

Caractérisation de la formation des cadres aux TIC dans les grandes entreprises de la région de Béjaia : Cas de Cevital Agro-industrie.

Characterization of the training of corporate executives in IT in major companies in the region of Bejaia: Case of Cevital Agro-Industry.

MEBARKI Farid¹, AHMED ZAID – CHERTOUK Malika²

¹ Université Abderrahmane Mira de Béjaïa, faridmebarki89@gmail.com.

² Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, ahmedzaid.malika@gmail.com.

Reçu le : 21-03-2020

Accepté le : 07-04-2021

Résumé :

Cet article a pour objet principal de tracer l'enjeu que représente la formation des cadres dans le domaine des TIC. Une étude de cas de l'entreprise Cevital Agro-industrie de Béjaia permettra de cerner le sujet, en analysant les TIC existantes. Nous nous focaliserons sur les dispositifs de formation mis en œuvre en vue d'accompagner les cadres dans l'usage et l'exploitation des TIC.

A travers une méthodologie qualitative comprenant l'analyse et l'exploitation d'un guide d'entretien mené auprès de responsables de la formation et le témoignage de cadres Lambda de l'entreprise, l'article s'interroge sur l'efficacité de la démarche effectuée par Cevital Agro-industrie en vue de former et développer les compétences IT de ses cadres.

Mots clés : Formation continue; TIC ; Cadres ; Appropriation des TIC ; Formation en TIC ; Cevital Agro-industrie.

Jel Classification Codes : J31, L63, M50, J24, L00.

Abstract:

The main purpose of this article is to outline the issue of training managers in the field of IT. A case study of the Cevital Agro-industrie de Béjaia Company will help to identify the subject, by analyzing existing ITs. We will focus on the training systems implemented to support managers in the use and exploitation of IT.

¹Auteur correspondant : MEBARKI Farid, faridmebarki89@gmail.com

Through a qualitative methodology comprising the analysis and use of an interview guide conducted with training managers and the testimony of Lambda executives of the company, the article questions the effectiveness of the process carried out by Cevital Agro-industrie to train and develop the IT skills of its executives.

Key words: Continuing education; IT; Frames; Appropriation of IT; IT training; Cevital Agro-industry.

Jel Classification Codes : J31, L63, M50, J24, L00.

1. Introduction :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) se déploient massivement dans toutes les fonctions et dans les secteurs des organisations. Elles transforment profondément l'activité des salariés, et en particulier celle des cadres. (BAUBILLIER-CHAUMON. Set al, 2015).

En effet, afin de développer continuellement les compétences numériques nécessaires pour un bon usage des TIC, les DRH mettent en place des processus de formation professionnelle en faveur des salariés utilisateurs, notamment ceux ayant plus d'accès aux TIC: les cadres.³Ces derniers semblent être les plus influencés par l'évolution de ces techniques, étant donné le temps passé par cette catégorie de salariés devant leurs écrans, notamment au téléphone et à la messagerie électronique dédiée à leur activité professionnelle.

L'organisation doit, par conséquent, se demander si elle dispose d'une maîtrise suffisante dans le secteur des TIC pour envisager des solutions technologiques plus complexes, si elle dispose de ressources humaines adéquates pour y faire face et si les différents produits envisagés seront compatibles entre eux (BENABDERRAHMANE. Y, 2012).

De ce fait, nous nous interrogeons dans le cadre de cet article sur la nature des dispositifs de formation mis en œuvre par l'entreprise Cevital Agro-industrie de Béjaia en vue d'accompagner les cadres salariés à l'usage des TIC et à développer leurs compétences IT et à situer le degré d'appropriation et de maîtrise.

³ Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont largement utilisées par les cadres. Ils sont 70% à déclarer ne plus pouvoir s'en passer cf. www.uci-fo.com

Avant de répondre à cette problématique, nous devons d'abord, cerner l'importance à la fois des TIC et de la formation professionnelle dans une entreprise et d'autre part la nécessité de former les cadres aux TIC, tel qu'envisagé dans la littérature scientifique.

2. Le cadre théorique :

2.1. Les enjeux du ciblage des cadres pour une formation aux TIC :

Dans le but de traiter de la problématique de formation des cadres aux TIC, nous nous attarderons sur les concepts de TIC et de formation professionnelle pour souligner leur importance et leur nécessité.

2.1.1. Eclairage sur l'importance des TIC et de la formation professionnelle :

Les TIC comprennent les différentes technologies permettant de communiquer et de recueillir, stocker, analyser et diffuser les informations nécessaires à l'activité de travail dans les organisations. On peut distinguer les outils de travail à distance, les audio et vidéoconférences, les médias sociaux, les outils de gestion de connaissances, de gestion électronique de données, de gestion de projet, les logiciels intégrés, etc. (BAUBILLIER-CHAUMON.S et al, 2015).

Toutefois, les avantages tirés de l'usage des TIC par les salariés sont plusieurs sont nombreux dont le gain de temps et d'argent à travers la réduction des coûts. De plus, les TIC permettent d'assurer non seulement clarté, fiabilité, fluidité, transparence et traçabilité des informations partagées, mais également facilité, rapidité et souplesse dans l'exécution des tâches. D'où l'augmentation de la productivité individuelle et collective ainsi qu'une meilleure résolution des problèmes relatifs à la gestion.

