

# *LE PORTAIL IMC<sup>1</sup> DANS LE CONTEXTE TUNISIEN*

---

**Jamel Choukir,**

Maître de conférences en Sciences de Gestion

[jchoukir@yahoo.ca](mailto:jchoukir@yahoo.ca), +216 98 28 97 52

**Bilel Bellaâj,**

Assistant - chercheur en Sciences de Gestion

[bilelbellaj@gmail.com](mailto:bilelbellaj@gmail.com), +216 98 65 60 42

**Adresse professionnelle**

Université de Sfax, ESC ★UR Gouvernance★ BP 1081 ★ 3018 Sfax - Tunisie

**Résumé :** Dans cette recherche nous sommes parti du constat que les offres de formation sont fragmentées, ignorées par les acteurs clés dans le marché de la formation, notamment les entreprises et les individus. Nous ajoutons que le processus de la formation continue est plutôt linéaire (du cabinet de formation à l'entreprise). L'objectif de ce papier consiste à révéler la valeur des TIC en rapport avec la formation continue. Nous avancerions que La combinaison TIC- formation a induit un nouveau mode de prestation dont les implications sont d'ordres économiques, juridiques et organisationnels (éclatement de l'unité de lieu, de temps et d'action) impliquant ainsi une redéfinition de la place de l'acteur dans le processus de formation.

Nous avons proposé ainsi un portail que nous souhaitons devenir une place de marché de la formation (marketplace) dont nous estimons qu'il pourrait constituer une piste pertinente pour le dépassement des dysfonctionnements dans le champ de la formation. Cette proposition est loin de constituer une panacée.

**Mots clés :** formation continue, TIC, valeur ajoutée, entrepreneuriat, portail, base de données.

**Summary:** In this research we depart from the notice that the trainings offers are fragmented and ignored by the principal actors in the training market, namely enterprises and people. Add to that the fact that we hold the continual training process to be rather linear (from the training cabinet until the enterprise). The paper's objective is to reveal the value of the TIC in relation to the continual training. We would state that the IT-training combination has incurred a new presentation model, which implications are of an economic, legal and organizational nature (vanishing of the position, time and action unity). This in turn, has implicated a re- definition of the actor's position in the training process.

We have accordingly suggested a new portal that we hope would become the training marketplace. We expect it to be considered as a track to follow against any possible dysfunction that might arise in the training arena. This suggestion is indeed far from being a panacea.

**Key words:** continual training, IT, added value, entrepreneurship, portal, data base.

---

<sup>1</sup> IMC : Internet Management Consulting

## *Le portail IMC dans le contexte tunisien*

Dans la littérature en management, en économie et en psychosociologie la formation est de plus en plus considérée comme étant un facteur générateur de croissance, de compétitivité et facilitateur de changement. Elle représente un thème récurrent dans les débats<sup>2</sup> sociaux. Plusieurs enquêtes (Choukir, 2006 ; Helal, 1995) menées dans le contexte tunisien, ont conduit aux conclusions suivantes :

- Les actions de formation sont faiblement intégrées, peu organisées et rarement formalisées notamment pour les PME. En effet, les modes de formation s'apparentent beaucoup plus aux anciennes méthodes de compagnonnage.
- La formation est à la carte; elle est également courte non qualifiante et élitiste. Il est rare d'observer des entreprises qui disposent de systèmes d'information relatifs aux offres de formation (grille de diagnostic, actions, programmes).

Cette situation semble vouloir changer. Sur le plan institutionnel, plusieurs programmes ont été révisés afin d'arrimer la formation aux nouveaux besoins des entreprises. Les modes de financement de la formation ont été diversifiés et ciblés. Les procédures administratives ont été relativement simplifiées<sup>3</sup>. La formation constitue également un axe stratégique du programme de mise à niveau des entreprises tunisiennes ; elle est en étroite relation avec la démarche assurance qualité.

Sur le plan organisationnel, nous avons remarqué que de plus en plus d'entreprises dépensent plus que 2% de la masse salariale en

formation. La fonction de la formation est assumée par des services rattachés à la direction des ressources humaines. Ceci peut être interprété comme une réorientation stratégique. L'effort de formation, en termes de taux de la masse salariale, de nombre de journées de formation, d'accès et de bénéficiaires, est en nette progression.

Par ailleurs, face à une concurrence de plus en plus acharnée des pays asiatiques et des pays de l'Est, la Tunisie ne peut plus continuer à se baser sur l'avantage de salaires ou sur la proximité de l'Europe. L'identification de nouveaux créneaux s'impose, tels que la qualité de la main-d'œuvre et la formation. Plusieurs études et rapports (Gouvernement Du Québec; 1991) au Canada et en Allemagne ont révélé qu'il existe une corrélation positive entre le niveau de compétitivité d'une branche d'activité économique et l'effort de formation.

Les changements enclenchés, importants qu'ils soient, semblent amorcer un nouveau paradigme de gestion des ressources humaines axé en particulier sur certaines activités, renvoyant ainsi à une stratégie de développement plutôt que celle de gestion (Peretti, 2008; Gosselin, 2002;). Toutefois, ces changements sont loin de constituer un revirement majeur en gestion des ressources humaines.

