sommes noyés sous un tel flot de courriels internes que nous n'avons plus le temps de nous occuper des rapports avec l'extérieur* », commente un des membres du personnel d'une entreprise canadienne.

Malgré ces inconvénients, les technologies de l'information et des communications continuent indéniablement à modifier la nature du travail, et surtout celle du travail de bureau. Le bureau traditionnel cède rapidement la place à un nouvel environnement dominé par le télétravail et l'utilisation des réseaux électroniques. Les travailleurs de demain vont tirer avantage des TIC, qui leur permettront de passer moins de temps dans leur bureau et de se consacrer davantage à la clientèle, tout cela dans des conditions mieux adaptées aux besoins individuels.

b. Les espaces de travail virtuels

Est-il besoin de souligner qu'un nombre croissant d'organisations choisissent aujourd'hui de se reconvertir et de souscrire au concept de bureau virtuel. Parmi les innovations les plus remarquables en ce domaine figurent certainement les logiciels de travail en collaboration qui permettent de créer des espaces de travail virtuels. Ces sites en ligne permettent à des collaborateurs de partager en continu et à la demande, de l'information, des

documents et des agendas, en plus d'offrir une plateforme de discussion. Ils se trouvent de plus en plus au cœur des conceptions organisationnelles qui misent sur le réseautage et la communication horizontale, et ce au-delà des barrières du temps et de l'espace.

Espace de travail virtuel : environnement informatique qui, en continu permet le partage d'information, de documents et d'agendas entre collaborateur, en plus d'offrir une plateforme de discussion.

Le développement constant des outils logiciels décuple le potentiel des espaces de travail virtuels. Parmi les plus récentes possibilités d'application, notons le sondage en ligne des membres d'équipes virtuelles, les outils de planification en gestion de projet et la distribution automatique de documents à des utilisateurs autorisés.

« Les nouvelles technologies ont ceci d'avantageux : elles offrent à chaque membre d'un réseau l'accès permanent aux dernières versions des documents, des agendas et autres ressources mises en commun ». (Michael Totty, 2004 p 04)

Compte tenu des exigences extrêmement élevées auxquelles les organisations et leurs membres doivent aujourd'hui répondre, de tels gains de rendement liés au travail en collaboration constituent des atouts non négligeables.

SECTION 2 : DE L'INFORMATION A LA CONNAISSANCE

Paragraphe 1 : L'intranet, outil au service des connaissances.

« Un certain consensus émerge de la littérature sur la notion de gestion de la connaissance que nous pouvons définir comme un processus organisationnel permettant l'acquisition, la structuration, l'intégration et la diffusion de la connaissance des acteurs à travers l'organisation, en vue d'offrir une aide au travail et d'accroître l'efficacité organisationnelle » (Quinlas P, le frère P.Jones G, 1997 p385).

Le système d'information devient alors un levier qui facilite ces différentes phases et représente une partie de la mémoire des organisations.

Pour (Michel Kalika, 2002 p199), les technologies de l'information sont une aide précieuse pour le recueil, la compilation, le stockage et la dissémination des données, assistant par là le processus de création et de diffusion de la connaissance.

Parmi ces différentes fonctions, les logiciels peuvent être utilisés pour recenser l'ensemble des compétences de l'organisation et réaliser une cartographie, alors que les bases documentaires sont des supports de codification et favorisent la diffusion des connaissances. Au sein des différentes composantes des technologies de l'information, la presse économique souligne le rôle important de l'intranet et le conçoit même comme le déclencheur de l'engouement pour le Knowledge Management dans les entreprises.

Nous pouvons adapter les différentes fonctionnalités de l'intranet selon la préconisation de Harvey (1998), pour qui l'intranet fournit un support pour transférer la connaissance et pour faciliter l'apprentissage organisationnel. La messagerie et le courrier électronique constituent des supports de choix pour la diffusion de la connaissance, sa communication quotidienne et le Transfer de documents. Les bases documentaires, quand à elles, permettent l'accès à la connaissance des autres et à la mémoire organisationnelle, grâce à un effort de codification autorisant le stockage de cette connaissance. L'intranet fournit, en outre, une aide non négligeable pour les phases d'acquisition et de création de connaissance, en facilitant la collaboration et la communication interpersonnelle. Ainsi, la vidéoconférence permet la circulation de connaissance non codifiée entre des individus dispersés géographiquement alors que les forums de discussion facilitent le partage de la connaissance détenue par quelques individus seulement à travers des questions /réponses. A titre d'illustration, les travaux de Harvey montrent comment l'implantation d'un intranet dans l'entreprise Koch Industries, a renforcé l'interactivité, tout en fournissant des opportunités de dialogue et en augmentant le partage des connaissances dans l'organisation.

« Toutefois, la solution technique offerte par l'intranet ne permet pas de gérer la totalité des connaissances des limites de deux ordres pouvant être soulevées ». (Metais E – Moingeon B, 2001 p113).

Pour ces auteurs, une confiance excessive dans le système d'information peut entraîner une perte partielle du sens de la réalité, conduisant les individus à considérer qu'ils maîtrisent de manière exhaustive toute la connaissance. La seconde limite est liée à la précédente, dans le sens où un tel mode de gestion suppose une codification du savoir, mobilisant essentiellement des connaissances explicites. Ainsi la connaissance codifiée peut être transmise très facilement par l'intranet, dont le rôle est unanimement reconnu dans la littérature. Mais ces technologies ne peuvent en aucun cas remplacer le face-à-face qui est souvent un prérequis indispensable pour la gestion des connaissances tacites.

Paragraphe 2 : Se lancer dans la capitalisation des connaissances.

Tirer parti de l'opportunité qu'offrent les TIC, suppose d'abord de bien comprendre cette opportunité nouvelle. Comme dans le cas de la communication interne, il s'agit de tirer parti des TIC pour mieux communiquer. Mais cette communication porte sur un objet particulier difficile à repérer, la connaissance avec un souci nouveau, la conservation dans une perspective collective, le partage.

Autrefois, un salarié devenait performant dans son métier essentiellement grâce aux formations reçues et à l'expérience acquise au fil des années. Celui lui conférait savoirs et savoir-faire professionnels, gages de sa compétence dans un univers économique beaucoup plus stable qu'il ne l'est aujourd'hui. En effet, un certain nombre de facteurs structurels bien connus tel que l'évolution des technologies, la pression concurrentielle, la diversification des demandes du marché ont intensifié et déstabilisé les composantes de l'environnement économique des entreprises et la nature même du travail demandé aux salariés.

Les changements sont désormais si rapides qu'ils imposent une évolution et une adaptation permanentes de l'activité attendue, donc de la

compétence. Celle-ci est devenue plus complexe à produire, à maintenir et à gérer tout en prenant une place majeure dans la stratégie des entreprises.

Elle ne se compose plus seulement de savoirs et de savoir faire, mais également d'attitudes et de comportements (adaptabilité, réactivité, capacité à travailler en équipe, capacité à transmettre, à apprendre, à communiquer, etc.) qui permettent d'utiliser plus efficacement ses connaissances dans des situations professionnelles diverses.

Autrement dit, la compétence aujourd'hui est une construction permanente. Elle est contextuée, multidimensionnelle, elle s'acquiert plus efficacement dans une organisation qui favorise l'acquisition permanente de savoirs nouveaux, les échanges, l'apprentissage collectif, le développement de l'initiative et de la polyvalence. Une organisation qui sollicite l'initiative des personnes, les incite à s'adapter en permanence et à anticiper les évolutions internes et externes.

C'est dans ce contexte marqué par l'évolution des organisations et des compétences professionnelles que les entreprises ont pris conscience des enjeux forts de gestion des connaissances, de l'information et des moyens de communication au sens large. Elles souhaitent maintenant « manager les connaissances » c'est-à-dire mettre les individus de l'entreprise en situation de mobiliser, de produire et de développer des connaissances utiles au développement des compétences attendues par l'organisation.

« Le knowledge management (ou gestion des connaissances en français), désigne donc un ensemble de concepts, de méthodes et de technologies permettant aux membres d'une organisation de travailler ensemble dans une direction définie par l'entreprise, de faire le lien entre les informations disponibles, la production de connaissances et le développement des compétences individuelles et collectives ». (Dominique G – Vincent L, 2000 p23).

La connaissance est indissociable de l'individu qui la possède. Elle désigne la transformation, la 'digestion' d'une information par un individu, en fonction de l'ensemble des grilles de lecture et des représentations mentales qui lui sont propres.

Dans une optique de gestion et de partage des connaissances, se pose le problème de la transmission des connaissances 'd'un cerveau à un autre'. Cette transmission suppose que ceux qui détiennent des connaissances sachent et acceptent de les transmettre et que ceux qui doivent les recevoir sachent et acceptent de les apprendre.

Toutes les connaissances ne sont pas identiques. En s'appuyant sur les travaux de M.Monaka, on distingue la connaissance explicite et la connaissance tacite. *« La connaissance explicite est celle qui peut être écrite, enregistrée, validée et protégée par l'entreprise, soit par un brevet, soit par le secret. La connaissance tacite est celle qui ne peut pas être enregistrée, écrite, celle dont la tangibilité n'est qu'éphémèrement saisissable ».*

Une grande partie des savoir-faire n'est pas codifiable et reste tacite. Toute l'expérience n'est pas transmissible de façon formalisée. Une construction patiente à partir de la confrontation à l'action. Il en va de même pour de nombreux savoir-faire propres aux entreprises.