Par ailleurs, la formation professionnelle semble être l'outil le plus approprié pour développer les compétences des salariés et se définit comme étant « *le développement continu et systématique des connaissances, habilités et attitudes nécessaires à chacun des membres de l'entreprise pour exercer avec compétence et efficacies les tâches qui lui sont dévolues* » (BENDIABELLAH, Cité par ABDELAZIZ et BENHALIMA, 2012).

En effet, grâce aux dispositifs de la formation professionnelle, tout salarié a l'occasion de recevoir un *feedback* ou retour d'information sur son travail, de pratiquer ce qu'il a appris comme savoir-faire et ce, en mettant à sa disposition toutes les informations, les outils et ressources nécessaires. Ceci afin d'acquérir et développer des compétences. La formation

permet également d'assurer les évolutions de carrière, les mobilités et de sécuriser les trajectoires professionnelles.

Pour les employés, une formation professionnelle en interne est une occasion d'acquérir de nouvelles compétences. En effet, se contenter de son expérience peut être un blocage personnel. La formation en interne permet, cependant, au salarié de voir les choses d'un œil nouveau et d'acquérir de nouvelles compétences complémentaires et additionnelles aux siennes. Ce qui lui permettra de travailler avec rapidité et efficacité.

Par ailleurs, les entreprises d'aujourd'hui, font le plus souvent appel à des étrangers pour leur formation. Cela favorise l'échange et l'ouverture avec l'extérieur. Cette opportunité est aussi une possibilité de développement de carrière. « Après la peine, la récompense » comme le dit l'adage.

2.1.2. Motivation de la formation des cadres aux TIC :

Quelques chiffres marquants :

- ✓ Les cadres passent en moyenne 4 h30 sur les TIC au travail ;
- ✓ Plus de 10 TIC sont utilisées par les cadres au travail.⁴

Les cadres sont une catégorie de salariés particulièrement touchée par ces technologies et les changements conditionnés par l'usage de celles-ci et ce, en raison de leur statut juridique qui leur permet de travailler à distance (télétravail, déplacements) et qui ne les contraint pas aux horaires classiques de travail. (PROST. M et ZOUINAR. M, 2015)

En d'autres termes, la profusion des nouvelles technologies (mail, iPhone, télétravail, etc.) deviennent des outils de travail dont ne peuvent se passer les cadres. Certains tendent à devenir joignables 24h/24 et ont le sentiment de ne plus pouvoir couper le contact avec leur travail. (BOBILLIER-CHAUMON. M.E, 2011, p.5)

Cependant, la plus grande partie du travail du cadre vient de son information. Le cadre parvient à développer une base de données qui lui permet de prendre de façon plus efficace que ne pourraient le faire ses subordonnés parce qu'il a accès à de nombreuses sources d'informations, et que pour certaines d'entre elles, il est la seule personne de son unité à y avoir accès. (MINTZBERG. H, 1984).

⁴<https://cftc-cadres.fr/wp-content/uploads/2014/07/article-tic-fev-2014.pdf>

De plus que son motif principal consistant à développer le capital humain et l'accroissement de l'investissement immatériel, l'importance octroyée à la formation des cadres et les managers d'un point de vue général, vient du fait que les premiers sont les travailleurs les plus appropriés à transmettre leurs savoir-faire et savoir-agir aux à leurs pairs et surtout à leurs équipes de travail. Rajouté à cela, un cadre doit développer plus de compétences que quiconque et les compétences techniques ne sont pas les seules à devoir être développées mais aussi et surtout les compétences dites transversales, appelées encore *Soft Skills*.

Il devient donc nécessaire, dans le cadre des politiques de ressources humaines, de miser sur la formation des cadres puisque ces derniers sont les plus habilités à prendre les décisions et à résoudre les problèmes de gestion dans toutes leurs natures (y compris les conflits interpersonnels).

Dans ce cas, des plans de formation sont à élaborer, de façon fréquente, en vue de combler les besoins qualitatifs de cette catégorie de salariés que sont les cadres.

Par ailleurs, il est évident de situer la question de la productivité des salariés dans le contexte des compétences en TIC. Comme le soulignent DINARDO et PISCHKE (1997), l'informatique n'est productive que lorsqu'elle est associée à un certain type de compétences ; et, elle n'a d'intérêt que pour certaines catégories de travailleurs. (Cité par MEBARKI, 2013, p.121)

Aujourd'hui, les cadres sont les salariés disposant de plus d'accès au TIC. Etant donné la complexité de plus en plus croissante de ces dernières, il devient utile d'élaborer des plans de formation adaptés pour l'appréhension et la maîtrise de chaque technologie investie et mise en place. Cela faciliterait l'intégration des TIC dans la gestion quotidienne et garantirait un retour d'investissement. Les cadres pourront par la suite assurer la formation des autres salariés aux TIC par le transfert de leurs savoir-faire en la matière (compétences IT).

De surcroît, les cadres ont généralement un pouvoir décisionnel important, ils maîtrisent de plus en plus ces technologies, constituant d'ailleurs de véritables outils d'aide à la décision. Ils pourront, alors, prendre des décisions plus justes et de meilleure qualité. De même, la formation des cadres aux TIC devient nécessaire dans un environnement dominé par la concurrence.