Les entreprises tunisiennes sont depuis une dizaine d'années inscrites dans la logique de compétences (Le Boyer, 1996; Jolis, 2000 ; Dugué, 1994 ; Le Boterf, 1994). Cette logique est initiée par le programme de mise à niveau. Ce dernier constitue une des mesures de restructuration de l'économie tunisienne depuis 1996.

Ce changement est dicté, entre autres, par la dynamique de la mondialisation des économies et des entreprises. Cette dernière implique une nouvelle division internationale du travail et par voie de conséquence une accentuation du clivage entre des économies basées sur les ressources premières et celles fondées sur la maîtrise de la technologie et de l'information. Les écarts entre protagonistes se

---

<sup>2</sup> Pour la deuxième fois, l'Institut Arabe des Chefs d'Entreprises a animé des journées axées sur la formation et le savoir 2002.

<sup>3</sup> Le ministère de la formation professionnelle lors d'une démarche de diagnostic des besoins de formation exige une simple déclaration plutôt qu'un agrément. Ajoutons également de nouveaux changements ont été apportés à la taxe sur la formation professionnelle (TFP, janvier 2009)

creusent en faveur des dominants. Il est à noter de surcroît que l'ampleur des changements notamment technologiques pose le problème de l'adaptation. Ordre et désordre, ouverture et insécurité sont structurants de la réalité sociale. En effet, l'exigence de l'adaptation s'impose à tous les intervenants.

L'objectif de ce papier consiste à révéler la valeur des TIC en rapport avec la formation continue. Nous avancerions que La combinaison TIC- formation a induit un nouveau mode de prestation dont les implications sont d'ordres économiques, organisationnels, juridiques (éclatement de l'unité de lieu, de temps et d'action) impliquant ainsi une redéfinition de la place de l'homme dans le processus de formation.

Ce papier se structure ainsi : dans un premier temps, nous traiterions des incohérences relatives à la problématique de la formation en entreprise; dans un deuxième temps, nous aborderions, les apports des TIC en étroite relation avec notre questionnement. Enfin, nous exposerions le bien fondé de la création d'une start up dont la mission est la formation continue en ligne offerte aux entreprises en quête de compétitivité.

## **1. PROBLEMATIQUE TIC/FORMATION CONTINUE**

A la lumière de nos observations empiriques, la formation continue, initiale ou professionnelle, représente un enjeu économique, social et culturel (Dubar, 1995) pour les entreprises quelque soit l'appartenance (sectorielle, géographique). Cette activité ou fonction est régie par un dispositif réglementaire (lois, décrets). Elle a entraîné la création d'un marché de la formation (une offre une demande, des prestataires). Plusieurs études (Tanguay et al., 1994; Toupin, 1997) font état d'une inadéquation entre l'offre et la demande faute de coordination et d'information et de communication entre les différents détenteurs des enjeux. En effet, les TIC pourraient permettre une meilleure agence (Debret, 1998; Ettighoffer, 1992; Prevost, 1994) entre les différentes parties prenantes de la formation (clients, fournisseurs, pourvoyeurs, bénéficiaires).

La théorie de l'agence postule une asymétrie d'information entre l'offre et la demande et ce faute de transparence et de visibilité. Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent (Jensen & Meckling, 1976).

Cette asymétrie de l'information est un des éléments sur lesquels le portail de formation tunisien va mettre l'accent afin de les réduire et pouvoir transmettre aux différentes parties (cabinets de formation, formateurs, organisations et salariés des entreprises) l'information nécessaire en temps réel.

La littérature révèle la diversité des apports des TIC, entre autres, en matière de formation: une gestion plus efficiente (Guérin, 2002); la constitution d'une masse d'information retraçable et accessible (action, module,) l'amélioration de la capacité de pilotage; la reconfiguration des activités de la formation; la flexibilité; le décloisonnement et l'harmonisation des fonctions (Peretti, 2008; 2002, Kalika, 2000). Toutefois, Les TIC soulèvent également beaucoup d'appréhensions et de risques, à savoir: le stress par les deux charges mentale et physique (Neveu, 1999); les menaces aux libertés fondamentales des salariés (Mzid, 2007); l'insécurité des employés et le renforcement du pouvoir patronal (Rifkin, 1996; Braverman, 1976).

La précédente décennie a été caractérisée par des changements significatifs qui se sont traduits par un poids de plus en plus important de l'intangible, de l'immatériel et de l'incorporel dans l'économie. Avec le développement de la « nouvelle économie », l'émergence des entreprises sur le web « dotcom » – entreprises dont les activités sont exclusivement réalisées sur le net – a exacerbé ce processus.

Le couple formation TIC pourrait constituer un véhicule pertinent pour les bénéficiaires ainsi que pour les fournisseurs de la formation. Dans ce contexte, nous proposons la création d'une entreprise assurant et fournissant des services dépassant la simple visibilité de toutes les offres de formation existant sur le marché de la formation en Tunisie mais également du

conseil contingenté (cas par cas). La mission de cette entreprise consiste à améliorer la qualité de management des entreprises tunisiennes à travers un meilleur encadrement, et une optimisation des dispositifs (programmes, mesures, mécanismes.).