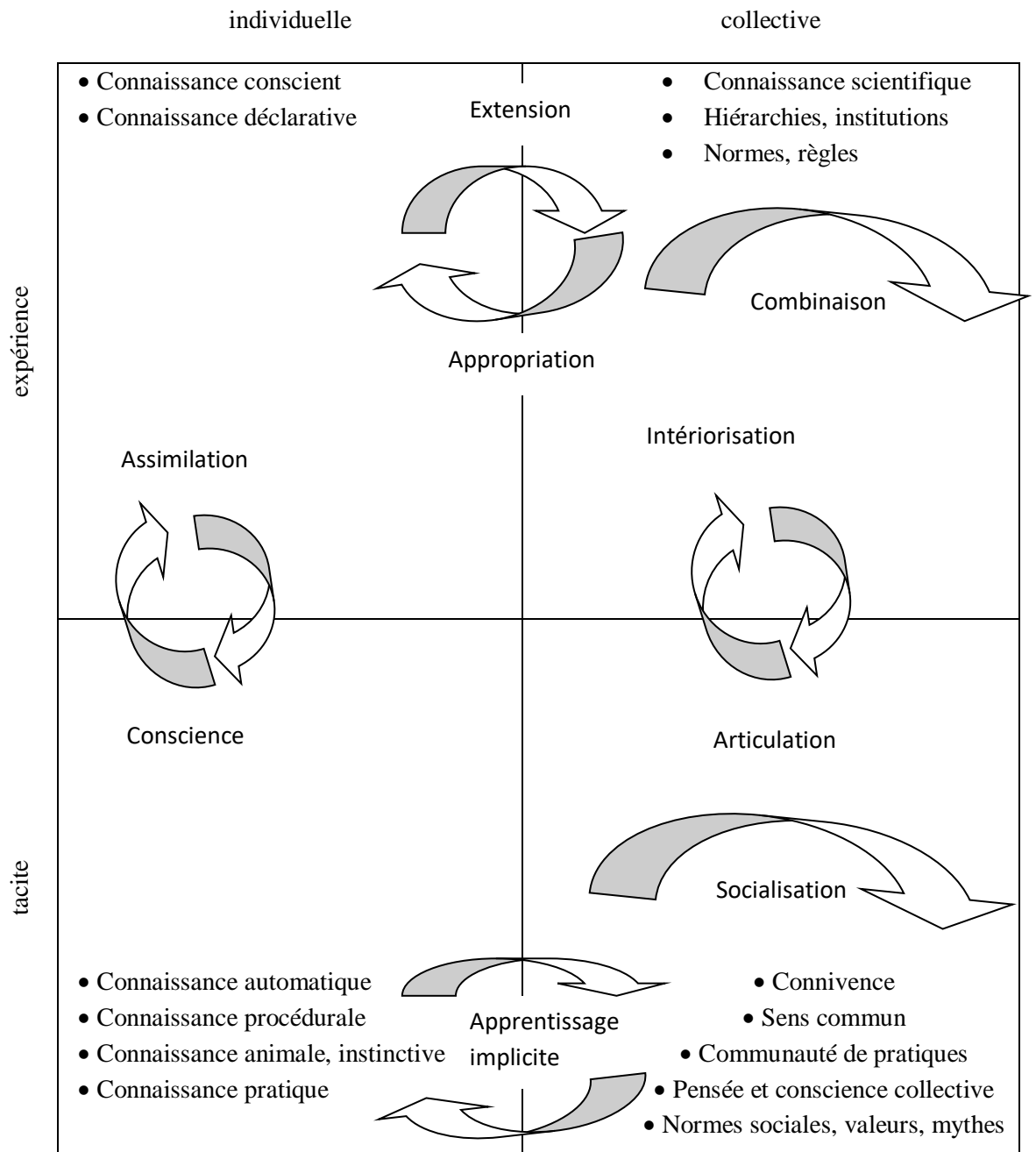
Tout l'enjeu du Knowledge management est de construire une connaissance partagée pour générer de l'efficacité collective. Le partage doit se jouer dans tous les sens : du collectif vers l'individuel et réciproquement, du tacite vers l'explicite et réciproquement. Ces transformations de la connaissance peuvent être en partie provoquées, mais échappent pour une autre partie à toute action volontariste et restent autonomes.

La transformation des connaissances explicites individuelles, en connaissances explicites collectives ou réciproquement est la mieux connue et la mieux maîtrisée. On met en œuvre des processus de formation pour provoquer l'appropriation individuelle de connaissances déjà bien codifiées au plan collectif, ou pour transmettre au collectif ce qu'une personne a développé individuellement. La transformation de connaissances tacites individuelles en connaissances tacites collectives ou réciproquement, se fait par apprentissage implicite, sans passage par des phases d'explication. Beaucoup plus délicate est la transformation de connaissances tacites en connaissances explicites.

Cette transformation passe par la formalisation. L'expérience montre que cette opération est rarement couronnée de succès. Les multiples essais infructueux d'explication des savoir-faire d'experts ou plus amplement d'ouvriers détenant une compétence rare, notamment avec l'utilisation de 'système experts', sont là pour le rappeler. La difficulté majeure vient du fait que, la plupart du temps, la personne détentrice d'une connaissance tacite ne peut pas ou ne veut pas l'explicitier.

La connaissance tacite et la connaissance explicite peuvent être individuelles ou collectives :

Figure n°25:Matrice des états de la conscience et de leurs transitions
(D'après Ikujiro Nonaka)



(Jean Yves Prax,2003 p89)

1) Un système d'information qui mémorise et diffuse les connaissances dans l'organisation

Pour que la construction de sens soit collectivement partageable, que les actions et les initiatives des uns et des autres soient en correspondance et en synergie, il est indispensable que la communauté humaine qui compose l'entreprise élabore et diffuse en permanence un corps de connaissance partagée.

Pour cela, il faut identifier les sources d'informations ou de connaissances qu'il convient de mettre à disposition des individus. Ces sources peuvent être multiples :

- Sources informationnelles externes (données économiques générales, du secteur, sur la concurrence,...) et internes (données de gestion internes à l'entreprise...)
- Connaissances internes à l'entreprise, (connaissances tacites, explicites, individuelles, collectives)

Une première étape résidera dans la sélection des sources d'informations et de connaissances pertinentes. Il s'agira ensuite de les mémoriser et de les diffuser. Là encore, il faut distinguer les connaissances tacites, explicites, individuelles et collectives. Le traitement ne peut être le même pour chacune d'entre elles.

En ce qui concerne les informations, les systèmes d'informations actuels permettent, grâce à la gestion des bases de données et à la mise en place de cellules de veille adaptées, une collecte, une mémorisation et une mise à disposition des informations internes et externes. Les vraies difficultés résident dans la phase de sélection des informations pertinentes à apporter à chaque individu membre de l'organisation et dans la construction d'un système de partage de ces informations (une nomenclature) que chacun puisse s'approprier facilement).

Les connaissances explicites de l'entreprise sont maintenant facilement mémorisables grâce aux moyens électroniques.

Il faut d'abord obtenir de l'ensemble des membres de l'entreprise qu'ils explicitent leurs connaissances. Cet effort de formalisation est difficile, voire douloureux. Il n'est naturel pour personne de décrire ce qu'il sait de façon à en bénéficier le plus grand nombre. Par ailleurs, on perd toujours un peu de son pouvoir en partageant son savoir. Il est donc nécessaire de mettre en place des dispositifs d'aide pour transcrire ces savoirs. Il faut aussi pouvoir garantir la réciprocité aux personnes qui explicitent leurs connaissances et leur donner accès au savoir des autres.

Une autre difficulté consiste à garder la mesure dans cet effort d'explication. A vouloir tout mémoriser en ordinateur, on peut perdre le bon sens et s'épuiser en formations inutiles. Il faut toujours s'interroger sur l'usage pratique qui pourra être fait de la connaissance mémorisée : qui l'utilisera ? En quelles circonstances ? Et dans quel but ? Si l'on ne peut pas répondre à ces trois questions, il vaut peut-être mieux renoncer.

La diffusion de la connaissance explicite est actuellement réalisée majoritairement par les moyens classiques de la formation, des manuels de procédures, des guides d'utilisation en tous genres, des divers canaux de communication interne. Ces moyens classiques sont sans doute nécessaires, mais leurs résultats sont la plupart du temps décevants. En effet, comment transférer une connaissance à quelqu'un qui ne se pose pas de question à ce propos et n'est donc pas prêt à se l'approprier ?

L'appropriation de la connaissance explicite suppose en plus des moyens traditionnels ; des moyens complémentaires permettant de mettre à la disposition d'une personne, la connaissance dont elle en a besoin, au moment où cette information prend son sens pour elle parce qu'elle se pose des questions à ce sujet. Les nouvelles technologies proposent maintenant des solutions intéressantes telles que la GED (gestion électronique documentaire) ; l'édition électronique en ligne (intranet et extranet) et hors ligne (CD ROM) etc.

En ce qui concerne les connaissances tacites, la meilleure stratégie ne consiste pas nécessairement à chercher à les expliciter à grands frais. Il vaudra mieux privilégier d'autres moyens de diffusion : l'échange, le compagnonnage, le tutorat. » (Dominique G, Vincent L, 2000 p25)

2) Un système qui favorise le travail collaboratif

Les femmes et les hommes qui travaillent ensemble dans une entreprise ont besoin, pour coordonner leurs actions et leurs décisions, de construire des significations partagées, de donner à leur action un sens compréhensible par les autres. Ils mobilisent pour cela la connaissance dont ils disposent, mais ont également besoin d'en acquérir de nouvelles.

Le travail coopératif ne se limite pas au concept de Knowledge management (et réciproquement). Il ne suffit pas de décréter pour qu'il se réalise. Il englobe d'autres dimensions plus informelles (personnalités des collaborateurs, contexte spécifique...).

S'il ne peut s'occuper de ces dimensions informelles, le système de Knowledge management peut et doit cependant jouer un rôle important sur les champs qui sont les siens. Il doit organiser la transmission des connaissances nécessaires au développement du travail collaboratif.

Pour ce faire, il convient d'analyser la nature des informations et des connaissances à transmettre pour définir les modalités de transfert les plus efficaces.