Enfin, nous pouvons avancer que les TIC contribuent largement à l'amélioration de la performance économique dans le pays ; comme elles induisent également des impacts positifs

notables sur la productivité des entreprises. Cependant, ces impacts ne peuvent être maximisés sans une large adoption et des usages intenses de ces technologies (OLIVEIRA et MARTINS, 2011, Cité par SADOU. M, 2014).

3. Méthodologie de la recherche sur le terrain :

A travers ce volet, nous procèderons à la justification du choix du terrain d'enquête, d'une part et d'autre part, nous exposerons la construction de l'outil de l'enquête à savoir le guide d'entretien.

En effet, l'individu sollicité pour répondre aux questionnaires et est numéroté, questionné, et ce quel que soit son genre, son âge et son statut professionnel. De plus, il n'est pas le même acteur sollicité dans les démarches qualitatives. Si le premier est en quelque sorte une unité statistique particulière, dotée de caractéristiques qui en font une entité sociale représentative d'autres entités génériques ; le second est plutôt un acteur, un producteur de sens, un sujet actif dont la singularité n'est pas réductible à ses seules caractéristiques objectives et mesurables. (BERRETIMA. H, 2019)

Pour ce faire, nous justifierons le choix de Cevital Agro-industrie, dans un premier temps ; et présenterons, dans un second temps, les principales variables de recherche auxquelles notre outil d'enquête a fait appel.

3.1.Le choix de Cevital Agro-industrie :

Notre choix s'est porté sur l'entreprise Cevital Agro-industrie de Béjaia, car elle investit et utilise fréquemment les TIC, d'une part et d'autre part, Cevital Agro-industrie s'intéresse particulièrement à la formation des managers. Elle dispose d'ailleurs d'une école spécialisée dans la formation de ses cadres à savoir l'organisme Cevital Corporate University, situé dans la capitale Alger.

Dans le même contexte, Cevital Agro-industrie dispose d'une direction de ressources humaines (DRH) s'appuyant sur des outils performants, à l'instar de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et d'une politique de formation répondant aux besoins des salariés. Ce qui traduit une politique ressource humaine adéquate, tournée vers la logique compétence. Toutes ces raisons ont suscité notre intérêt à réaliser une enquête auprès des responsables de cette entreprise et à valoriser, par conséquent, notre choix de sujet.

3.2. Guide d'entretien et variables de recherche

Afin d'aboutir à des résultats pertinents concernant notre sujet, nous avons choisi d'approcher le terrain par une étude qualitative appuyée par un guide d'entretien contenant des questions ouvertes et destinées principalement aux responsables ressources humaines (RH), plus particulièrement au responsable du service formation professionnelle, mais aussi, aux responsables de la direction système d'informations. Par ailleurs, des questions ont été également posées à quelques cadres *Lambda* afin de mieux apprécier le niveau de satisfaction de ceux-ci vis-à-vis des formations aux TIC et leurs retombées sur le travail.

Ainsi les principales variables de recherche auxquelles notre outil d'enquête fait appel reposent sur l'identification d'une politique RH dédiée à la formation des cadres aux TIC, l'évaluation des moyens permettant l'exécution des plans de formation des cadres aux TIC, ainsi que la recherche de l'efficacité et de l'innovation dans les moyens utilisés.

3.2.1. L'existence d'une politique RH axée sur la formation des cadres aux TIC :

Autrement, nous cherchons à vérifier si la formation professionnelle fait partie des grandes politiques RH et s'il existe, justement, un plan de formation dédié aux cadres. Dans ce cas, il s'agira de savoir si ces derniers sont bien formés aux TIC.

3.2.2. La mise en place de moyens permettant l'exécution des plans de formation des cadres aux TIC :

A travers ce deuxième axe, nous avons recensé les différents dispositifs permettant de former les cadres de Cevital Agro-industrie aux TIC ainsi que le degré d'appropriation et de maîtrise de celles-ci.

3.2.3. L'efficacité et l'innovation dans les moyens utilisés en vue de former les cadres aux TIC :

En matière de management, toutes les politiques de l'entreprise doivent être évaluées afin d'apprécier leur efficacité. Dans ce sens, nous avons tenté d'apporter notre appréciation sur l'efficacité de la politique de formation des cadres en question en matière de TIC. Ainsi, nous prospecterons le degré de répercussions de cette formation des cadres sur l'ensemble du personnel de l'entreprise. Ceci, après s'être assuré de la satisfaction et de la maîtrise de ces technologies par les cadres utilisateurs à travers des plans de formations et d'accompagnement adéquats.

4. Présentation des résultats :

Dans ce dernier point, nous allons revenir sur l'entreprise étudiée pour en faire une brève présentation. Par la suite, seront passées en revue les principales TIC auxquelles Cevital Agro-industrie fait appel, que ce soit d'un point de vue communication ou gestion. Enfin, nous discuterons des réalités en termes de formation des cadres aux TIC chez Cevital Agro-industrie de manière à contribuer à caractériser avec plus de rigueur la formation des cadres de ladite entreprise.

4.1.Brève présentation de l'entreprise enquêtée :

Créée en 1998 et implantée au sein du port de Béjaïa, Cevital Agro-industrie dispose de plusieurs unités de production ultramodernes dont deux raffineries de sucre, une unité de sucre liquide, une raffinerie d'huile, une margarinerie, une unité de conditionnement d'eau minérale, une unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraîchissantes, une conserverie et enfin, une unité de fabrication de chaux calcinée.