Les modèles d'affaires adoptés sont très spécifiques à Internet et ont permis notamment l'émergence d'une activité propre à l'Internet : les portails qui sont à la fois des moteurs de recherche des bases de données et aussi des supports publicitaires. Ils proposent ainsi leurs services gratuitement aux utilisateurs. Ce modèle, utilisant une plateforme TIC, a connu une réussite dans plusieurs secteurs et notamment dans la formation.

## **2. LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)**

Plusieurs concepts sont utilisés afin de cerner la réalité technologique. Dans le contexte tunisien, le concept le plus utilisé semble celui des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). A l'instar de plusieurs pays, la Tunisie est nouvellement inscrite dans la culture numérique. En effet, une phase de familiarisation s'impose.

D'autres chercheurs ont employés le terme « Electronic Coordinating Technologies » (ECT), insistant sur le caractère de coordination et de synergie véhiculé à travers la technologie ainsi que sur les préalables pour une utilisation effective et efficiente. D'autres concepts sont utilisés, nous citons essentiellement celui de systèmes de technologies de l'information et de la communication soutenus (STICS).

Nous avons retenu le concept TIC, nous considérons que la Tunisie a réussi le premier test de la diffusion. Mais, au-delà du débat autour du concept, il nous semble que peu importe le concept privilégié, l'insertion, l'utilisation et l'optimisation des technologies en vigueur exigent, en premier lieu, leur démystification.

Les TIC ne peuvent être réduites au processus d'informatisation. Les premières au-delà de la variété du dispositif, véhiculent mobilité et flexibilité. Elles libèrent, en effet, l'utilisateur des contraintes du temps et de l'espace. Alors

que, l'informatisation semble se limiter à un ensemble de techniques renfermant l'utilisateur. Néanmoins, l'informatisation des fonctions au sein des entreprises a précédé, historiquement, leur intégration.

### **2.1 - Le contexte tunisien**

Le rapport annuel du World Economic Forum (2008) classe la Tunisie au 38<sup>ème</sup> rang mondial (sur 134 Pays) de point de vue utilisation des TIC (51<sup>ème</sup> position en 2001 ; 31<sup>ème</sup> en 2005). Selon (SIB 2009) ; en janvier<sup>4</sup> 2009 la Tunisie compte 3 millions d'utilisateurs d'Internet 11500 noms de domaine et 6500 sites web. Le taux de connexion<sup>5</sup> des institutions scolaires publiques est de 100%. La majorité immense des internautes (70%) sont des enseignants, des élèves ou des étudiants contre (20%) appartenant au secteur privé (le milieu productif).

La Tunisie a opté pour la stratégie des technopoles et des cyberparks afin d'amorcer et d'initier la culture numérique. Le nombre d'ingénieurs affecté, à titre indicatif, au technopole Elgazala (Ariana) est de l'ordre de 800 avec un chiffre d'affaires de 80 millions de dinars (2004). Le secteur informatique compte 345 entreprises, et emploie 6550 salariés dont le portefeuille est de l'ordre de 144 millions d'euro.

La fracture numérique est très visible entre le monde arabe et les pays développés voire même comparativement aux pays asiatiques. Selon le rapport arabe sur le développement humain (2003), on compte 18 ordinateurs par 1000 habitants dans la région arabe contre une moyenne globale de 78 ordinateurs par 1000. 1,6% de la population des pays arabe bénéficie d'un accès à Internet contre 68% au Royaume-Uni et 79% au Etats-Unis.

Les données chiffrées ont le mérite de nous fournir un état de la situation, le chemin parcouru ainsi que celui qui reste à faire. Elles révèlent également que les vitesses d'insertion des TIC sont différenciées. Toutefois, les chiffres sont une construction et ne peuvent expliquer des situations ou des phénomènes.

---

<sup>4</sup> Source ATI (agence tunisienne de l'Internet)

<sup>5</sup> Connexion n'est pas synonyme d'accès

### 3. LA RELATION TIC – FORMATION

La mise en œuvre des TIC relève à la fois d'un choix technologique et organisationnel. Il n'y a pas de choix technologiques purs ou de choix organisationnels purs. Dans ce contexte les managers optent pour de multiples combinaisons. Malgré l'importance de l'enjeu, cette capacité de prévision fait encore défaut en l'absence d'une modélisation claire de l'interaction entre les TIC et l'organisation de la formation.

Les TIC sont caractérisées essentiellement par des capacités de traitement, de mémorisation et de communication sans commune mesure avec celles des technologies traditionnelles (téléphone, fax, etc.), et donc des potentiels (Huber, 1990) :

Elles sont dotées de capacités d'amélioration de la communication :

- communiquer plus facilement et à moindre coût en limitant les contraintes spatio-temporelles ;
- communiquer plus vite vers des cibles précises ;
- enregistrer et restituer facilement des informations et des messages ;
- contrôler l'accès et la participation à la communication.
- Elles sont également dotées de capacités d'assistance à la décision :
  - stocker et retrouver l'information rapidement à un faible coût ;
  - combiner rapidement des informations ;
  - assister le travail de groupe.