En reprenant l'analyse faite par M. Ikujiro Nonaka, on peut distinguer deux grands canaux de transfert suivant la nature des éléments à transmettre :

- La mise à disposition des informations et des connaissances explicites, individuelles et collectives sous différentes formes : écrites, orales, visuelles, informatiques,....

On peut alors imaginer les différents outils de collecte et de transmission de l'information : article de presse, base de données, GED, intranet, internet, workflow, groupware.

- La mise en situation, ou la transmission de connaissances par 'frottement', les dispositifs de spécialisation pour les connaissances tacites, peu formalisables et qui nécessitent un contact entre l'individu détenant la connaissance et l'individu désirent l'acquérir.

Les systèmes de transfert seront alors : la formation-action, le tutorat, l'apprentissage (tutorat et cours), le compagnonnage,...

Paragraphe 3 : Le partage des connaissances s'inscrit dans un fonctionnement organisationnel.

Le partage nécessaire au développement d'une gestion des connaissances est influencé par le mode de relation entre les personnes. Dans les organisations, la nature des relations entre les individus et le poids de la dimension collective forment un mode de sociabilité organisationnelle. Ce mode de sociabilité, diffus dans l'ensemble de l'entreprise, joue sur le contexte dans lequel s'effectuent les échanges ou la mise à disposition d'informations entre les individus.

Nous pouvons alors nous référer à des notions mobilisées entre autres par la sociologie pour appréhender la forme de sociabilité en œuvre au sein d'une organisation.

Sainsaulieu (1987) étudie l'organisation et ses relations avec son environnement et la considère comme un lieu d'interactions et de construction d'une fonction identitaire plus ou moins forte : « *en tant qu'organisation, l'entreprise instaure un ensemble de relations de groupes, de pouvoirs et de réseaux informels qui sont à l'origine de constants processus d'apprentissage culturel sur les lieux même de travail (...). La dimension organisationnelle de l'entreprise est ainsi productrice d'identités nouvelles ou reproductrices de foisonnement de mentalités et de capacités d'action stratégiques fort différentes selon les contextes de travail.* » C'est cette production d'identités et surtout leur influence sur les modes de gestion qui nous semblent importantes à étudier dans le cadre de l'implantation de bases documentaires.

« En effet certains outils de ressources humaines devraient être mis en place pour favoriser l'utilisation des bases documentaires des intranets. Or, ces outils de gestion RH sont orientés en fonction de la politique globale de ressources humaines, qui elle-même est influencée à la fois par la stratégie de l'entreprise et par son mode de fonctionnement. » (Kalika M., 2002 p208)

Afin de favoriser l'usage des bases documentaires partagées, nous considérons donc qu'une analyse succincte préalable des rapports sociaux et surtout des logiques sous-jacentes aux modes de fonctionnement des individus dans l'organisation est nécessaire. C'est à partir de l'analyse de ces modes de comportement que les outils de gestion RH peuvent être orientés en adéquation avec le mode de fonctionnement dominant dans l'entreprise.

Nous retenons deux des modèles de GRH caractérisés par (Pichault et Nizet, 2000), basés sur les configurations organisationnelles de (Mintzberg 1982). Il s'agit du modèle objectivant qui se rapporte à un mode de fonctionnement de configuration bureaucratique, et du modèle individualisant qui se rapproche d'une configuration adhocratique.

Les auteurs montrent que la localisation du pouvoir dans l'organisation peut constituer un lien entre les configurations de Mintzberg et les modèles de GRH. Nous nous inscrivons dans la même perspective contextualiste, et considérons que plusieurs modes de gestion RH sont possibles et se doivent d'être en adéquation avec la configuration organisationnelle préexistante.

Le modèle individualisant est défini par Pichault et Nizet comme basé sur la notion de compétence et sur la personnalisation du lien salarial. Cela se traduit par une gestion individualisée des collaborateurs, en fonction de leurs spécificités. Les auteurs soulignent d'ailleurs qu'« un tel modèle s'accommode aisément d'une multiplicité de statut et d'itinéraires au sein l'organisation ».

Le modèle objectivant, que l'on retrouve dans des configurations organisationnelles de type bureaucratique, se définit plutôt par une « tentative de systématisation des diverses dimensions caractéristiques de la

gestion des ressources humaines » (M. Kalika ,2002 p 209). C'est-à-dire que le mode de gestion est structuré par des critères impersonnels, appliqués systématiquement à l'ensemble du personnel.

Nous considérons que ces deux modèles sont présents au sein des organisations de manière concomitante et dans des proportions variables. De ce fait, les modes de gestion se doivent d'être en adéquation avec le modèle dominant. C'est notamment le cas de la politique de gestion des ressources humaines.

Paragraphe 4 : La communication autour des bases documentaires

La communication est l'un des principaux outils des ressources humaines. Le recours à la communication est d'autant plus important lors de l'implantation d'un intranet que les ressources humaines se doivent de démystifier un outil inconnu auparavant dans l'entreprise.

L'utilisation effective d'une nouvelle technologie est conditionnée par l'utilité perçue de la technologie et par sa facilité d'utilisation.

« L'utilité perçue découle de plusieurs facteurs. Il s'agit premièrement de l'adéquation avec la réalisation des tâches. Dans le cas des bases documentaires, l'adéquation s'exprime à travers la résolution de problèmes professionnels, tel l'accès à une information non disponible jusque-là. Deuxièmement, le nombre d'utilisateurs se servant effectivement des bases est un déterminant de cette utilité. C'est le cas de toutes les technologies de réseau dont la valeur dépend du nombre des utilisateurs et qui nécessitent donc une « masse critique » pour leur adoption par une population donnée. » (Markus L, 1990 p194).

« Les normes sociales sont également un facteur complémentaire de compréhension de l'utilisation de l'outil » (Kraut R, Rice R coolc, et Fish R, 1998 p 437). Ces normes sont déterminantes dans le développement d'une attitude vis-à-vis d'un intranet. Les moyens de persuasion, en tant que norme sociale, peuvent être direct ou indirect .la communication fait partie des moyens indirects.

- Dans le cadre d'un fonctionnement organisationnel proche du modèle objectivant, la communication devient formelle et unique dans l'ensemble de la structure. Ainsi, un même message est communiqué à l'ensemble de l'entreprise où un même mode de communication est utilisé pour toutes les personnes de l'organisation, quel que soit leur niveau hiérarchique.

- Dans le cadre d'un modèle individualisant, la communication sera plus informelle et spécialisée: les messages seront différents en fonction des services, des niveaux hiérarchiques considérés, et peut-être même de chaque individu.

L'orientation de l'outil de communication RH doit être en adéquation avec le modèle organisationnel. Dans le cas contraire, l'échec d'une communication RH dans l'entreprise peut avoir des conséquences importantes sur l'objet de la communication : méconnaissance des bases documentaires, refus de l'utilisation de l'outil ...

SECTION 3: L'IMPACT DES TIC SUR LE MANAGEMENT

Les répercussions des TIC dans l'entreprise se retrouvent dans tous les domaines d'activité : production, commercial, finance... et aussi RH. Devant la transformation des processus de travail au profit d'une productivité croissante, nombreux sont ceux qui redoutent un accroissement du stress, un surcroît de travail par des tâches déportées.

A l'inverse, d'autres appréhendent plus sereinement les TIC, parce qu'ils y voient l'occasion d'introduire un schéma d'organisation plus efficace et plus performant.

Mais peu d'entreprises se posent réellement la question à priori de l'impact de l'introduction de ces technologies sur le corps social, en particulier sur le management. Le manque de réflexion en amont sur les comportements induits a pour conséquence un manque de préparation des managers, pourtant, avec l'introduction des TIC, leur source de légitimité,

l'exercice de leur pouvoir, leur mode de travail sont en rupture avec les modes de relations existants dans l'entreprise classique.

Une nouvelle sociologie du management fait jour au fur et à mesure de l'introduction et de l'utilisation des TIC. Nouvelles façon de travailler, de communiquer, nouvelles formes de management d'équipe.

« Tout montre que le phénomène Internet est d'une ampleur telle que le manager ne peut se contenter de constater l'existence de plus en plus générale des nouveaux outils de la communication et de l'information dans l'organisation du travail. Il lui faut les connaître, les comprendre et les utiliser à son avantage, avant que ces outils ne paralysent son action, voire peut-être ne l'excluent à terme du terrain de jeu du business en supprimant sa propre fonction dans l'organisation ». (Lacrée, Oliver et Magne, 2001 p 134).

L'impact des TIC est réel et il est difficile d'être exhaustif.