Elle possède également des silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes/heure ce qui en fait le premier terminal de déchargement portuaire en Méditerranée.

Cevital Agro-Industrie conçoit des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, grâce à ses installations performantes, son savoir-faire, son contrôle strict de qualité et son réseau de distribution. Elle couvre les besoins nationaux et a permis de faire passer l'Algérie du stade d'importateur à celui d'exportateur pour les huiles, les margarines et le sucre. Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest.

Cevital Agro-Industrie se présente comme le leader du secteur agroalimentaire et possède le plus grand complexe privé en Algérie. Elle compte parmi ses clients des grands noms du domaine de l'agro-business dont Coca-Cola, Kraft Food, Danone, etc. A titre d'exemple, elle a produit près de 500 000 tonnes de sucre blanc raffiné de norme CEE n°2 exportées en 2015.

4.2.Dotation de Cevital Agro-industrie en termes de TIC :

Comme mentionné au par avant, l'entreprise Cevital Agro-industrie investit souvent dans les technologies informationnelles et communicationnelles qu'elle mobilise en tant qu'outils, de même qu'elle se les approprie en tant qu'outils de gestion.

En tant que technologies communicationnelles, nous relevons l'existence de quelques outils tels que : Une messagerie électronique (boîte propre à chaque salarié). D'après le Chef de service Applications métiers « *Il y a même un administrateur système qui surveille et gère cette messagerie. De ce fait, les travailleurs font attention aux informations partagées* ». De même que sont mises en fonction la téléphonie fixe et mobile (Black berry), un site web, développé et mis en ligne qui contribue à la communication interne et externe avec les partenaires, un portail intranet dont une partie est externalisée (Extranet). Internet, un outil très puissant fonctionne en continu. Il est utilisé, généralement, pour la recherche d'informations et notamment pour faire de la veille, etc.

Et enfin, un système de visioconférence est mis en place, il est utilisé non seulement à des fins internes de Cevital Agro-industrie, mais aussi en externe pour la communication avec toutes les filiales du groupe Cevital. D'après le Chef de département Applications métiers « *Ce système est le plus souvent destiné aux réunions et aux meetings et ça permet vraiment de réduire les distances* ».

En tant qu'outils de gestion, nous pouvons mentionner l'existence des TIC contribuant à la gestion des processus métiers ou encore Business Process Management mis en place récemment ; il n'est utilisé à présent que pour gérer les demandes de métiers. Cependant, les responsables envisagent d'élargir les fonctionnalités de ce processus et gérer tous types de demandes avec celui-ci telles les demandes de congés par exemple. Le serveur de fichiers, c'est-à-dire l'emplacement où sont stockés tous les différents fichiers de l'entreprise, est lui opérationnel. D'après le Chef de département Applications métiers, « *L'accès à ce serveur est sous autorisation, avec des restrictions ; même s'il ya des fichiers que tout le monde peut consulter. Concernant la maintenance des serveurs et des PC, Cevital est conventionnée par HP, le leader des solutions informatiques* ».

Cevital Agro-industrie constitue également son propre Knowledge Management System (KMS). En effet, cette base de connaissances contenant les problèmes déjà réglés et leurs solutions (processus de résolutions avec des procédures écrites, photos, vidéos, images, etc.) existe dans les deux niveaux du KMS. L'un est interne à la DSI et l'autre est accessible à tous les utilisateurs par domaine. « *Il est à préciser que le KMS s'inscrit dans la démarche de certification de l'entreprise. Il faut savoir aussi que, la capitalisation des expériences est l'un des premiers buts de ce système* ». (Chef de département Applications métiers).

En dernier lieu, nous notons l'existence d'un système d'archivage numérisé (Géodoc), un logiciel français permettant l'archivage de tous les documents sous forme numérique est fonctionnel. En effet, dans chaque application de l'entreprise, un système d'archivage existe et donc, les documents archivés sont stockés, mémorisés et surtout actualisés en permanence. Quant aux investissements futurs en TIC, divers projets sont déjà en cours tels que : la mise en place d'un *Data center* (centre de données) et d'un progiciel de gestion (ERP), un projet actuel de tout le groupe Cevital. Bien qu'en 2011, Cevital avait l'intention d'acquérir un ERP, le projet n'a pu aboutir. L'un des premiers buts de ce projet demeure la réduction à la fois des coûts et des interfaces entre directions (gestion commune). Par ailleurs, la volonté d'instaurer un CRM (*Customer Relationship Management*) est également envisagée.

De surcroît, le projet d'automatisation de tous types de demandes (formation, congés, prestation, etc.) est formulé. L'objectif souhaité à travers ce projet est de faire en sorte que le travailleur se concentre sur son travail seulement ou encore sur ses tâches productives.

En somme, après avoir énuméré les principales TIC auxquelles Cevital Agro-industrie fait appel, il convient de souligner qu'il existe bien une volonté de la part de ses responsables à faire de ces technologies l'un de ses facteurs clés de succès du management de l'entreprise. Toutefois, la réussite de ces technologies dans Cevital Agro-industrie revient au jeune âge de l'entreprise, faisant que les TIC sont accueillis favorablement par l'ensemble du personnel utilisateur.

