
Compétence contextuelle et transformation numérique : Architecture des réseaux de veille dans la modernisation RH - Le Cas Sonatrach

Contextual Competence and Digital Transformation: Architecture of Monitoring Networks in HR Modernization - The Case of Sonatrach

Dr. LADJEROUD Adila*

Laboratoire de management du changement
dans l'entreprise algérienne, université Alger 3 -
Algérie

adila.ladjeroud@gmail.com

Date de soumission: 23/02/2025

Pr. BOUROUBI Mustapha

Laboratoire de management du changement
dans l'entreprise algérienne
université Alger 3 – Algérie

mustaphabouroubi@gmail.com

Date d'acceptation: 13/03/2025

Pr. HADID Noufeyle

Laboratoire de management du
changement dans l'entreprise algérienne
université Alger 3 - Algérie

noufeyle.hadid@gmail.com

Date de publication: 17/04/2025

Résumé:

L'intelligence contextuelle et les réseaux d'acteurs de veille stratégique aident les organisations à comprendre et interpréter leur environnement. Sonatrach combine ces éléments pour renforcer son adaptabilité et ses compétences organisationnelles face aux défis actuels. Cette étude améliore les méthodes de gestion des ressources humaines chez Sonatrach dans un cadre de transformation numérique, en mettant en œuvre l'intelligence contextuelle pour l'évolution des compétences contextuelles des cadres de Sonatrach, dans le contexte du projet de transformation des ressources humaines (TRH).

Mots clés :Processus décisionnels contextuels, compétence contextuelle, écosystèmes de veille, Transformation RH Sonatrach, Transformation numérique.

Codes de classification Jel : J24, M53.

Abstract:

Contextual intelligence and strategic intelligence networks assist organizations in understanding and interpreting their environment. Sonatrach integrates these elements to enhance its adaptability and organizational competencies in response to current challenges. This study improves human resource management practices at Sonatrach within a digital transformation framework by implementing contextual intelligence for the development of contextual skills among Sonatrach's executives, within the context of the Human Resources Transformation Project (TRH).

Keywords:Contextual Decision-Making, Contextual Competence, Intelligence Ecosystems, Sonatrach HR Transformation, Digital Transformation.

Jel Classification Codes :J24, M53.

* Auteur correspondant.

1. Introduction:

La présente contribution s'inscrit dans la continuité d'une démarche scientifique exploratoire centrée sur les dynamiques émergentes de l'intelligence contextuelle. Notre propos vise à approfondir les paradigmes conceptuels précédemment développés, en proposant une analyse systémique des interactions entre les dimensions cognitives et environnementales. L'objectif est de mettre en lumière les mécanismes sous-jacents qui président à la construction et à l'adaptation des processus interprétatifs dans des environnements complexes et mouvants.

Dans ce contexte, la transformation numérique devient un levier essentiel pour renforcer ces processus, en permettant une collecte, une analyse et une diffusion plus efficace des informations stratégiques via des outils technologiques avancés (Hadid, 2020).

L'intelligence contextuelle constitue un élément cardinal dans l'opérationnalisation et le succès des réseaux d'acteurs intégrés aux systèmes de veille stratégique. Ces réseaux, intrinsèquement multidisciplinaires, agrègent des individus dont les compétences hétérogènes se complètent mutuellement. Leur fonction première est de centraliser, d'évaluer et de disséminer des informations stratégiques, permettant ainsi à l'organisation d'étayer ses prises de décisions. La performance de ces réseaux est intimement liée aux compétences de leurs membres, notamment à leur intelligence contextuelle.

La transformation numérique, en facilitant l'acquisition des données en temps réel et en automatisant certaines tâches, renforce cette intelligence contextuelle permettant aux acteurs de se concentrer sur l'analyse et l'interprétation des informations.

Les compétences contextuelles des acteurs de ces réseaux ont une importance cruciale dans un contexte d'évolution constante et de complexité accrue. En effet, la capacité à comprendre et à interpréter l'analyse des dynamiques du contexte permet de prévoir les fluctuations en identifiant les opportunités et les risques, afin d'agir de manière proactive (Autissier, 2009). Les compétences contextuelles permettent aux acteurs de prendre en compte les spécificités de leur environnement, qu'elles soient socio-économiques, politiques, technologiques ou culturelles, et d'adapter en conséquence leurs stratégies et actions (Ladjeroud, 2024).