Paragraphe 1 : L'orientation vers un autre style de management

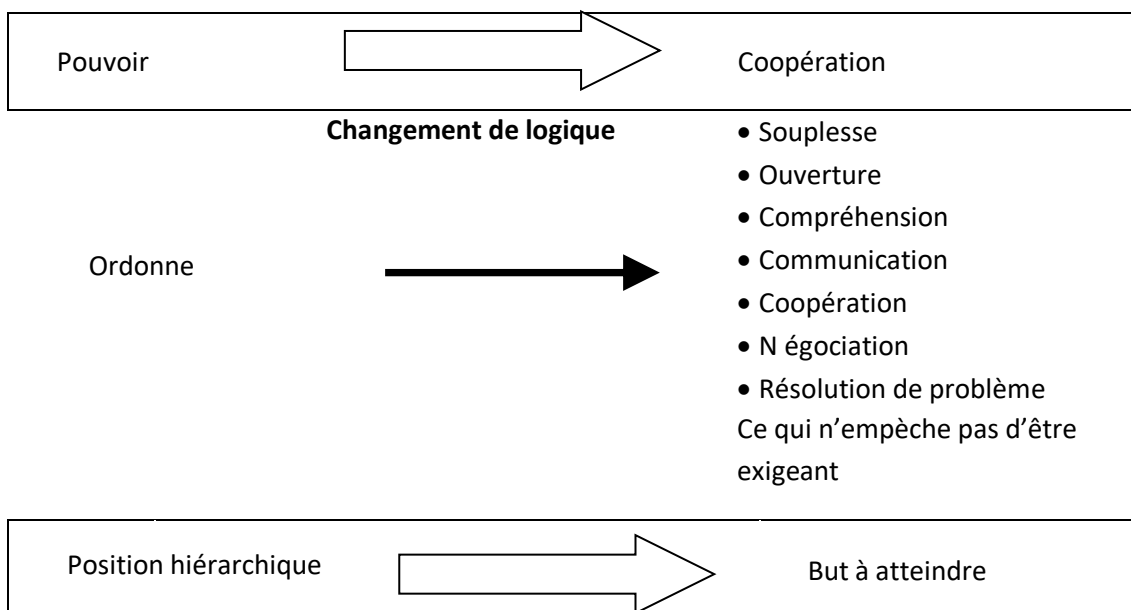
*« La capacité qu'offre le dispositif en réseau aux individus à échanger librement influe directement sur leur mode de fonctionnement et implique un mode managérial adapté. Il s'agit d'instaurer un mode de fonctionnement où l'information qui circule devient une base d'enrichissement pour tous et où, de fait **savoir** ne rime plus avec **pouvoir** puisque chacun sait.»* (Benaget, Patrick, 2000 p140)

Les TIC modifient de fait la chaîne traditionnelle de transmission du savoir. En opposition avec les systèmes traditionnels, elles permettent une diffusion large et plus complète de l'information ainsi qu'un fonctionnement en réseau, lequel peut s'opposer au fonctionnement hiérarchique traditionnel. Les responsables qui fondent leur pouvoir sur leur niveau hiérarchique et l'information qu'ils détiennent se trouvent ainsi dépossédés de leur levier d'action.

Des informations accessibles par tous et en même temps, le développement de relations transverses au-delà des relations hiérarchiques... voilà des éléments qui remettent en cause le pouvoir hiérarchique, qui perd de fait le monopole de l'information. L'ensemble des salariés, quelque soit leur statut a accès à l'information sur de multiples sites internes et externes. Si le

manager ne joue plus le rôle exclusif de diffusion d'informations, il doit être en mesure d'apporter à ses collaborateurs un éclairage complémentaire grâce à son rôle de proximité. De fait, les TIC remettent en cause le modèle pyramidal traditionnel de Taylor, la ligne hiérarchique n'est plus le filtre de l'information descendante, en raison de l'existence d'autres sources.

Figure n°26 : Les TIC modifient les missions traditionnelles de la hiérarchie

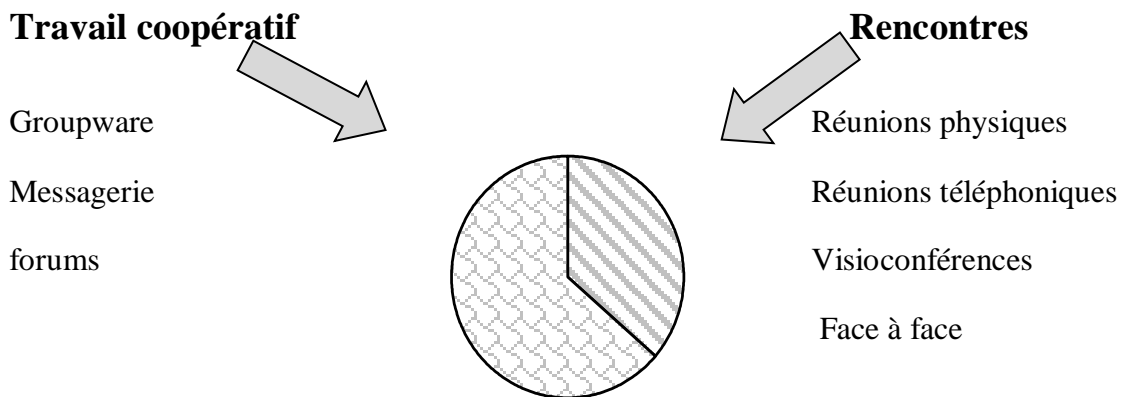


(Bernard Merck, 2002 p 138)

La mise en avant de la position hiérarchique disparaît au profit du but à atteindre : on passe donc d'une logique de pouvoir à une logique de coopération ayant comme objectif premier la satisfaction des clients de l'entreprise. Par conséquent, les managers redeviennent des acteurs incontournables pour l'entreprise par l'animation qu'ils feront de l'information disponibles sur intranets, la messagerie », etc.

Le management direct doit recréer des espaces de rencontre et de dialogue collectifs et individuels, car les intranets ne peuvent pas être le seul vecteur de l'information et d'apprentissage.

Figure n° 27: Les NTIC ne doivent pas être la réponse unique à tous les besoins de communication.



productivité

Humanisation des relations

Efficacité

Pour le manager : une nouvelle mission d'animation

(Bernard Merck, 2002 p 139)

« Chaque manager doit développer ses capacités de coach, par l'accompagnement individuel de chacun de ses équipiers, de façon à intégrer les différences et favoriser une meilleure expression des compétences de son équipe. L'objectif est clair, il s'agit pour chaque niveau de l'encadrement d'être à l'écoute de ses collaborateurs pour mieux développer leur potentiel et donc améliorer leur réactivité et leur performance pour le bien de l'entreprise, mais aussi le leur. » (Devillard Oliver, 2000 p 140)

L'accès direct du salarié à une grande masse d'information le renvoie à une prise de responsabilité mais aussi à une prise d'autonomie et d'initiatives dans l'organisation de son propre travail. Ceci est d'autant plus indispensable quand il est lui-même acteur dans un processus qui ne dépend pas que de lui.

Pour conclure, nous pouvons dire, que les TIC, en particulier l'intranet et les outils de workflow et de groupware favorisent le travail coopératif, sans pour autant nécessiter une absolue présence physique. De nouveaux modes de communication se développent et l'accès à la connaissance est optimisé car le salarié bénéficie d'un accès direct à une plus grande masse d'information partagée.

Autour d'une gestion collective d'informations plus accessibles, les TIC introduisent de la transversalité dans l'organisation. De ce fait, elles supposent une nouvelle logique de management qui remet en cause les structures pyramidales classiques fondées sur des principes hiérarchiques.

Paragraphe 2 : Les TIC permettent de stimuler la réactivité de l'organisation

A l'intérieur de l'organisation, la réflexion en termes de processus a conduit à la mise en place d'un autre mode d'organisation des tâches, à organiser la transversalité et à développer l'autonomie des salariés. Autant de facteurs de réactivité que les TIC vont favoriser :

a- Le processus et la transversalité :

Faire travailler toute les entités de l'entreprise autour d'une logique de processus procure un certain nombre d'avantages : meilleure réactivité, flexibilité accrue, maîtrise des flux. « *Le processus peut-être défini comme l'ensemble des activités combinant ressources, capacités et compétences variées, qui produisent un résultat ayant une valeur pour un client interne ou externe.* » (P.Lorino, 1995). C'est autour des processus que vont se dérouler les échanges d'information et où la communication va avoir un rôle essentiel. Le problème étant de veiller à la qualité des enchainements, plus qu'à la seule efficacité des étapes prises une à une.

b- L'autonomie et la réactivité :

Lorsqu'un ensemble de postes concourant à un résultat, peut se passer d'une organisation hiérarchique, la réactivité se trouve renforcée. Rompant avec les conceptions tayloriennes classiques, où la performance suppose qu'il n'y a pas de temps perdu en discussion au niveau des opérations. Les nouvelles formes d'organisation du travail prennent appui sur des processus transversaux d'échange permanent. Elles fondent toute leur dynamique sur la communication.

c- La communication et la coopération

La communication qui joue donc un rôle central dans les nouvelles organisations du travail, va non seulement relier ce qui était structurellement séparé, mais aussi faire converger les activités et les efforts de chacun.

« La communication, c'est aussi l'ajustement entre individus lors d'un travail collectif. Grâce à un certain nombre de fonctionnalités, les TIC offrent une forme de coopération plus autonome. Ce qui permet aux ressources humaines de devenir les véritables acteurs de la performance. » (Bruno Henriet – Maurice Imbert, 2002)

Paragraphe 3 : Les TIC accélérateurs du changement :

Les entreprises ne sont plus dans la situation relativement confortable où la DG décidait d'une stratégie puis invitait la direction informatique à mettre en place des SI adéquats. On assiste aujourd'hui à un phénomène de boucle itérative avec des effets réciproques. La stratégie influence les systèmes d'information et les technologies. Mais ceux-ci modifient en retour, les relations avec les clients, les fournisseurs et avec les salariés. Ces nouvelles relations peuvent bousculer les structures de l'entreprise, favoriser telle ou telle configuration, inciter la découverte de nouvelles activités ou de nouveaux clients. » (Champeaux, C.Biret, 2000 p19)

Le premier apport majeur des TIC : répondre aux distances et à la dispersion des sources et des destinataires, à l'actualisation des informations,

sans coût et sans délai. Mais cette réponse prend toute sa signification lorsque l'on examine l'utilisation par les individus, à savoir :

- Maintenir le sentiment d'appartenance malgré la distance ;
- Pouvoir s'éloigner tout en restant branché ;
- Faire converger des activités éclatées.

Si ces liaisons permettent d'accroître la performance économique de l'organisation, elles contribuent aussi à reconstituer et à maintenir une identité collective et un management homogène au sein d'entreprise éclatées. Ce qui se passe entre des services, des établissements ou des entreprises éloignées, peut être transposé au sein d'une unité de travail.

Aujourd'hui un certain nombre d'outils permettent de faciliter le travail collectif ; nous citerons seulement les outils qui aident le travail coopératif, le groupware et le workflow.

Pour travailler ensemble, il s'agit de se comprendre au fur et à mesure que l'activité se développe. Il ne s'agit pas seulement d'apporter son savoir et de le partager, il s'agit aussi de définir les savoirs manquants qui vont permettre d'atteindre un résultat.