Ce constat est plutôt positif si l'on se réfère au contexte macroéconomique du pays. En effet, la contribution du secteur des TIC au PIB stagne depuis quelques années autour de 4% et elle est essentiellement constituée par les télécommunications, la téléphonie et l'Internet mobiles notamment, loin de la moyenne mondiale qui est de 6,5%.⁵Dans le même contexte, l'ancrage de l'Internet dans l'économie algérienne demeure faible et son impact sur l'industrie très limité (BENABDERRAHMANE. Y, 2012).

⁵« Secteur des TIC : relever le défi de l'exportation », Dossier TIC, disponible sur le lien <http://www.nticweb.com/dossiers/9657-secteur-des-tic-relever-le-d%C3%A9fi-d%E2%80%99exportation.html>, consulté le 18/19/2020 à 08h10

De plus, selon MEBTOUL. A (2018)⁶, la connexion Internet est trop lente et l'Algérie n'a pas réussi à rattraper son retard en matière de TIC, au contraire, elle est même en recul dans le classement mondial établi par le *World Economic Forum* sur le développement de ces technologies.

C'est peut-être difficile à reconnaître, mais plusieurs spécialistes dressent un tableau noir de la situation de l'usage des TIC dans les entreprises algériennes. Pour de nombreux observateurs, l'usage se limite à l'acquisition d'ordinateurs. (SAYEH, 2015, p.17)

Il serait donc primordial pour les entreprises algériennes d'investir dans le secteur des TIC afin de faire face aux défis de la concurrence internationale où l'innovation et la créativité sont les maîtres mots.

4.3.Caractérisation de la formation des cadres aux TIC dans Cevital Agro-industrie :

Afin de caractériser la politique de formation des cadres aux TIC chez Cevital Agro-industrie, il s'agira de relever les particularités dont elle est assortie, mais également accomplie en termes de démarche de formation. Pour cela, la satisfaction et niveau d'appropriation par les cadres vis-à-vis de ces formations sont envisagés.

4.3.1. Politique de formation chez Cevital Agro-industrie : quelles particularités pour les cadres ?

Il faut noter d'abord que dans sa quête d'excellence, le Groupe Cevital a initié plusieurs programmes de formation en direction de ses collaborateurs.⁷ Des programmes ciblés visant à faire de Cevital un acteur économique majeur et un groupe entrepreneurial de classe mondiale. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les programmes de formation « Mini MBA » et « *WelchWay* » destinés à hisser très haut, le professionnalisme des managers. Le but est d'assurer une relève en termes de management, pour accompagner la croissance du groupe et préparer, dans les meilleures conditions, les managers d'aujourd'hui, à devenir les futurs patrons des *Business Units*.

⁶« Face à la révolution mondiale du numérique, urgence pour l'Algérie d'avoir un système d'information en temps réel », disponible sur le lien : <https://www.liberte-algerie.com/contribution/face-a-la-revolution-mondiale-du-numerique-urgence-pour-lalgerie-davoir-un-systeme-dinformation-en-temps-reel-289812>, consulté le 15/10/2019 à 14h50.

⁷Politique RH du groupe Cevital d'après leur site : Cevital.com

La mise place d'une université d'entreprise (UCC) vient conforter le développement des compétences au sein de Cevital. Cette université est fondée sur des valeurs et des comportements de l'entreprise, sur le transfert de savoir-faire et des meilleures pratiques. C'est également un lieu de développement des connaissances et des compétences propres à Cevital.

Toutefois et d'après les entretiens réalisés avec le responsable du service formation et d'une dizaine de cadres *Lambda* chez Cevital Agro-industrie, nous sommes arrivés aux résultats suivants :

Tout d'abord, la formation du personnel constitue le pilier des grandes politiques RH de Cevital Agro-industrie. La politique RH vise, en premier lieu, le développement des compétences non seulement au niveau régional, mais aussi national.

La formation concerne toutes les catégories socioprofessionnelles du complexe Cevital. D'après le responsable du service formation : « *Les 4500 salariés doivent tous être formés sans exception afin de respecter les droits des travailleurs à la formation et de garantir ainsi, un bon climat social* ».

Il faut noter qu'un taux de 4% de la masse salariale est destiné à former les salariés de Cevital. Le budget alloué dans ce sens atteint les 16 milliards de dinars en 2019⁸.

Les objectifs fixés à travers les plans de formations consistent en premier lieu, à réduire les écarts entre les profils des salariés et ceux des postes afin de combler les besoins, mais aussi dans le but de faire des prévisions à court, moyen et long terme.

Ils permettent également de suivre la mobilité interne des salariés et de faire face aux nouveaux changements touchant la réglementation du travail, les technologies utilisées (machines, maintenance), etc. De la sorte seront développées les compétences des salariés afin de garantir une certaine employabilité sur le marché du travail.

Il faut savoir aussi qu'à l'issue de la grève de 2012 menée par les salariés, Cevital s'est engagée à revoir ses deux politiques de formation et de recrutement. Autrement, tous les salariés doivent être formés sans exception et le recrutement doit se faire d'abord en interne.

Nous avons constaté, cependant, que les cadres sont les salariés les plus privilégiés en termes de formations. « *Actuellement il y a un plan de formation destiné à former tous les chefs de*

⁸Cevital Agro-industrie, Rapport d'activité de l'année 2019, Béjaïa.

service de filière, les dirigeants et les intérimaires de ceux-ci. Il est à noter que Cevital Agro-industrie est le centre de compétences de tout le groupe Cevital. Cela voudrait dire, que les salariés sont d'abord formés à Bejaia avant d'être affectés aux autres filiales sur le territoire national». (Responsable du service formation)

Le tableau suivant illustre le poids de la formation des cadres par rapport aux autres salariés depuis janvier 2016.