De ces propriétés naissent des usages qui accroissent l'accessibilité à l'information. C'est cette accessibilité accrue à l'information qui transforme les relations entre les différentes parties prenantes dans le domaine de la formation.

Dans la mesure où les technologies apportent des facilités de communication, l'effet le plus vraisemblable sera, selon Huber (1990), l'augmentation du nombre et de la variété des individus participant, en tant que source d'information, au processus de décision. « L'usage des TIC accroît le nombre et la variété des individus qui participent, comme source d'information, à la préparation de la décision ».

Le développement des TIC favorise la réduction de ces nœuds à travers l'élargissement du champ des impacts transversaux. Huber fait référence au nombre de nœuds intermédiaires de la hiérarchie qui interviennent dans le processus de traitement de l'information. Ces nœuds filtrent et transmettent l'information aux niveaux supérieurs de la hiérarchie. « L'usage des TIC réduit le nombre d'intermédiaires humains qui participent au réseau de traitement de l'information ».

En effet, la communication directe, autorisée par les nouveaux médias électroniques, gomme partiellement les différences de statuts perçues et mine les relations d'autorité (Desq et Fallery, 1989). La messagerie électronique conduit, dans certains cas, à l'atrophie du système de contrôle hiérarchisé.

L'intérêt du modèle d'Huber est de proposer un cadre de réflexion qui précise les conditions d'accès à l'information. Ce cadre analytique souligne également la nécessité de lier la réflexion, relative à l'adaptation des technologies de l'information, à la conception de l'organisation appropriée.

Par ailleurs, la perspective du déterminisme laisse quelque place à une gestion contingente du changement. La décision du manager s'appuie sur la connaissance des effets éventuels de l'introduction de la technologie ainsi que des modalités de mise en œuvre en anticipant sur l'effort d'accompagnement nécessaire.

L'approche « d'émergence », considère avant tout que la question véritable n'est pas tant celle du sens de la relation technologie-organisation, mais celle du rôle des utilisateurs. Les caractéristiques personnelles, les perceptions des techniques et les influences sociales (Alter, 1984) expliquent alors les usages et les transformations organisationnelles associées (Jameux, 1989). En réintroduisant les individus et leurs interprétations, cette approche exige une observation attentive de l'usage effectif des TIC. S'inspirant notamment des travaux de Weick (1969), l'approche d'émergence s'attache à l'analyse approfondie du processus pour la compréhension des phénomènes.

### **3.1- L'interprétation du couple TIC - formation**

Dans la perspective de l'émergence, la perception de la demande est subjective et propre à chaque individu. Elle considère que les attitudes des individus s'expliquent de façon rétrospective. Celles-ci sont influencées par l'ensemble des relations formelles et informelles. En effet, l'implémentation de la start-up implique l'analyse des comportements individuels (employés) et collectifs (cabinets, entreprises.).

L'organisation est donc d'abord une histoire d'acteurs. Elle est donc un construit humain où seuls les hommes agissent et interagissent. Les individus construisent l'organisation à travers leurs actions. L'organisation n'est donc pas constituée d'individus mais également d'activités interconnectées. La notion d'action et d'interaction devient dès lors déterminante pour l'analyse de l'organisation d'où l'idée de concevoir l'organisation en termes de processus.

Pour Keen (1981), l'introduction de la start up est avant tout un processus politique qui requiert d'importantes négociations. La mise en œuvre d'une nouvelle technologie s'effectue généralement au sein d'une organisation constituée. La nature des relations et la dynamique des acteurs conditionnent donc le déroulement du processus de mise en œuvre.

La performance de la start-up est à considérer comme l'émanation des rapports sociaux. Le type d'acteur et l'idéologie dominante apparaissent comme des variables explicatives. Cette perspective permet d'échapper aux analyses déterministes, présentant une série d'effets ou de relations, conçues comme mécanique, de la technologie sur le social. Le paradigme de l'interaction permet de percevoir l'organisation comme le produit d'un rapport de force.

En conclusion, la littérature propose trois modélisations de la relation TIC organisation de la formation. Entre un déterminisme technologique qui postule une technologie autonome et structurante, et un déterminisme social qui lui oppose une technologie souple, modelée par les pratiques des utilisateurs détenteurs d'un véritable pouvoir de sanction. Les travaux les plus récents tendent à s'écarter

d'une telle polarisation et laissent entrevoir un déterminisme technologique relativisé et une conception de la technologie comme un « construit social ». Le couple social-technologie s'apprécie d'abord par la présence et le rôle des différents acteurs, par l'allocation des ressources et des règles ainsi que par la capacité collective de formulation, de dissolution et de transfert de ces règles selon les rapports de pouvoir.

Ces différents facteurs nous conduisent à rejeter le déterminisme technologique, cela ne signifie certainement pas que les technologies n'influencent pas les organisations, et à considérer une nouvelle approche qui ne prend pas en compte la causalité entre technologie et organisation, mais qui les considère dans une relation d'interaction. En définitive, il n'y a pas de réponse universelle, il y a que des solutions contingentes basées sur des compromis.