Comme le souligne (Zarifian P, 1998 p 28) :

« Travailler ensemble, c'est communiquer ; et communiquer c'est établir des accords solides sur :

- *La nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer ;*
- *L'identité (au moins partielle) des objectifs ;*
- *Le sens donné aux actions. »*

Par ailleurs, les systèmes d'information des entreprises ne gèrent qu'une faible partie des connaissances utiles à l'organisation. Selon (Germain M, 1999, p34), l'un des gains majeurs de compétitivité sera dans les années à venir, *« la capacité d'une entreprise à modéliser ses connaissances, à établir un lien entre ses savoir-faire. Elle pourra ainsi se prémunir contre l'érosion*

de la mémoire, liée à la rapidité des évolutions, aux bouleversements des organisations et à l'importance du turn-over. »

a- Les TIC optimisent les stratégies

« C'est en présentant au consommateur une offre différente que le développement de la firme peut se perpétuer. » (Bruno Henriët- Maurice Imbert, 2002 p30)

Il revient donc à l'entreprise d'incorporer au produit ou au service des attributs différenciateurs et surtout d'en informer le marché.

Si la communication est déterminante dans la relation commerciale entre l'entreprise et le marché, l'information va jouer un rôle stratégique dans la différenciation proprement dite. C'est en effet, la valeur du produit du service offert, telle qu'elle est perçue par le client, qui est essentielle. Parmi les fondements de cette valeur, l'information a une place centrale. Par ailleurs, l'information relayée par les TIC constitue désormais un levier stratégique essentiel pour les entreprises.

b- Les TIC optimisent des structures reconfigurées.

Les structures doivent accompagner la stratégie, mais à l'inverse, l'entreprise qui n'aura pas saisi les opportunités de changements organisationnels, risque de rater des orientations stratégiques et des possibilités de performance tout à fait prometteuses.

En clair, *«les frontières deviennent moins nettes et la distinction entre l'externe et l'interne n'est plus évidente. La firme n'est plus un tout mais une partie d'un enchaînement d'activités qui, au final, participent à la satisfaction du client. »* (Bruno Henriët- Maurice Imbert, 2002 p35). Donc l'entreprise doit changer de nature, elle devient entreprise élargie fonctionnant sur la base du réseau. Ce type d'organisation induit une forme de management de liaison qui soit en mesure de gérer des ajustements continus.

Paragraphe 4 : L'impact des TIC sur l'organisation du travail:

Actuellement les nouvelles technologies d'information et de communication TIC arrivent massivement dans les entreprises sous des formes différentes internet, intranet et vidéoconférence. L'entreprise est ainsi

bouleversée avec ces changements technologiques qui diffèrent énormément des autres types de développement technologiques qui concernent principalement les processus de production.

La nouveauté de cette technologie est qu'elle exige des réformes profondes dans le style de management, les méthodes de travail et son organisation. Les changements observés dans le mode de travail et son organisation peuvent varier d'une entreprise à une autre.

« L'utilisation de ces nouvelles technologies dans l'entreprise peut se trouver d'une évolution profonde en terme d'organisation : la transversalité des fonctions de l'entreprise. » (Laurent Hermel-Anne Laure Nicolas, 1997 p62)

En effet, quel que soit le mode d'organisation choisi par l'entreprise, celui-ci est caractérisé par un cloisonnement plus ou moins important de ses différents services.

La tendance actuelle, en la matière, est le rapprochement des fonctions et la transversalité est un terme qui entre peu à peu dans les mœurs des entreprises. Pour réaliser cette transversalité, il s'agit de mettre l'information à la portée de tous. Car souvent le fait de détenir de l'information entraîne des phénomènes de cloisonnement.

L'un des avantages des nouvelles technologies est l'accès à l'information pour tous, et ce quelque soit la position de son utilisateur. Il est alors possible d'envisager une transversalité de fonctions grâce à une meilleure communication de l'information à tous les niveaux.

Dans ce processus de changement de mode de travail, on remarque :

- Une évolution vers plus d'autonomie des salariés à une information partagée ;
- Chaque travailleur devient un centre de décision au plus proche problème. Ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise ;

- La formation des travailleurs se consulte grâce aux nouveaux canaux de communication (internet, intranet, vidéoconférence) ;
- La généralisation du travail en groupe doit beaucoup au développement des TIC ;
- Un mode de management en rupture totale avec la logique Taylorienne basée essentiellement sur la réactivité et la flexibilité de l'organisation en plaçant l'homme en tant qu'acteur au centre du processus de création de valeur pour l'entreprise.

Paragraphe 5 : Stratégie de l'entreprise face à cette nouvelle technologique:

La rapidité avec laquelle se propage l'utilisation des TIC et les avantages qu'elles offrent à leurs utilisateurs, les placent parmi les occupations de toute entreprise soucieuse de son avenir dans un environnement en perpétuelle mutation.

Une réflexion s'impose à toute entreprise de définir une stratégie qui lui paraît la plus appropriée, à cet égard, on identifie deux stratégies possibles :

a- La stratégie d'attente :

Les partisans de cette stratégie, quantifiés de pessimistes et peu sensibles aux changements que peuvent apporter les nouvelles technologies d'information et de communication, et ne croient pas en leur nécessité du moins pour le moment. Les arguments qu'ils utilisent sont tout à fait légitimes, pour eux, ces nouveaux outils ne sont pas un objectif prioritaire pour l'entreprise. Ensuite investir dans un tel outil coûte très cher pour le peu de résultats qu'il peut apporter pour l'entreprise. Enfin, une perte de pouvoir par diffusion de l'information.

b- La stratégie offensive :

Cette stratégie d'engagement, paraît la plus appropriée pour toute entreprise qui veut jouer un rôle moteur et conforter son image. En effet, l'introduction des nouvelles technologies d'information et de communication

dans l'entreprise va permettre d'améliorer la productivité et la qualité des prestations, ce qui valorise son image sur le marché. Une telle stratégie va lui permettre également de s'intégrer dans l'univers des TIC et de faire face à la mondialisation.

La mise en œuvre de cette stratégie dépend aussi du profil du manager s'il est le genre qui désire prendre le risque.

Dans les pays industrialisés, où un grand nombre de firmes possède un site internet, imaginons donc une entreprise qui n'est pas encore inscrite sur le web, elle perdra sûrement une partie de sa clientèle dans un contexte concurrentiel très rude.

« Cependant, seules les entreprises qui ont pris l'initiative d'intégrer ces nouvelles technologies vont prendre de la distance et acquérir plus d'expérience et d'apprentissage. » (Colloque international 'management des savoirs et développement des compétences'- Université de Tlemcen, 2002).

Donc adopter la stratégie offensive par l'apprentissage pour l'acquisition des nouvelles technologies n'est plus une question de choix, mais plutôt une exigence.

SECTION 4 : REPENSER LA COMMUNICATION INTERNE

La communication interne va se trouver complètement bouleversée. Sa raison d'être peut disparaître ou du moins se déplacer. Dans un grand nombre d'entreprises, les professionnels de la fonction ont eu en effet à choisir entre : intégrer la logique tic, ou disparaître.

La communication interne c'est d'abord une activité quotidienne pour chaque salarié, qui se retrouve aujourd'hui conditionnée par tous les nouveaux outils utilisés. C'est aussi politique, c'est-à-dire une volonté de la direction, plus ou moins partagée, c'est enfin une fonction qui cherche sa place et se redéfinit sans cesse.

Paragraphe1 : La communication interne, une activité sous influence.

Les dispositifs et les pratiques de communication interne sont aujourd'hui totalement conditionnés par l'existence d'outils et de systèmes d'information. Ceux-ci sont à la fois les fondements de nouvelles stratégies et ont été introduits pour en optimiser la gestion. Ces outils sont donc présents dans l'organisation, et apparaissent à la fois comme des supports techniques de stockage de données et de transmission de flux d'informations. Ces outils sont aussi des pratiques sociales en appropriation progressive, car il importe à chacun d'en faire l'apprentissage.

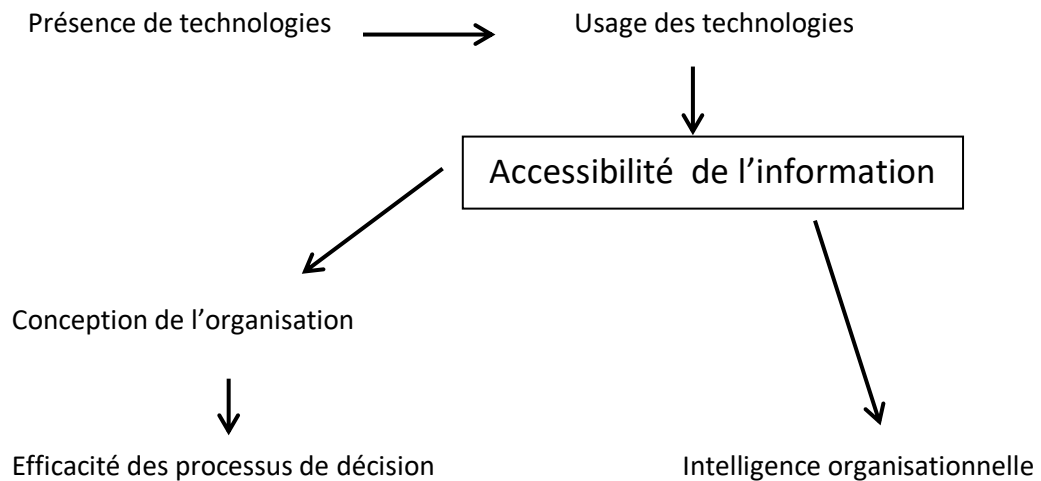
Grâce aux TIC, on assiste à une plus grande ouverture de l'entreprise et une meilleure accessibilité à l'information. Mais ces outils, s'ils peuvent servir de support plus moderne, ne sont pas neutres. Leur présence et l'usage qui a pu en être fait, ont eu un impact sur la manière dont l'organisation a évolué, sur la place et le rôle de chacun. Il y a omniprésence progressive des TIC, ce qui change radicalement les données du problème. On assiste de ce fait à une double détermination :

- Celle liée à la présence de technologies, qui ont façonné la configuration de l'entreprise, l'organisation du travail et le positionnement de chacun ;
- Celle induite par l'utilisation de ces technologies dans les actions de communication interne.