Répartition du volume horaire de formation sur les catégories professionnelles

Catégorie socioprofessionnelle	Volume horaire de formation
Exécution	30.387,5 heures
Maîtrise	60.477 heures
Cadres	+ de 101.490 heures

Source : établi sur la base des documents internes de l'entreprise enquêtée (données 2019)

D'après la lecture du tableau ci-dessus, nous constatons que le volume horaire de formation le plus important (+ de 101.490 h) revient aux cadres. Ce qui est logique d'après le responsable du service formation qui avance : « *Premièrement, ce sont les cadres qui ont plus de temps par rapport aux autres salariés étant donné qu'ils occupent des postes de responsabilité et qu'ils ne sont concernés que par les grands problèmes à résoudre...On est obligé de former les cadres plus que les autres car ce sont à eux, par la suite, à transmettre leurs savoirs et savoir-faire à leurs subordonnés* ».

Il convient de préciser que les formations dont les cadres bénéficient touchent le plus souvent au management. Le responsable du service formation avance dans ce contexte : « *Des programmes de formation sont en cours tels que : le programme performance destinés à former les cadres industriels et le programme, nommé« WelchWay » destiné à former les cadres de tout le groupe. Environ douze (12) sessions de formations aux équipements Husky sont également à noter. Ajoutant à cela, les cadres de Cevital sont formés aux différentes normes de qualité à l'instar de ISO 22000, ISO 9001, ISO 14000, HSE et IFS Food* ».

Ces propos sont confortés par le directeur des RH qui mentionne également : « *Les cadres sont les premiers salariés à être formés car ce sont les personnes décisionnaires et surtout que l'atteinte des objectifs de l'entreprise est très liée aux managers de celle-ci*».

En effet, la place prépondérante accordée à la formation des cadres requière une attention particulière ; tant il est vrai qu'ils contribuent fondamentalement à potentialiser les valeurs de l'entreprise et la création de richesse. C'est dans cette logique que devrait, donc, s'inscrire la politique de formation des cadres à Cevital Agro-industrie. D'après les témoignages précédents, il est bien avéré qu'il existe plusieurs programmes de formation et d'accompagnement au profit des cadres. Toutefois, dans quelle mesure ces dispositifs contribuent-ils réellement au développement des compétences managériales et à la valorisation des connaissances de Cevital Agro-industrie en général ?

4.3.2. Démarche de formation en TIC au profit des cadres

D'après nos entretiens avec les responsables interrogés, nous constatons qu'il existe effectivement des plans de formations en Système d'Information (SI). Le chef de département Applications métiers relève dans ce sens : *« Des formations au Maroc et en France ainsi que des séminaires à Alger sont mobilisés en vue de former les salariés actuellement à la maîtrise de l'ERP (progiciel de gestion intégrée) intitulé SAP. Ces formations s'inscrivent dans le cadre de la Supply Chain (chaîne d'approvisionnement) et sont faites par Accenture qui est le leader en matière d'accompagnement et de mise en place des SI au niveau mondial ».*

Par ailleurs, les formations sont généralement faites en externe ainsi qu'au niveau interne dans le cadre de la sensibilisation des salariés. Nous citerons à titre d'exemple le logiciel Coswin destiné aux achats, le Workflow RH destiné aux ordres de missions, congés, etc., le SIRH⁹ relatif à la gestion de carrières des salariés depuis leur recrutement jusqu'à leur départ.

« Les salariés sont munis d'un manuel d'utilisation suivi d'un accompagnement sur le terrain par les spécialistes de la DSI (Direction système d'information) lorsqu'il s'agit d'un nouveau logiciel (par exemple) à devoir maîtriser ». (Chef de département applications métiers)

« Les cadres font également des formations en mode E-learning sur rendez-vous sur la plateforme SI. Les formations prennent généralement deux (02) heures. Le but étant de développer les connaissances et savoir-faire dans le domaine des TIC (autrement dit, les compétences IT) notamment l'exploitation et l'usage des différents logiciels de travail ainsi que les technologies dites collaboratives (Intranet, Groupware, Workflow, Visio et vidéoconférence, etc. ». (Chef de service formation)

⁹Système d'Information Ressources Humaines.

Des évaluations sont faites automatiquement après chaque formation indépendamment de la nature de celle-ci dont une évaluation à chaud, à l'issue de la formation, et une à froid à raison de trois à six mois après la formation. Le but étant de mesurer l'apport de la formation et sa contribution à l'amélioration du travail et des compétences des salariés.

Toutefois le choix de ces formations s'effectue, dans le but de l'évaluation annuelle des cadres salariés et de les faire monter en puissance sur des paramètres bien définis. Elle vient également servir à des fins de gestion des carrières. *« Cette évaluation comprend plusieurs paramètres à savoir : l'écart de compétence, le plan de relève, l'exigence qualité, la réglementation, la maîtrise de la fonction, etc. Dans l'ensemble et d'après les évaluations à froid des formations en TIC, le taux de satisfaction dépasse la barre de 75-80% ».* (Chef de service formation)

Cependant, l'usage de la GMAO (gestion de la maintenance assistée par ordinateur) et le GEQUART (système de rotation des salariés) sont autant d'exemples attestant l'apport des TIC au travail des cadres. Ceci dit, la maîtrise de ces technologies dépend à la fois d'un bon usage et d'un bon apprentissage.