En intégrant des technologies comme le cloud computing et les systèmes ERP, la transformation numérique offre aux acteurs les outils nécessaires pour mieux appréhender et analyser ces spécificités, notamment en centralisant les données et en facilitant leur accès (Hadid, 2021).

Dans le système des réseaux d'acteurs engagés dans la veille stratégique, les aptitudes contextuelles des individus se révèlent cruciales. Elles améliorent la collecte et l'étude d'informations pertinentes, perfectionnent la détection des signaux faibles, approfondissent la compréhension des enjeux stratégiques et exercent une influence constructive de la prise de décision. Ces compétences permettent aux acteurs de s'adapter

avec souplesse et efficacité aux dynamiques environnementales en perpétuelle évolution, contribuant ainsi à la performance organisationnelle durable (CHARBONNIER-VOIRIN, 2009).

Il subsiste une certaine divergence d'opinions quant à la conceptualisation de l'agilité organisationnelle. Cependant, dans un premier temps, nous pourrions définir l'agilité organisationnelle comme la capacité de restructurer promptement et aisément une entité, parfois en partenariat avec d'autres entreprises, afin de s'adapter aux fluctuations des conditions du marché (Amos, 2000).

Dans cette perspective, et afin de relier les caractéristiques de l'agilité organisationnelle aux différents concepts de notre recherche (compétence contextuelle et intelligence contextuelle), nous sommes partis du modèle théorique de l'agilité de (Shafer, 1997), dans le but d'exposer trois capacités organisationnelles indispensables et interconnectées :

- **La capacité à réagir rapidement** : exprime une compétence contextuelle primordiale, conditionnant la viabilité des individus et des organisations dans un environnement à la fois dynamique et incertain. Elle permet de répondre promptement aux événements imprévus et de s'orienter efficacement dans un contexte en constante mutation ;
- **Une capacité d'une entreprise à « lire » ses marchés** : à travers la veille et l'innovation sont cruciales pour sa pérennité et sa performance dans un environnement concurrentiel en constante évolution ;
- **Une aptitude à intégrer l'apprentissage qui en résulte** : par le biais de l'intelligence contextuelle favorise une meilleure intégration des apprentissages, permettant ainsi une adaptation plus rapide aux nouvelles situations.

Ces capacités sont amplifiées par la transformation numérique, qui offre des outils analytiques avancés pour la veille, des systèmes d'apprentissage automatisés pour l'intégration des connaissances, et des plateformes de communication pour une réaction rapide.

Bien que peu répandu, le cadre conceptuel et le modèle organisationnel en question, élaborés par des chercheurs américains au début des années 1990, se démarquent par leur aptitude à contextualiser la gestion du changement au-delà d'une approche strictement technique ou d'une « science » centrée sur l'amélioration des processus et la transformation. C'est une initiative significative qui vise à rassembler des éléments organisationnels comprenant les procédés, les structures, la technologie et le capital humain, afin de renforcer la capacité d'une entreprise à « maîtriser » le changement (CHARBONNIER-VOIRIN, 2009).

La transformation numérique, en intégrant la technologie comme un pilier central, devient un élément clé de cette maîtrise du changement, en permettant une gestion plus agile et proactive des ressources et des processus.

Cette approche met l'accent sur le développement de compétences telles que la réactivité et la proactivité, qui incluent l'anticipation et l'innovation pour tirer parti des opportunités offertes par le changement. De plus, elle favorise un apprentissage organisationnel continu, essentiel pour naviguer dans un environnement en constante évolution (Kotter, 1996).

Les outils numériques, tels que les plateformes de formation en ligne et les systèmes de gestion des connaissances, soutiennent cet apprentissage continu en facilitant l'accès à l'information et en encourageant le partage des meilleures pratiques (Benarab, 2016).

L'un des principaux atouts de ce modèle réside dans sa vision holistique de la gestion du changement. Contrairement à d'autres approches qui peuvent se concentrer sur des aspects isolés, il encourage une synergie entre différents éléments organisationnels. Par exemple, le modèle ADKAR de Jeffrey Hiatt souligne l'importance de l'implication personnelle dans le processus de transformation, en incluant des étapes comme la prise de conscience et le désir (Hiatt, 2006). De même, John Kotter propose un cadre en huit étapes qui met en avant la nécessité d'un leadership fort et d'une communication efficace pour réussir les transformations organisationnelles (Kotter, 1996).