1. L'accès à l'information :

Une démarche renversée les TIC modifient les possibilités d'accès à l'information. Ce phénomène va avoir un impact sur la façon dont l'entreprise pourra s'organiser et sur les conditions de communication interne.

Figure N°28 : Le rôle central de l'accessibilité de l'information :



(Brunot Henriet, Maurice Imbert, 2002 P77)

Organiser la communication interne, c'est donc prendre en compte une interactivité nouvelle entre les TIC, les comportements et les modes d'organisation du travail.

Il ne s'agit pas :

- D'organiser la mise en place d'outils complémentaires, tout en gardant à l'esprit les axes d'une politique d'information et de communication prédéfinie ;
- Mais de remettre à plat le processus de communication interne, c'est-à-dire de mettre en relation la puissance des outils, la réalité du travail et les incidences complémentaires.

2. Les TIC : une présence perturbante :

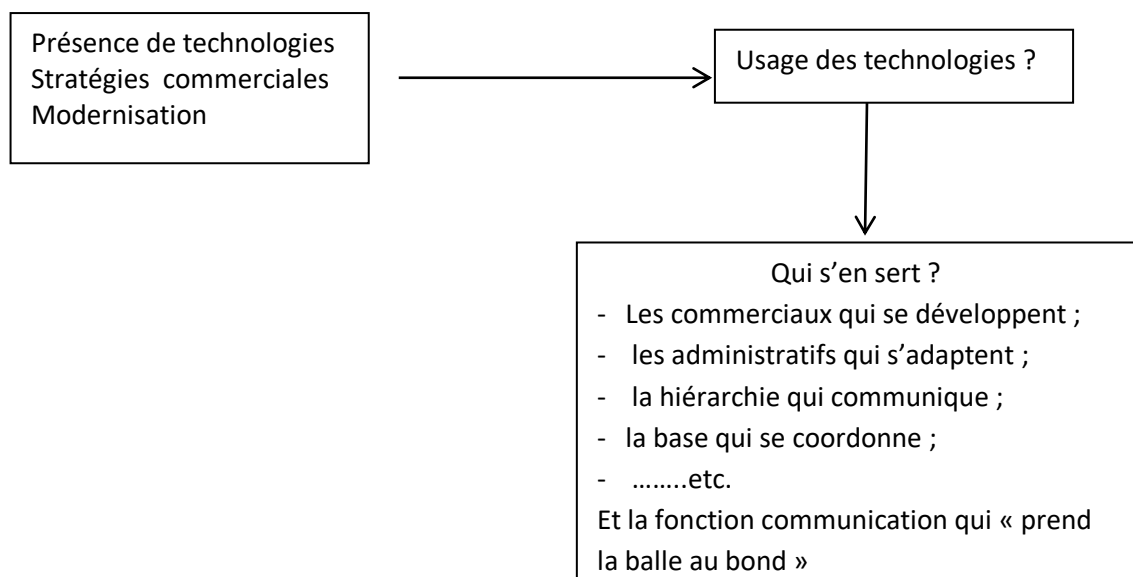
« En faisant de la communication un axe stratégique et un ressort de compétitivité, tant sur le plan commercial qu'organisationnel, les nouvelles technologies créent une dynamique. » (Brunot Henriet, Maurice Imbert, 2002 P77).

L'organisation de l'entreprise et les comportements de chacun s'en trouvent alors complètement bouleversés.

Cette présence des TIC au sein des entreprises bouleverse, en même temps, les habitudes de communication des salariés, qui se doivent d'être parfaitement informés et en interaction permanente pour être à la hauteur de la stratégie d'entreprise.

Ces changements supposent une cohérence d'ensemble et une parfaite harmonisation de l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Figure N°29 : L'usage dépend des acteurs concernés.



(Brunot Henriet, Maurice Imbert, 2002 P78)

D'une certaine façon la présence des outils, la culture de l'entreprise et les habitudes peuvent exacerber les comportements en matière d'information et de communication. Il n'y aura pas forcément d'usage cohérent. On peut observer d'un autre côté, les salariés qui fonctionnent en tribu échangeant des informations en dehors des lignes hiérarchiques et développent de nouvelles pratiques.

3. Comment les liaisons sans fil affectent-elles la communication ?

Malgré tout l'intérêt que peuvent présenter aux yeux d'un manager, les possibilités de communication que lui offre l'interconnexion des réseaux informatiques, leur véritable potentiel n'a pas encore été entièrement exploité. Les réseaux actuels contraignent en effet les entreprises et leurs employés à utiliser des liaisons par câbles. Les communications sans fil reposent à l'inverse sur la transmission de signaux à travers les airs, sans la moindre connexion physique, par le biais d'émetteurs à micro-ondes, de satellites, d'antennes radios, ou de faisceaux infrarouges. Les téléphones mobiles, ordinateurs portables et autres bipéurs offrent désormais aux managers de nouveaux moyens de « garder le contact. ».

« Des millions de personnes utilisent les technologies sans fil pour envoyer et recevoir des informations partout dans le monde. Résultat : les employés n'ont plus besoin d'être au bureau, assis devant leur ordinateur, pour communiquer avec leurs collègues. A mesure que la technologie progressera, ils seront de plus en plus nombreux à utiliser la communication sans fil pour collaborer et partager l'information. » (Stephen Robbins - David Décenzo, 2004 p380)

4. Comment le management du savoir affecte-t-il la communication ?

La création d'un environnement favorable à l'apprentissage et à l'établissement d'une communication efficace passe notamment par la multiplication des possibilités d'acquisition du savoir à travers toute l'entreprise, et tous les niveaux.

Comment les managers peuvent-ils s'y prendre ? la première étape consiste à admettre que le savoir représente une ressource de première

importance, au même titre que l'argent, les matières premières ou l'équipement des bureaux. Pour bien en comprendre la valeur, il faut penser à la manière dont on choisit nos fournisseurs de prestations intellectuelles (Ecoles, organisme de formation, société d'études, consultants, etc.). On exploite des renseignements auprès de ceux qui ont déjà eu tel ou tel fournisseur ou prestataire ? On fonde notre décision sur l'expérience que les autres ont vécue avec cette personne ou cette institution (les connaissances de la situation) ? Dans ce cas, nous exploitons la valeur du savoir. Mais dans une entreprise, reconnaître la valeur du savoir accumulé ou de la sagesse des gens ne suffit pas. Les managers doivent prendre l'initiative de gérer cette masse de connaissances. Le management du savoir (knowledge Management) suppose le développement d'une culture de l'apprentissage dans laquelle des employés engrangent des connaissances et les partagent systématiquement avec leurs collègues afin d'améliorer leurs performances.

Chez Ernest et Yong, l'un des cinq plus importants cabinets de conseil du marché, comptable des consultants documentent ainsi les meilleures méthodes qu'ils ont pu mettre en œuvre, les problèmes inhabituels auxquels ils ont été confrontés ainsi que toutes sortes d'informations du même genre.

Ce « savoir » est ensuite partagé avec l'ensemble du personnel au moyen d'applications informatiques et par le biais de groupes d'intérêt qui se réunissent régulièrement au sein de l'entreprise. Beaucoup d'autres firmes - Général électrique, Toyota, Hewlett-Packard... - reconnaissent elles aussi l'importance du management du savoir qui leur permet d'enrichir leurs connaissances.

Les technologies actuelles lui confèrent la capacité d'améliorer et de faciliter la communication et la prise de décisions professionnelles basées sur la complémentarité. De l'autre côté des managers qui se sentent déposséder d'une partie de leur pouvoir décisionnel, en voyant les contrôles de l'information leur échapper de manière diffuse.

Paragraphe 2 : L'existence des TIC permet de renforcer la politique de communication interne.

C'est une fonction de ce que l'entreprise considéra comme stratégique, qu'elle développera telle ou telle fonctionnalité. Elle mettra en place des technologies et des dispositifs, dont le responsable des communications devra absolument tenir en compte.

Pour répondre à des enjeux internes à l'entreprise ainsi qu'externe, la mise en œuvre des TIC s'est révélée précieuse. L'utilisation de la technologie internet au profit d'un intranet « international » permet de surmonter les distances, de travailler de manière cohérente et d'actualiser les informations en temps réel.

Management du savoir (knowledge Management) – ensemble des processus visant une meilleure exploitation des connaissances organisationnelles et impliquant le développement d'une culture de l'apprentissage dans laquelle les employés engrangent des savoirs de toute nature et les partagent systématiquement avec leurs collègues.

Autant d'atouts qui correspondent aux enjeux stratégiques de l'entreprise. D'autres fonctionnalités peuvent être recherchées elles sont associées aux précédentes. Les informations collectées qui servent de base pour le travail collaboratif, pour améliorer tel ou tel composant, pour mettre au point tel ou tel équipement, vont constituer une sorte de bibliothèque mise à jour en permanence.