Enfin, concernant les projections de formation des cadres aux TIC à Cevital, le chef de service formation ajoute: *« Les projets à venir quant à la formation des cadres aux TIC dépendent de la direction des SI à Alger. Ce qui est à mentionner est que les TIC accompagnent le développement de tout le groupe ; ce qui revient à dire que les projets futurs en termes de TIC dépendent de la vision future des grands dirigeants de Cevital ».* Cette démarche dénote une centralisation de la décision en matière de formation des cadres répondant ainsi à l'approche stratégique du groupe dans son ensemble.

4.3.3. Satisfaction vis-à-vis des formations aux TIC et niveau d'appropriation par les cadres

Notre étude relative au rôle des TIC dans le développement des compétences chez les cadres de Cevital Agro-industrie et de trois autres entreprises de la région de Béjaia (EPB, Sonatrach et Ifri) durant la période s'étalant de 2013 à 2014 a révélé que l'usage des TIC procure plusieurs avantages en l'occurrence, un gain d'un temps conséquent et d'argent grâce à la réduction des coûts. Il induit également la clarté, la fiabilité, la fluidité, la transparence et la traçabilité des informations partagées et enfin, la facilité, la rapidité et la souplesse dans l'exécution des tâches. Ainsi l'augmentation de la productivité individuelle et collective ainsi

qu'une meilleure résolution des problèmes relatifs à la gestion se voient renforcées. (MEBARKI. F, 2016)

Suite aux entretiens avec les dix (10) cadres *Lambda* interrogés au sein de l'unité Cevital Agro-industrie, dans le cadre de notre enquête, nous sommes arrivés aux résultats suivants :

Pratiquement tous les cadres interrogés déclarent être satisfaits des plans de formations mis en œuvre à leur profit par la direction de l'entreprise. Un des cadres avance, d'ailleurs, ceci « *En termes de formations, il n'y a absolument rien à reprocher pour Cevital car nous sommes très bien gâtés dans ce sens. Nous subissons tout le temps des formations surtout en externe, ce qui me permet personnellement, d'être à jour par rapports aux projets de l'entreprise et développer mes compétences, notamment transversales à l'instar du management d'équipe, en anglais, en matière de normes ISO, en informatique, etc.* ».

Néanmoins, il existe, sur ce volet, une petite divergence de perception, pouvant être clarifiée par le témoignage suivant d'un autre cadre qui récuse certaines formations : « *les formations disponibles et sont relativement de bonne qualité car il ne faut pas oublier, tout de même, que nous faisons partie du premier groupe agroalimentaire au pays. Par contre, les plans de formations ne prennent pas tout le temps en considération les aspirations des travailleurs notamment nous les cadres. Personnellement, je trouve que certaines formations sont une perte de temps et d'argent !* ».

Concernant les formations autour des TIC, 70 % des cadres (7/10), déclarent n'avoir aucune difficulté à manipuler les outils informatiques dont ils disposent dans leurs bureaux. Ceci revient, selon, eux, à leur niveau de formation initiale et à leur âge qui est relativement jeune (entre 35 et 50 ans). D'autre part, ceci est dû aux différents dispositifs d'accompagnement mis en œuvre par l'équipe RH et la DSI pour assurer leur formation aux TIC, que ce soit en mode présentiel, à travers des séminaires à Alger, voire même à l'étranger ou encore en mode E-learning à partir de la plateforme SI de Cevital Agro-industrie.

« *À chaque fois que nous changeons de logiciel de travail ou que l'entreprise met en œuvre une nouvelle solution informatique, nous subissons des formations dans ce sens, notamment pour des outils tels que l'ERP, le Workflow, etc. Tout comme nous bénéficions d'un accompagnement permanent par les spécialistes de la DSI pour garantir la maîtrise et l'appropriation de ces technologies* », déclare un des cadres interrogé.

« Le seul inconvénient concernant ces formations aux TIC est que l'évaluation des compétences relevant de ce domaine n'est pas forcément faite. Ce qui veut dire aussi que nous ne sommes pas rémunérés par ces compétences dites IT. Ceci, peut pousser le cadre à ne pas être motivé », rajoute un autre cadre interrogé.

Tout ceci nous emmène à constater, la perception critique des formations par les cadres, même si leur niveau de satisfaction par rapport aux programmes de formations aux TIC demeure relativement bon. Il en est de même pour le niveau de maîtrise et d'appropriation de ces technologies car la plupart des cadres interrogés arrivent facilement à gérer ces outils et voient même leurs productivités individuelles et collectives augmenter dans le cadre du travail.

Conclusion :

En guise de conclusion, il est à rappeler que les cadres ont une importance particulière à jouer dans le management des entreprises, notamment grâce à leur pouvoir décisionnel et à leur rôle d'encadrement. L'atteinte des objectifs organisationnels se trouve, donc, très conditionnée par le niveau de compétence de ceux-ci. Les politiques RH de l'entreprise doivent, en effet, mettre en avant le développement des compétences des cadres managers à travers des plans de formations adaptés à leurs besoins.