Le concept d'entreprise agile se matérialise par une architecture systémique et méthodologique intégrée, transcendant les structures organisationnelles traditionnelles. Cette configuration novatrice se fonde sur une adaptabilité dynamique et une réactivité proactive face aux fluctuations du marché et aux impératifs évolutifs de la clientèle., permettant à l'entreprise de réagir efficacement face à des circonstances nouvelles et en constante évolution. Ce concept, qui a émergé dans le contexte des transformations numériques et des exigences croissantes du marché, repose sur la capacité d'adaptation rapide et l'innovation continue (CHARBONNIER - VOIRIN, 2009). Dans ce sens, la transformation numérique est un catalyseur majeur qui favorise cette agilité, en s'appuyant sur des technologies comme l'intelligence artificielle et le Big Data (Hadid, 2022).

La construction de l'agilité organisationnelle est intrinsèquement liée à l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Ce modèle ne se limite pas à une simple adaptation des processus internes, mais implique une compréhension profonde des dynamiques externes et des changements contextuels. Dans un monde où les conditions de marché sont souvent imprévisibles, les organisations doivent développer une capacité d'anticipation et de réaction rapide face aux défis émergents (Salo, 2017).

Les réseaux de veille numériques, en collectant et analysant des données en temps réel, fournissent les informations nécessaires pour cette anticipation et cette réaction rapide, renforçant ainsi l'agilité organisationnelle.

L'agilité organisationnelle se manifeste par la capacité d'une entreprise à s'ajuster rapidement aux fluctuations de son environnement. Une analyse menée par McKinsey révèle que les organisations intégrant des méthodologies agiles affichent une probabilité accrue de 50 % de surpasser financièrement leurs concurrents. Cette performance supérieure est souvent attribuée à une plus grande capacité d'adaptation et d'innovation face aux fluctuations du marché (Psico-smart, 2024).

En proposant des outils qui rendent la gestion plus flexible et réactive, la transformation numérique constitue un levier essentiel de cette amélioration des performances financières.

Cette agilité repose sur plusieurs piliers fondamentaux :

- **Flexibilité structurelle** : Les organisations agiles mettent en place des structures organisationnelles souples qui favorisent la collaboration et la communication entre les équipes (Goldman, Nagel, & Preiss, 1995);
- **Culture d'apprentissage** : Une culture qui valorise l'apprentissage continu et l'innovation est essentielle pour permettre aux employés de s'adapter aux changements rapides (Deloitte, 2024). Les entreprises qui encouragent cette culture sont quatre fois plus susceptibles d'être performantes que leurs pairs (BOSTON CONSULTING GROUP, 2024);
- **Réactivité face aux opportunités** : L'agilité permet aux entreprises d'identifier rapidement les nouvelles opportunités de marché et d'y répondre efficacement, ce qui est crucial dans un environnement concurrentiel (Shafer, 1997).

La transformation numérique soutient ces piliers en fournissant des plateformes de collaboration, des outils d'apprentissage en ligne et des systèmes d'analyse pour identifier les opportunités de marché.

La transformation vers un modèle agile nécessite un engagement conscient de la part des dirigeants pour créer un environnement propice à cette agilité. Cette transformation requiert un investissement stratégique dans des solutions technologiques appropriées, conjugué à une politique de promotion de l'autonomie décisionnelle au sein des équipes. Cet empowerment favorise une plus grande réactivité et une capacité d'innovation accrue (Gallup, 2024). Les organisations qui réussissent à intégrer ces éléments sont mieux préparées pour naviguer dans un paysage commercial complexe et en évolution rapide.

L'agilité organisationnelle est intrinsèquement connectée à son environnement externe. Les entreprises qui réussissent à établir une synergie harmonieuse entre leur structure interne et les exigences du marché ne se contentent pas de survivre, elles prospèrent également dans un contexte en constante évolution. L'intégration de la veille stratégique dans le processus d'agilité organisationnelle représente un levier essentiel pour naviguer efficacement dans un environnement dynamique. Cela rejoint les conclusions de cadres stratégiques récents, selon lesquels la transformation numérique doit s'aligner sur la vision globale de l'entreprise afin de maximiser la résilience et la compétitivité (Digital Catapult, 2023).

La veille stratégique, instrument essentiel à la prise de décisions stratégiques, requiert pour son développement optimal, l'intégration, l'harmonisation et l'animation des réseaux d'acteurs engagés. Ainsi, l'efficacité du système de veille dépend intrinsèquement de la capacité à coordonner ces réseaux (Bouroubi, 2014).