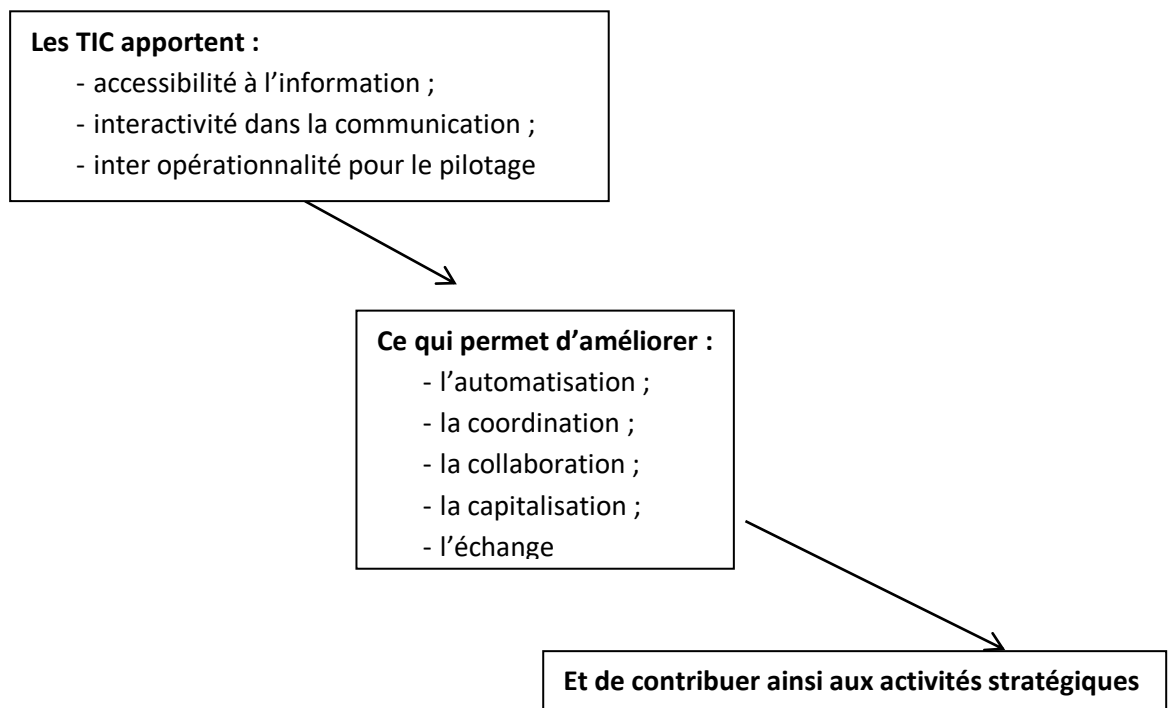
C'est la mémoire des produits et des procédés de l'entreprise intranet qui jouent alors un rôle de capitalisation.

La mise en place de technologie de type intranet n'a de justification pour la direction de l'entreprise, que si elle permet d'améliorer les actions jugées stratégiques. Un grand nombre d'informations sont produites quotidiennement et peuvent être véhiculées dans un réseau interne. C'est donc l'information sur l'activité de production, parce qu'elle concerne tout le monde, qui se retrouve au centre de la communication interne. Elle va nourrir les échanges entre les salariés et servir de lien et de culture commune.

« L’outil intranet vient donc renforcer la communication interne. Il collecte, actualise et permet de diffuser des informations de manière bien plus efficace, mais il ne doit pas buter sur un problème d’équipement en ordinateur individuel ou de disponibilité de personnes. » (Champeaux J - Brete ,2000 p95)

Il est donc nécessaire de le mettre au service de la communication et non de le substituer à la communication. En matière de diffusion de l’information, ce qui est produit peut être aussi affiché, en matière de communication et d’échange. Se renseigner sur son salaire, ses congés, son plan de formation, les possibilités d’accès doivent être annoncées et expliquées.

Figure n° 30 : Les TIC un renfort pour la politique de communication interne.



(Bruno Henriet – Maurice Imbert 1990 p115)

Paragraphe 3 : le repositionnement de la fonction communication interne :

« La politique de la communication interne est définie comme l'ensemble des orientations et des actions visant à améliorer le fonctionnement interne de l'entreprise ». (Bougnoux D, 1996p67).

Ces orientations sont fonction de l'état des lieux observés, du niveau d'information et d'échange au sein de l'organisation. La présence des TIC a modifié cet état des lieux et risque d'asservir la communication interne, d'en faire un sous-produit des outils mis en place et d'en oublier les finalités.

Les quatre finalités, que nous avons mis en avant (chapitre III) : « la compréhension, la confrontation, la circulation et la cohésion, n'ont plus aujourd'hui le même contenu ni la même importance. » (Bruno H – F Boneu, 1995 p80).

La dimension pédagogique, essayer de comprendre l'entreprise grâce à une information générale adaptée et de mieux se comprendre grâce à l'écoute et à l'échange, a diminué au profit d'une autre dimension. Dans le contexte actuel, et donc à cause des TIC, c'est la dimension opérationnelle qui semble prioritaire. C'est l'échange d'information dans le travail, la coordination et la réactivité qui deviennent les enjeux centraux. Cela laisse à supposer que l'accessibilité à l'information est suffisante et que l'on peut se focaliser sur un objectif plus ambitieux, celui de l'optimisation de la communication pour améliorer le travail individuel et collectif.

1/ un territoire traditionnel à revisiter :

On peut cerner le territoire traditionnel de la communication interne en croisant :

- le contenu des actions de communication à entreprendre, communiquer sur le travail et sur le rôle ;
- et le destinataire de la communication, le salarié pris individuellement ou collectivement.

Chaque finalité de ce territoire traditionnel va être réexaminée à la lumière des fonctionnalités permises par les TIC. On en déduira les orientations, qu'il revient alors de prendre.

- ***Investir dans la compréhension***

Grâce à une série de dispositifs orientés vers l'information et l'écoute, la fonction communication doit faire en sorte que chacun puisse mieux maîtriser ses tâches mieux comprendre l'organisation et les objectifs de l'entreprise. Cette finalité, étant à la base de toutes les autres actions de communication, revêt un caractère primordial. Elle permet au salarié de comprendre « ce qu'il fait, ce qui se passe qui est qui et qui faire quoi ». L'accessibilité permise par les TIC en réduit la primauté.

- ***Susciter la confrontation***

Cet échange d'informations est aussi l'occasion d'un échange interpersonnel. En transmettant des informations et en recherchant des données directement opératoires ou simplement générales sur l'entreprise, chacun est amené à se confronter aux autres. Lors de ces échanges entre personnes, les rôles s'établissent de manière progressive, chacun trouve sa place en fonction de ce qu'il perçoit de l'autre et de la manière dont le collectif de travail est organisé. Les actions de communication interne qui facilitent l'échange et qui stimulent la confrontation, en mettant ensemble les personnes, permettent ainsi à chacun, de trouver « ses marques ». Chacun optimise sa contribution comme cela peut se produire sur un terrain de sport, à l'occasion d'un jeu en équipe.

Mais si les échanges d'informations se réalisent sans que les personnes ne soient « présentes », la confrontation n'aura pas lieu et l'un des leviers essentiels de la communication interne ne fonctionnera pas. Une communication organisée exclusivement autour de TIC, en généralisant l'échange, pose déjà un premier problème. C'est parce qu'elle risque de faire perdre tout contact, qu'elle redonne au responsable de communication interne sa raison d'être.

- ***Faciliter la circulation***

Lorsque chacun sait ce qu'il fait et où il est, il peut alors se positionner et travailler plus aisément avec les autres. Mais ce travail en commun suppose aussi d'autres conditions et c'est aux responsables de communication d'en apporter les moyens. On dira alors que la communication interne a pour troisième finalité la circulation. Il s'agit de mettre en place et d'optimiser les supports et les circuits d'informations et de communication au sein de l'entreprise. Cela permet de favoriser la dimension collective du travail. Les dispositifs de « circulation » vont stimuler les échanges, le travail en équipe et l'interactivité.

Avec les TIC, cet objectif est plus facilement réalisable, les données sont partagées, les cloisonnements supprimés et les réactions peuvent être rapides et appropriées.

On est au cœur de l'optimisation du travail et les dispositifs mis en place vont jouer un rôle essentiel dans l'efficacité individuelle et collective

- ***Soutenir la cohésion***

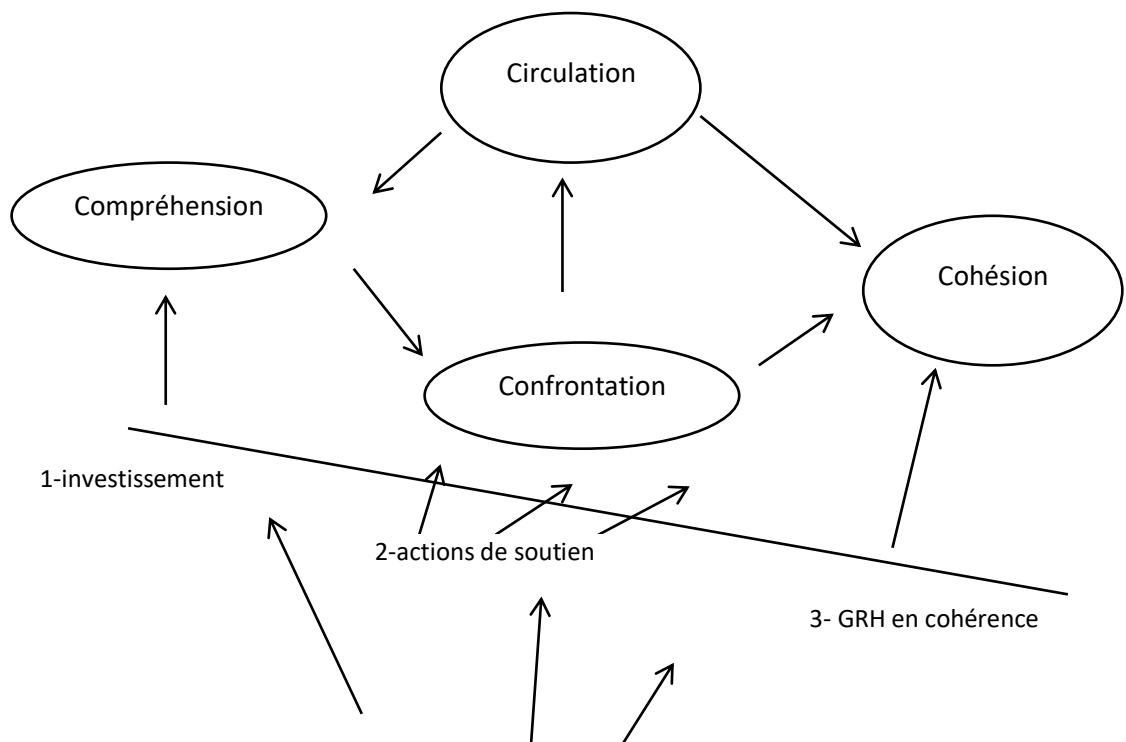
La dernière finalité concerne la cohésion. Il s'agit de renforcer une dimension collective qui va bien au-delà de la coordination dans le travail et qui suppose que chaque membre soit solidaire et fasse corps avec son entreprise. La communication interne s'est pendant longtemps limitée à la transmission de messages, messages diffusés dans le seul but de rappeler des orientations de la direction et de mobiliser les énergies autour du projet d'entreprise ou, pour être plus moderne autour de la vision stratégique du dirigeant.