En effet, la formation devrait occuper une place centrale dans la formulation des stratégies RH. Ceci car elle peut être perçue comme un moyen de production de compétences, une source de motivation au travail, de développement du potentiel et un garant pour une carrière réussie des cadres.

Etant donné l'importance que jouent les TIC dans le travail de ces derniers, nous avons voulu dans cette présente contribution, faire un état des lieux de la formation des cadres aux TIC ainsi que d'en apprécier le degré d'appropriation et de maîtrise de celles-ci dans une entreprise d'envergure nationale constituant le cœur du tissu industriel de la région de Béjaia à savoir Cevital Agro-industrie.

Les entretiens réalisés avec les responsables enquêtés nous ont permis de comprendre l'intérêt de la formation professionnelle dans la politique RH de Cevital. Bien que les plans de formations touchent l'ensemble des salariés, les cadres sont privilégiés dans l'octroi des formations. D'ailleurs, nombreux sont les programmes (en cours) mobilisés pour former les managers et les dirigeants. La formation des cadres aux TIC se nourrit également de divers plans système d'information (SI) et se réalise généralement en externe (le cas de l'ERP). Des formations en interne sont également assurées concernant la maîtrise de certains logiciels de travail (Coswin, Workflow RH, etc.). Cette démarche d'appui, entre autre, sur des manuels d'utilisation et l'accompagnement des spécialistes SI de l'entreprise. Cevital dispose, donc, de tous les moyens financiers permettant de développer les compétences IT (numériques) de ses cadres et s'assure à ce que les besoins en formation soient comblés.

En revanche, nous avons constaté l'absence d'indicateurs de performance permettant d'évaluer convenablement l'efficacité des formations aux TIC au profit des cadres ainsi que le caractère superflu de certaines formations n'étant pas en adéquation directe avec leurs besoins immédiats.

Néanmoins, la formation des cadres aux TIC fait partie des préoccupations majeures de la politique RH de Cevital Agro-industrie. Nous constatons, par conséquent, suite aux entretiens réalisés avec quelques cadres lambda qu'il y a un accueil très favorable à ces technologies et qu'ils ne rencontrent pas de problèmes particuliers dans l'usage et l'appropriation des TIC.

Bien au contraire, ces dernières leur permettent d'établir de bonnes connexions entre les cadres et leurs collègues, améliorent leur productivité au travail et contribuent à leur faire prendre les décisions adéquates, ceci d'une part. D'autre part, ces cadres sont plutôt satisfaits des démarches de formation relatives aux TIC, bien que les avis ne soient pas tout à fait unanimes concernant le choix et l'efficacité de certaines formations.

6. Références bibliographiques :

- ABDELAZIZ, S., BENHALIMA K. (2012), « L'investissement en ressources humaines par la formation un facteur clé de développement des compétences dans l'entreprise publique algérienne: Cas de Sonatrach. », *Colloque international : Evolution des emplois et des compétences et mutations de la fonction ressources humaines*, Université de Mascara.
- BENABDERRAHMANE. Y. (2012), « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université Paul Valéry (Montpellier III).
- BERRETIMA. A. (2019), *La scientificité de l'empirisme en sociologie*, éditions l'Harmattan, Paris, France.
- BOBILLIER-CHAUMON. S, CUVILLIER.M, SARNIN.B, BEKKADJA. P. (2015), «Pour un usage responsable des TIC. Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et conditions de travail des cadres ». *[Rapport de recherche] Guide de réflexion*, Eurocadres, CEE.
- BOBILLIER-CHAUMON. M.E. (2011), « L'impact des Technologies de communication sur le métier de cadre », *Rapport de recherche APEC, GRePS*.
- GUNIA. N. (2002), « La fonction ressource humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises ; Impact des nouvelles technologies d'information et de communication », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université deToulouse.
- MEBARKI, F. (2016), « Le rôle des Technologies de l'Information et de la Communication dans le développement des compétences des cadres. Cas d'EPB, Sonatrach, Cevital et Ifri de Bejaïa », *Algerian Business Performance Review n°10*, Pp : 27-34.
- MEBARKI, N. (2013), « TIC et performance d'entreprise : étude d'impact-cas de quelques entreprises algériennes », *Les cahiers du CREAD n°104*, Pp : 111-140.
- MINTZBERG. H.(1984), *Le manager au quotidien, les 10 rôles du cadre*, éditions d'Organisation.
- PROST. M et ZOUINAR. M. (2015), « De l'hyper-connexion à la déconnexion : quand les entreprises tentent de réguler l'usage professionnel des e-mails », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 17-1, Pp : 1-25. Disponible sur le lien : <http://journals.openedition.org/pistes/4454>.
- SADOU. M. (2014), « Etat de l'art de la diffusion des TIC au sein des entreprises algériennes : faible adoption, fracture numérique et absences d'usages d'exploration », *XIXème Congrès*

de la Sfsic, Penser les techniques et les technologies : Apports des Sciences de l'Information et de la Communication et perspectives de recherches, Toulon, France.

SAYEH, A. (2015), « Dossier TIC 2015 N'TIC », Magazine, une édition Med&Com, Alger. Disponible sur le lien : <http://www.nticweb.com/version-pdf/116.raw?task=download>

7. Liste des tableaux :

Tableau de la répartition du volume horaire de formation sur les catégories professionnelles.