Il est significatif de souligner que la veille stratégique s'articule autour de deux fondements principaux: l'information et l'environnement, constituant les piliers de sa structure, ainsi que les individus regroupés en réseaux, dont l'organisation optimisée est essentielle à son efficacité. La synergie entre ces composantes est déterminante pour la pertinence de la veille (Ladjeroud, 2024). Cette aptitude est intrinsèquement liée à la compétence, définie comme la capacité d'appliquer un ensemble coordonné de savoirs et de compétences pour accomplir une tâche spécifique ou d'atteindre un objectif prédéfini. La compétence transcende la simple possession de savoirs théoriques pour englober leur mise en œuvre effective et efficiente (Le Boterf, 1999).

Pour (Krohmer, 2005) l'élaboration de la compétence collective est intrinsèquement liée aux modalités d'organisation du système productif et aux dynamiques opérationnelles concrètes des groupes de travail. La configuration de ces éléments exerce une influence déterminante sur l'émergence et le développement de cette compétence partagée.

La compétence collective, définie comme l'aptitude d'un groupe à mutualiser ses ressources et à collaborer de manière efficiente en vue d'atteindre des objectifs concertés, est conditionnée par un ensemble de facteurs interdépendants. Parmi ceux-ci, les modes d'organisation du système productif dont, la hiérarchie, La répartition des tâches et les procédures de communication ont un impact majeur sur les interactions et la coopération inter-équipes. Une architecture organisationnelle optimisée favorise la fluidité de l'information et une collaboration harmonieuse, éléments cruciaux pour le développement de la compétence collective.

Par ailleurs, les dynamiques opérationnelles concrètes au sein des groupes de travail, englobant les interactions quotidiennes entre les membres, exercent également un impact substantiel. La culture d'équipe, la confiance interpersonnelle et le degré d'engagement individuel constituent des facteurs déterminants qui modulent la capacité du groupe à collaborer de manière productive et efficiente.

L'édification d'une compétence collective efficiente requiert un alignement stratégique entre les modes d'organisation du système productif et les dynamiques interpersonnelles au sein des groupes de travail. Cette démarche implique une attention particulière portée à la conception organisationnelle et à la culture d'équipe, dans le but de cultiver un environnement propice à l'apprentissage continu et à la collaboration synergique.

Dans cette optique, l'approche contextualiste s'impose comme une démarche privilégiée pour appréhender les organisations dans leurs dimensions à la fois humaines et processuelles. Cette approche prend en considération le contenu spécifique du changement étudié, la compréhension approfondie du processus de

changement lui-même, ainsi que les contextes, tant interne qu'externe, au sein desquels il se manifeste(Pettigrew, 1985).

En outre, les modèles managériaux se doivent d'intégrer et de gérer les nouvelles représentations mentales, tant individuelles que collectives, selon une approche qualifiée de "double constructivisme"(Ribette, 1996). La conscience de ses propres représentations mentales s'avère primordiale, impliquant, selon Ribette, Une «déconstruction des canaux mentaux » est effectuée pour se créer de nouvelles visions et encourager le développement des actions dans les groupes de travail.

L'idée de compétence collective trouve ses diverses applications dans un processus particulier de gestion de Projet orienté vers la conduite de l'action collective (Bréchet, 1994). Cette dynamique favorise l'émergence d'une intelligence qui transcende la simple dimension collective, voire qui aboutit à une intelligence contextuelle.

Dans cette perspective, l'intelligence contextuelle se définit comme une méthode d'analyse des données qui prend en compte le contexte de leur génération et de leur exploitation. Elle fait appel aux savoirs et à l'expérience antérieure de l'individu afin d'interpréter et de conférer une signification aux informations actuelles(Autissier, 2009).