On peut, là aussi, s'interroger sur la nécessité d'entretenir une cohésion, par des moyens de communication spécifiques. Ne dit-on pas que la passion pour les TIC peut rassembler, au-delà des métiers et des fonctions, l'ensemble des salariés ?

Si le contenu change, c'est aussi la dynamique de la communication qui se trouve modifiée. En effet, avant la « déferlante » de TIC, en mettant en œuvre quelques dispositifs d'explication et d'écoute, en était censé déclencher une sorte de dynamique vertueuse, conduisant à une

entreprise plus « communicante ». Pour ce faire, il fallait qu'en parallèle les conditions de l'interactivité et de la solidarité soient réunies. Un minimum de cohérence globale des politiques et d'équité dans la prise en compte des personnes, était nécessaire pour faciliter la communication.

Figure N°31 : cohérence globale des politiques pour une dynamique de la communication :



Politique de communication interne.

(Brunot Henriet – Maurice Imbert, 2002 p89)

Avec le développement des TIC, la dynamique devient différente c'est l'ensemble des innovations permises par les TIC qui va modifier l'organisation à partir de ce constat, il reviendra à la fonction communication de construire sa configuration.

2/ un repositionnement de la fonction communication

Les différents exemples mettent en évidence les contraintes et les opportunités liées à la présence des TIC. Il y a un renversement de situation, donc un problème de position pour la fonction.

Le fait d'introduire les TIC dans ce schéma générale permet de souligner l'impact inévitable des technologies celui-ci se manifeste de deux façons :

- Accessibilité accrue de l'information et donc compréhension facilité ;
- Interactivité plus systématique et donc circulation optimisée.

Dans une perspective classique, le développement de la communication répondait à une logique de complément. Elle venait améliorer les comportements individuels et collectifs, en favorisant l'implication et l'interactivité. Aujourd'hui, la communication permise par les TIC n'apparaît plus comme un complément lié à la sphère « ressources humaines », mais comme l'un des fondements de la performance. Comme nous le verrons dans le paragraphe 4 de cette section. En effet, la mise en place des nouvelles technologies ne répond pas, d'abord, à des objectifs de communication interne classiques. En raison de leur fonctionnalité mais aussi de leur coût et de leur complexité, elles répondent en priorité, à des objectifs stratégiques : proximité, innovation, réactivité et productivité. Ce basculement est censé avoir un impact positif sur la performance économique tout en contribuant aux vertus classiques de la communication interne. Mais il ne faudrait pas que la généralisation de certains outils, par des ruptures et des segmentations, rendent l'entreprise moins « communicante ».

Paragraphe4 : Communication interne et performance globale.

La communication interne constitue le relais naturel des politiques fonctionnelles que l'entreprise élabore et met en œuvre pour atteindre ses objectifs et notamment la politique de GRH. Ainsi «*la politique de rémunération, de développement des compétences ou encore d'emploi peuvent voir leur efficacité varier dans des proportions importantes en fonction de la qualité de la communication interne* » (Jacques Igalens – Alain Roger ,2007p299).

Si la communication interne ne se substitue pas à l'information que chaque fonction doit assurer, elle amplifie la partie des messages d'abord en les simplifiant, puis en les intégrant dans un ensemble plus vaste qui donne du sens.

Prenons l'exemple de la politique de rémunération : elle repose sur des choix politiques et utilise de nombreux outils tels que les évaluations de poste, les entretiens annuels ou les enquêtes de salaires. Ce n'est pas la communication interne qui doit assurer l'information relative à la mise en œuvre de ces outils, mais elle peut amplifier le message de la DRH en rappelant les objectifs de la politique de rémunération, en reprenant ses principes et même en insistant sur la nécessité pour chacun d'accorder suffisamment de temps et d'attention aux entretiens annuels pour pouvoir améliorer la qualité des décisions d'augmentations individuelles. Dans le domaine du développement des compétences, la communication interne ne prend pas en charge l'information opérationnelle concernant les stages de formation mais elle peut relayer le service formation à propos de dispositifs nouveaux, ou encore en présentant le lien entre formation et employabilité du salarié. Ainsi la communication interne contribue indirectement à la performance sociale en assurant à la fois une redondance de l'information diffusée par la DRH, mais aussi en insistant sur le sens de cette information dans le projet de l'entreprise et dans l'intérêt du salarié. Les exemples pourraient être multipliés sur chaque fonction, financière, commerciale, et chaque fois on pourrait mettre en évidence que la communication interne rend possible la performance globale en intégrant, dans ses messages, la logique économique et la logique sociale de l'entreprise.

Conclusion

Pour conclure, disons tout d'abord que les technologies d'information et de communication (TIC) permettent en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour l'ensemble du personnel de l'entreprise et facilite le partage de ces informations, pour une grande performance de l'organisation.

Grâce donc aux possibilités technologiques offertes par les technologies d'information et de communication. Il est désormais possible d'organiser de façon cohérente l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise et de les transformer en savoir faire organisé.

De plus, la capacité offerte par les TIC à des bases de données alimentées par tous, développent un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus fort et une grande solidarité entre les individus. Ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail grâce à un mode d'organisation transversale qui rapproche les différentes fonctions de l'entreprise en cassant la structure pyramidale de Taylor. Et comme le montre le professeur Bendiabdellah A*, « *dans cette révolution en marche, les TIC occupent un rôle moteur, dans la mesure où elles facilitent la gestion des flux d'information au sein de l'entreprise.* »

On peut déduire que l'introduction de technologies au sein de l'entreprise doit répondre avant tout à un besoin bien défini. Elles sont un moyen stratégique qui donne des avantages compétitifs décisifs aux entreprises performantes de ce début de siècle. Mais avant de penser aux avantages, il faut bien réfléchir aux besoins réels de l'organisation, car les coûts induits par cette nouvelle technologie ne sont pas négligeables.

*Bendiabdellah A, professeur à l'Université de Tlemcen, Directeur de recherche en management.

Références bibliographiques

- Benazet, Patrik « En quoi les NTIC influent- elles sur le management ? » édition Dunod, Paris, 2000.
- BendiAbdedellech A- Cours de post graduation, Université de Tlemcen, 2004.
- Bernard Merck, « Equipes RH, acteurs de la stratégie » édition d'organisation, Paris 2002.
- Bougnoux D. « Introduction aux sciences de la communication », édition Découverte, Paris 1998.
- Bruno HENRIET et François BONEU, « Audit de la communication interne », les éditions d'organisation, Paris, 1990.
- Champaux J, Bret C « La cyber entreprise » édition Dunod, Paris, 2000.
- Claude L L, Claude L, J.P. Folland « RH apports de la psychologie du travail » édition d'organisation, Paris 2006.
- Colloque international, « management des savoirs et des compétences », Université de Tlemcen 2002.

- Deviliard Olivier, « Dynamique des équipes » éditions d'organisation, Paris 2000.
- Dominique G, Vincent L, « qu'est-ce que le knowledge management » revue scientifique knowledge management éd. Dunod, Paris 2000.
- Emmanuel – Arnaud PATEYRON, Robert SALMON, « les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise », éd. Economica, Paris, 1996.
- Florence Laval, « Gestion des ressources humaines et NTIC, les enjeux et perspectives », revue française de gestion n°129, 2000.
- François Berger, « des milieux de travail branchés » la presse cahier spécial, 4 mars 2005.
- Henry Mintzberg « Structure et dynamique des organisations» éd. d'organisation, Paris 2005.
- Jean Yves Prax, « Le manuel du knowledge management » édition Dunod, Paris 2003.
- Laurent HERMEL, Anne-Laure Nicolas, « Le multimédia, Marketing et internet », éd. Economica, Paris, 1997.
- Liliane Demont, Lugol, Alain Kempf, Martine Rapidel, Charles Scibetta – « Communication des entreprises» Edition Armand colin, Paris 2006

- Metais. E, Moingeon. B, « Management de l'innovation » revue française de gestion, mars, avril, août 2001.
- Michel Kaliks, « E-GRH : révolution ou évolution ? édition liaisons, Paris 2002.

- Pichault F., Nizer J., « Les pratiques de gestion des ressources humaines, approche contingente et politique », éd.Le seuil, Paris 2000

- Quintas. P, Lefrere. P et Jones G « Knowledge management » édition long range planning, Paris 1997.

- Silvia.F, « Devenir C-DRH » éditions liaisons, Paris 2001.

- Stephen Robbins David Decenzo, «Management, l'essentiel des concepts et des pratiques » éd.Pearson éducation, Paris 2004.

- Stratégor « Politique générale de l'entreprise » 4è édition Dunod, Paris 2005.

- Thierry Libaert, « La communication d'entreprise » édition economica, Paris 1998.

- Zarifian P, « Travail et communication » éd. Montchrestien, Paris 1996.