### **3.2- La diversité des configurations TIC et formation**

A l'heure où les technologies pénètrent tous les jours davantage le monde du travail, elles sont souvent considérées comme de mystérieuses boîtes noires. On peut les voir sous différentes perspectives. Les économistes introduisent généralement les technologies dans leurs modèles sous forme de variables déterminantes de la fonction de production. La direction générale consacre beaucoup de temps et d'efforts à porter des jugements motivés sur le volume d'investissement à consentir et sur le calendrier correspondant. Elle attache au contraire beaucoup moins d'attention aux ressources humaines et aux structures organisationnelles. Qu'ils soient ouvriers ou managers, les collaborateurs considèrent que les caractéristiques d'une nouvelle technologie sont acquises. C'est la raison pour laquelle leur réaction d'acceptation ou de rejet revêt généralement un caractère essentiellement passif. Ils remarquent rarement les occasions qui s'offrent à eux d'agir sur la technologie et de la remodeler. En fait, ces attitudes traduisent une vision déterministe des technologies. Vision qu'il est vrai, est prépondérante depuis longtemps à la fois dans la pensée académique et dans celle des praticiens, selon laquelle il n'existe qu'une seule façon de configurer une technologie donnée. Une bonne partie du système de

répartition des emplois entourant cette technologie s'en déduit donc directement. Le seul véritable problème est alors de trouver cet arrangement et de s'en rapprocher le plus rapidement possible.

Autre mythe implicitement contenu dans cette philosophie : c'est la technologie elle-même qui conduirait en direction de l'optimum. Cependant, l'observation des entreprises a montré que des technologies analogues ou identiques étaient parfois utilisées de façons différentes. Ces constatations revêtent une grande importance puisque l'on peut en déduire la possibilité d'influencer ces technologies.

A l'heure où les technologies pénètrent tous les jours davantage le monde du travail, elles sont souvent considérées comme de mystérieuses boîtes noires. On peut les voir sous différentes perspectives. Les économistes introduisent généralement les technologies dans leurs modèles sous forme de variables déterminantes de la fonction de production. La direction générale consacre beaucoup de temps et d'efforts à porter des jugements motivés sur le volume d'investissement à consentir et sur le calendrier correspondant. Elle attache au contraire beaucoup moins d'attention aux ressources humaines et aux structures organisationnelles. Qu'ils soient ouvriers ou managers, les collaborateurs considèrent que les caractéristiques d'une nouvelle technologie sont acquises. C'est la raison pour laquelle leur réaction d'acceptation ou de rejet revêt généralement un caractère essentiellement passif. Ils remarquent rarement les occasions qui s'offrent à eux d'agir sur la technologie et de la remodeler. En fait, ces attitudes traduisent une vision déterministe des technologies. Vision qu'il est vrai, est prépondérante depuis longtemps à la fois dans la pensée académique et dans celle des praticiens, selon laquelle il n'existe qu'une seule façon de configurer une technologie donnée. Une bonne partie du système de répartition des emplois entourant cette technologie s'en déduit donc directement. Le seul véritable problème est alors de trouver cet arrangement et de s'en rapprocher le plus rapidement possible.

Autre mythe implicitement contenu dans cette philosophie : c'est la technologie elle-même qui conduirait en direction de l'optimum.

Cependant, l'observation des entreprises a montré que des technologies analogues ou identiques étaient parfois utilisées de façons différentes. Ces constatations revêtent une grande importance puisque l'on peut en déduire la possibilité d'influencer ces technologies.

### **3.3- Centralisation, visibilité, communication et accessibilité :**

L'un des mérites le plus immédiat de l'usage des TIC est l'amélioration de la coordination verticale et horizontale: la possibilité de communiquer plus vite et mieux facilite le fonctionnement de l'ajustement mutuel et la supervision directe. En effet, la circulation de l'information est assez fluide. La communication ne peut créer qu'un terrain d'entente favorable au bon déroulement du travail. Cette fluidité de la communication, ne peut avoir que des effets positifs sur le rendement des acteurs impliqués dans le processus de formation.

L'intensité de cette coordination a été améliorée par le recours à une formalisation accrue, résultat d'un choix organisationnel et managérial. En effet, il y a eu recours à l'écrit dans les communications internes et dans la définition des rôles des membres de l'entreprise en mettant à la disposition des employés les procédures ainsi qu'en précisant leur fonction. Ici, on fait référence à l'idée de (Mintzberg, 1982) qui considère que la standardisation renvoie à l'importance des politiques, des règles et des procédures guidant et circonscrivant les comportements des individus dans une entreprise.

### **3.4- Perception du couple TIC/formation**

Les TIC sont souvent perçues comme une vertu, véhiculant des avantages intrinsèques. Toutefois, certains les considèrent comme source d'opportunités d'affaires ou de pouvoir; d'autres les voient comme des menaces à leur sécurité et leur stabilité. Ces perceptions différenciées dépendent du profil de chaque acteur ; autrement dit, si on est un cabinet de formation ; ou une entreprise cliente de la formation ou un employé à la recherche d'une formation ou une entreprise nouvellement installée dans le marché de la formation, les perceptions ne prennent pas la même forme.