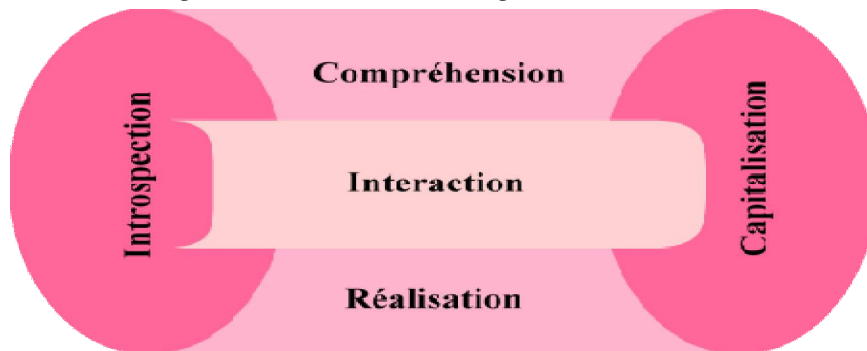
L'intelligence contextuelle se manifeste par la capacité à appréhender les divers environnements dans lesquels nous opérons et à exploiter cette connaissance pour ajuster nos actions de manière appropriée. Il s'agit d'une forme d'adaptabilité stratégique basée sur une fine perception des finalités contextuelles(Autissier, 2009). Le but de l'évaluation de l'intelligence contextuelle est d'apprécier le degré d'évolution de votre compétence à comprendre les situations (contextes) et d'identifier les actions à entreprendre pour la renforcer. Il est important de souligner que l'intelligence contextuelle n'est pas une qualité innée, mais une compétence qui se construit et se perfectionne au fil du temps (Autissier, 2009).

Dans une approche axée sur les processus, Autissier a repéré les cinq éléments majeurs de l'intelligence contextuelle :

- L'introspection ;
- La compréhension ;
- L'interaction ;
- L'exploitation/ réalisation/ production ;
- La capitalisation.

Illustré par la figure suivante :

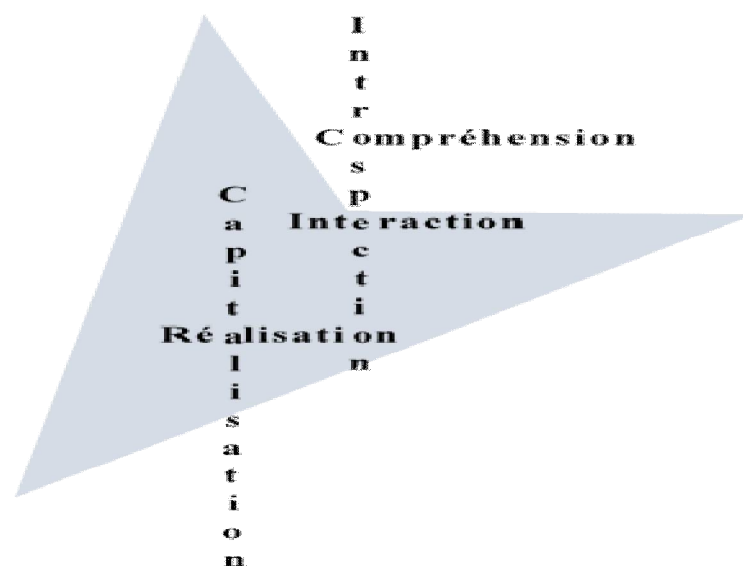
Figure 1 : Modèle de l'intelligence contextuelle



Source : David Autissier, « Intelligence de situation : savoir exploiter toutes les situations », Eyrolles Edition d'organisation, Paris-France, 2009, p.21.

Pour une meilleure clarté conceptuelle, les cinq éléments processuels de l'intelligence contextuelle sont exposés dans un ordre séquentiel. Cependant, il est important de noter qu'en pratique, ces éléments se chevauchent et interagissent de manière aléatoire et émergente, selon les contextes spécifiques et les personnes concernées. Cette dynamique non linéaire illustre la complexité intrinsèque des situations réelles (Autissier, 2009).

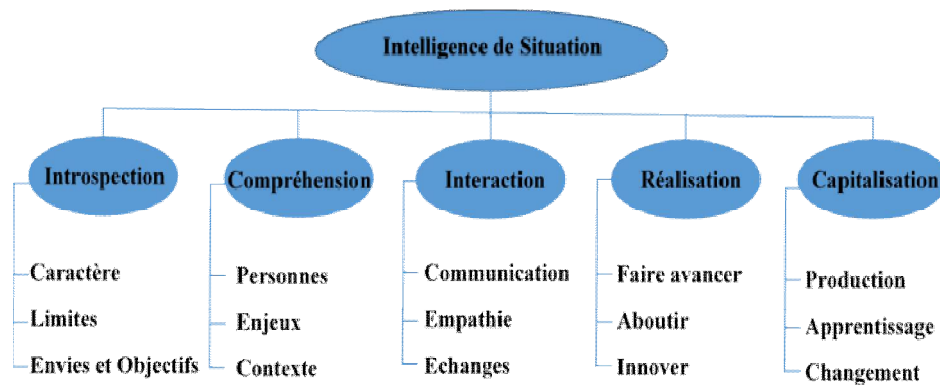
Figure 2 : Interconnexion des variables (composantes) de l'intelligence contextuelle



Source: David Autissier, « Intelligence de situation : savoir exploiter toutes les situations », Eyrolles Edition d'organisation, Paris-France, 2009, p.24.