## **4- PROCESSUS DE CREATION D'UNE START UP**

La start-up en question se propose de mettre en place d'une part, un portail de formation qui rassemble l'offre des cabinets de formation en Tunisie (environ une centaine) et d'autre part, il permet au demandeur de formation (client) d'accéder aux formations offertes. Ce projet se propose de mieux canaliser l'offre de formation et la faire correspondre aux besoins des entreprises qui sont en effet submergés d'offres sans qu'il y ait un effort de classement et de comparaison de ces offres : objectif, contenu, pédagogie, suivi etc. L'indexation des offres de formation se fera selon plusieurs critères dont : le thème principal, lieu de la formation, objectif, secteurs concernés etc.

### **4.1- Etude de cas : Le portail IMC**

Le portail IMC a pour vocation de centraliser et de développer l'information sur la formation continue en regroupant, en un lieu commun, l'offre et la demande de formation. Dans cette perspective, il constitue une banque de données privilégiée d'accès à l'information sur la formation continue pour les particuliers, les entreprises et les offreurs de formation continue en Tunisie.

Le portail présente une page d'accueil entièrement reconfigurée, permettant un accès plus convivial et plus direct à l'information. Certains services ont été améliorés et de nouveaux sont venus s'ajouter pour mieux satisfaire les utilisateurs.

Une BD d'offeurs de formation ainsi qu'un ensemble de thèmes de formation en catalogue sera disponible sur "directformation", le moteur de recherche du portail.

La page d'accueil invite les internautes à découvrir, en un coup d'oeil, l'ensemble des services offerts. Tout en conservant la configuration permettant des entrées individuelles pour les différents types d'utilisateurs (particuliers, entreprises, offreurs de formation), des informations complémentaires relatives à l'actualité de la Formation Continue ou aux nouveaux offreurs de formation adhérents viennent enrichir le portail. Dans l'optique d'être proche de l'utilisateur et de recueillir son point de vue concernant des problématiques relatives à la

formation continue, le portail propose un sondage trimestriel.

Dans les pages intérieures modifiées au niveau de la navigation principale, les particuliers et les entreprises peuvent rechercher des formations en accédant à "directformation". Les entreprises peuvent, en outre, formuler des appels d'offres spécifiques sur "marketTraining", le marché de la formation sur mesure et découvrir les modalités d'accès au cofinancement prévu par la Taxe sur la Formation Professionnelle ayant pour objet le soutien et le développement de la Formation Continue, pour leurs investissements consentis en matière de Formation Continue.

Les offreurs de formation, selon l'option d'adhésion choisie, ont la possibilité de publier leur catalogue de formation en ligne, collaborant ainsi à une meilleure visibilité du marché de la Formation Continue en Tunisie et de répondre en ligne aux appels d'offres formulés par les entreprises.

"Newsformation" constitue le mensuel électronique d'information du portail. Il informe sur les nouveautés du site et sur les services offerts. Par ailleurs, les formations disponibles sur "directformation" pour le mois suivant l'envoi du mensuel sont systématiquement mentionnées, permettant à l'abonné d'avoir une bonne visibilité de l'offre de formation catalogue sur la période donnée. L'abonnement à "Newsformation" est gratuit et s'effectue en ligne sur le portail.

La rubrique "Services utiles" présente la liste des offreurs de formation adhérents du portail. Elle représente le complément d'information indispensable à "directformation" en ce qui concerne l'offre de formation. En effet, "formacatalogue" regroupe les coordonnées et les domaines de compétences de l'ensemble des offreurs de formation adhérents, présentant aux utilisateurs une vision exhaustive de l'offre de formation accessible via le portail.

"locationforma" complète la panoplie des services utiles en proposant une liste de locateurs de salles de formation classée par région et comprenant leurs coordonnées, ainsi que la capacité et la configuration de leurs salles. Les utilisateurs peuvent faire leur choix parmi les salles de formation ou de conférence situées dans les centres de formation ou également dans les hôtels qui disposent d'une



infrastructure dédiée à la formation et aux conférences.

Ligne d'appel téléphonique gérée par l'information continue et offrant un "téléservice" d'information sur la Formation Continue, elle est également accessible sur le portail via une page qui lui est spécialement dédiée. Les internautes y découvrent le principe de l'"Infoligne" ainsi que le réseau de partenaires experts dans le champ de la formation continue et de l'orientation professionnelle constitué afin de fournir des réponses appropriées à leurs questions. Les coordonnées des partenaires "Infoligne", leurs champs d'intervention relatifs à la formation continue ainsi que des personnes de contact peuvent, dorénavant, être consultés par les internautes souhaitant cibler leur recherche d'informations.

Si l'utilité du portail<sup>6</sup> est incontestable, sa véritable valeur réside, sans aucun doute, dans sa capacité d'actualisation et de maintien du meilleur niveau d'accès à l'information sur la formation continue. Dans ce sens, une veille permanente, organisée au sein de L'information Continue, vise à garantir la performance attendue d'un tel instrument.

En plus des cabinets de formation les organismes publics tels que le Centre de promotion des exportations, l'Agence nationale de l'emploi et du travail indépendant, l'Association Professionnelles des Banques, les Universités, les Ministères, les Chambres de commerce, les Organismes non gouvernementaux sont également impliqués dans la constitution d'une base de données étoffée sur le formation et les thèmes concernant les différents secteurs.

## **5- RESULTATS ET DISCUSSION**

La contribution des TIC réside dans la centralisation des offres de formation autour d'un portail et d'une base de données, il s'agit d'un catalogue virtuel accessible aux entreprises ainsi qu'aux employés potentiellement intéressés par l'offre de formation. Il s'agit de plus qu'une simple vitrine facilitant la rencontre de l'offre et la demande, les entreprises ainsi que les

employés peuvent jouer le rôle de solliciteur de programmes de formation. L'apport est également au niveau de la prise en charge des besoins ignorés ainsi que dans la démocratisation de la formation.

Cette intégration formation TIC est loin de se faire dans un esprit et une atmosphère d'harmonie et de façon naturelle. Les relations entre les différentes parties prenantes dans le champ de la formation sont régies par l'informel, le clientélisme et le favoritisme; cela constitue les premiers obstacles à la communication et l'adoption du portail et des BD comme des supports et référentiel pour concevoir les programmes et les plans de formation au sein des entreprises tunisiennes.

Cette start up offre certainement une sorte de guichet unique virtuel. Cette expérience est loin d'être unique dans le domaine de la formation professionnelle ; elle est à notre sens porteuse, en terme de perspectives d'évolution future. Toutefois, elle peut faire l'objet de résistances ou du moins de réticences provenant notamment des bureaux de cabinets de formation dont le fonctionnement est prédominé par les relations informelles.

Nous pouvons contourner ces résistances à travers l'ingénierie de la formation, c'est-à-dire la formation sur mesure, exprimée par les entreprises et les employés. Les besoins de formation ne sont pas exclusivement comblés ou couverts par les différentes offres sur le marché. Cette demande de formation pourrait constituer pour les bureaux de formation des opportunités potentiellement pertinentes. Nous devons ajouter que le portail offre une présence effective aux offreurs de la formation se traduisant par un certain pouvoir émanant d'une stratégie de veille.

D'autres obstacles sont d'ordre institutionnels. La formation est régie par un décret (1980) modifié à plusieurs reprises, reconnaissant l'obligation de la formation aux entreprises. Toutefois, toute formation émanant de l'individu employé et s'inscrivant dans une logique personnelle ne peut pas être prise en charge par l'entreprise. Les aménagements réglementaires s'imposent afin d'offrir et de reconnaître le droit individuel à la formation, à l'instar du congé individuel de formation en France. L'adoption d'un Droit Individuel à La Formation constitue un mécanisme efficace

---

<sup>6</sup> Le portail sera présenté lors de la foire de l'Étudiant prévue pour juillet 2009

pour rendre la formation comme étant un levier de croissance des économies et des entreprises.

La Taxe sur la formation professionnelle et sa restitution est un mécanisme nécessitant plus de flexibilité dans l'application : remboursement des frais consentis par les entreprises dans la formation. Le Rapport de la Banque mondiale (2004) recommande d'examiner les coûts et les avantages de la TFP. En février 2009 des changements ont été apportés :

- L'élargissement de l'étendue de formations qui peuvent bénéficier de la taxe sur la formation professionnelle (TFP). On note ainsi des formations dans les domaines technique et théorique.
- Les formations couvrent tout le personnel de l'entreprise et non pas seulement les cadres.
- Les formations peuvent avoir lieu dans l'entreprise ou dans les cabinets de formation ou également dans les centres professionnels privé ou public.
- Inciter les entreprises à faire du diagnostic de formation et à désigner un responsable formation qui coordonne toute ces actions de formation.

La TFP est le mécanisme qui permet de financer toute cette nouvelle orientation dans le domaine de la formation continue et c'est une chance de plus pour que le projet de portail IMC soit bien accueilli.

Par ailleurs, en terme de stratégie d'accès au marché de la formation, la start-up IMC va procéder par un certain écrémage ; la cible sera dans, un premier temps, les entreprises adhérentes au programme de mise à niveau, ayant des partenaires étrangers et détenant une part de marché importante sur le marché international.

## 6- CONCLUSION

Le changement quelque soit sa nature suscite des appréhensions mais également des attentes et des espoirs. Certes l'utilisation des TIC en rapport avec la formation continue est un processus porteur et mobilisateur. Toutefois, elle est loin de constituer un phénomène naturel accepté par toutes les parties prenantes. Certaines conditions sont primordiales dont

l'acceptation, l'allègement des procédures et la prise en compte de la différence des cartes perceptuelles des parties prenantes dans le domaine de la formation continue.

Nous souhaitons contribuer à travers le projet IMC à un changement dans les attitudes des acteurs de la formation continue.

Ainsi nous voulons :

- Mettre l'accent sur l'offre et de la demande à travers la plateforme IMC ce qui rendra plus transparent les pratiques sur le marché de la formation.
- Répertoire l'offre de formation et adopter une politique de segmentation et de ciblage afin de tenir compte des besoins de chaque catégorie socioprofessionnelle (cadre, fonctionnaire, ouvrier etc.) et des divers secteurs (éviter les formations standard)
- Expliquer l'utilisation des différents avantages en matière de formation (TFP et autres incitations)
- Répondre aux besoins particuliers des entreprises et des salariés.
- Mettre en valeur l'apport des experts (ingénieurs, psychologues, gestionnaires, sociologue, médecin, ergonome) dans la détermination des besoins de formation.

La contribution de ce papier de recherche est essentiellement d'ordre managériale. Elle réside dans la mise en évidence de la pertinence d'un portail. Ce dernier risque d'être assimilé à un mécanisme de formation à distance ou de formation en ligne.

La contribution est également de nature entrepreneuriale; c'est-à-dire nous sommes en présence d'un projet de création potentiellement viable et valable.

Le portail joue plutôt un rôle de médiatisation des offres de formation ainsi que de recensement et de sondage des besoins de formation exprimés par des acteurs collectifs ou individuels. Plusieurs travaux ont fait prévaloir la pertinence de la demande de formation, considérée comme étant bénéfique ; elle s'inscrit éventuellement dans un projet socioprofessionnel ou organisationnel.

Toutefois, l'acceptation de ce portail par notamment les cabinets de formation et en deuxième lieu par les entreprises et les

employés est loin d'être une mince affaire. Nous avons fait état d'éventuelles résistances et de réticences.

Cette recherche comporte également plusieurs zones d'ombres. Nous nous limitons à exposer quelques unes, à savoir : les dimensions psychosociologiques n'ont pas été élucidées. La dimension perceptuelle et cognitive est également mise en veilleuse. Ces dimensions ont été occultées ; mais loin d'être négligeables d'autant plus la problématique est inhérente au changement.

Ajoutons à cela que des zones d'ambiguïté auxquelles le portail IMC risque de faire face sont, à savoir :

- l'opacité dans l'octroi de certains programmes de formation aux cabinets (corruption, complaisance etc.)
- Utilisation restrictive de l'Internet par les entreprises et les particuliers (accès plutôt sur le chat, skype, facebook qui occupent la majorité des tunisiens)
- Persistances des entraves administratives malgré les modifications apportées aux textes juridiques en matière de formation et Taxe sur la formation professionnelle).

## BIBLIOGRAPHIE

- Adler, P., (1986), « New technologies, New Skills. », California Management Review, 29, (1).
- Bouteiller, D. et al., (2000), « Former pour performer : les enjeux du développement des compétences en entreprise », Montréal, *Revue internationale de gestion*, 22, (3).
- Choukir, J. (2005). « PMN et stratégies de gestion des ressources humaines. Dans la Revue Travail et Développement, No 24, Tunis, 25.
- Dejours, C. (1993), « Travail et usure mentale », Paris, *Bayard*.
- Dugué, E. (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », Sociologie du travail, 3, (1).
- Dubar, Claude (2002), *La socialisation: construction des identités sociaux et professionnelles*, Paris, A. Collin
- Ettighoffer, D. (1992), *L'entreprise virtuelle : nouveaux modes de travail, nouveaux modes de vie*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Huber, G., (1990), « A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision Making. », Academy of Management Review, 15
- Jameux, C., (1989), « Pouvoir et organisation face aux nouvelles technologies de l'information », RFG, Mars-Mai.
- Jolis, N. (2000), *La compétence au cœur du succès de votre entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Jolis, N. (1998), *Compétences et compétitivité la juste alliance*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Kalika M. (2006), *Management et TIC*, Paris, Éditions Liaisons
- Kalika M. (2002), *EGRH : révolution ou évolution*, Paris, Éditions Liaisons
- Keen, P.,G., (1981), « Information Systems and Organizational Change », Communication of The ACM, 24, (1).
- Le Boterf, G. (1994), *De la compétence ; essai sur un attracteur étrange*, Paris, Éditions d'Organisation.
- Leplat, J. (1996) , “Regards sur l'activité en situation de travail : contribution à la psychologie ergonomique”, Paris, PUP, 263.
- Levy Leboyer, C. (1996), « *La gestion des compétences* », Paris, Éditions d'Organisation.
- Levy Leboyer, C. (1993), « *Le bilan des compétences* », Paris, Éditions d'Organisation.
- Mac Dowell, M. F. et al., (1993), “Achieving Workforce competence”, Personnel Journal, september.
- Peretti, J.M. (2008), *Ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- Reibold. M. F, et al., (1993), « *Gérer la compétence dans l'entreprise* », Paris, l'Harmattan.
- Rifkin, G. (1995), *The end of work*, Putman Publishing Group
- Struck, D., (1995), «Télécommunications, structure, culture : Une approche comportementale des organisations », Paris, Thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications.

- Tanguay, L. et al., (1994), *Savoirs et compétences*, Paris, l'Harmattan.
- Teece, D. J., (1988), « Technological Change and the Nature of the Firm», in G. Dosi et al. (eds), *Technical Change and Economic Theory*.
- Trépo, G. et al., (1997), « La gestion par les compétences : vers la concordance entre stratégie et GRH », Les cahiers de recherche, Groupe HEC.
- Toupin, L. (1997), « Un transfert nommé désir », *Montréal*, in *Revue Internationale de gestion*, 22,(3).