L'auteur met en évidence que ces cinq éléments fournissent non seulement une définition de l'intelligence contextuelle, mais aussi une organisation des méthodes à mettre en œuvre pour l'exercer de manière efficace. Le schéma suivant vise à clarifier davantage le concept d'intelligence contextuelle:

Figure 3 :Structure d'intelligence contextuelle



Source: David Autissier, « Intelligence de situation : savoir exploiter toutes les situations », Eyrolles Edition d'organisation, Paris-France, 2009, p.25.

Chaque élément a été subdivisé en trois sous-éléments (Autissier, 2009) :

- **L'introspection en contexte** : invite à réfléchir sur les motivations sous-jacentes des comportements et Décisions. Cette démarche favorise une appréhension plus fine et nuancée de la réalité. Elle consiste à analyser son propre ajustement aux situations à travers trois axes principaux :

- **Caractère** : Quels sont les préjugés que j'apporte dans l'analyse des situations et des personnes ?
- **Limites** : Jusqu'où suis-je disposé et capable d'aller ?
- **Aspirations et objectifs** : Quels sont mes véritables désirs et buts ?

Cette introspection rigoureuse constitue un préalable indispensable à une prise de décision éclairée et à une action adaptée au contexte.

- **Le Développement de la capacité de compréhension** : constitue un enjeu primordial pour tous les acteurs impliqués. L'analyse met en évidence des thèmes clés pour comprendre les :

- **Personnes** : Quelles sont les aspirations profondes et les motivations réelles de vos collaborateurs ?
- **Enjeux** : Quels objectifs communs souhaitons-nous atteindre et quelles sont nos capacités collectives à y parvenir ?
- **Contexte** : De quelle manière le contexte influence-t-il la participation et l'engagement des différents acteurs ?

- **Le Développement de la capacité d'interaction** : Basé principalement sur les travaux de (Weick, 1995) concernant la création de sens, ou le *sensemaking*. Il a employé l'interaction comme critère d'analyse de l'activité humaine collective, où se manifeste la capacité collective d'un individu et des systèmes. Le système met à disposition les outils nécessaires, à savoir : les ressources physiques et non physiques organisées avant et après l'interaction. C'est au sein de l'interaction que les solutions et les différences se concrétisent.

L'interaction ne se réduit pas à une simple rencontre ; elle constitue le moment structurant des relations et des créations collectives. L'identification des trois éléments clés du processus d'interaction se fait par l'observation des situations :

- **La communication** : où sont identifiés les principaux défis
 - **L'empathie** : où est démontré comment l'empathie peut aider à solidifier les rapports interpersonnels et promouvoir une meilleure compréhension réciproque ?
 - **L'échange** : Encourager le partage d'idées et de points de vue pour renforcer la coopération et favoriser l'innovation au sein d'un groupe de travail.
- **Le Développement de la capacité de réalisation** : L'interaction productive est le résultat d'échanges entre personnes dans le but d'atteindre un aboutissement ou un produit fini. On considère qu'une interaction est productive lorsque la plupart, voire tous les participants, attestent avoir réalisé quelque chose de tangible lors de cette rencontre. Voici les trois éléments essentiels du processus de réalisation :
- **Faire avancer** : Êtes-vous capable de modifier les pratiques, comportements et idées ?
 - **Aboutir** : Faites-vous partie des personnes qui franchissent tous les traversées pour achever ?
 - **Innover** : Est-ce que l'innovation et la nouveauté sont des principes directeurs de votre activité ?
- **Capacité de capitalisation** : Le but est de ne pas se montrer passif face aux circonstances, mais plutôt de les convertir en chances d'apprentissage et de croissance. La capitalisation consiste à optimiser l'utilisation des ressources en recherchant systématiquement à maximiser les résultats dans chaque situation. C'est à la fois un retour sur les expériences vécues et une réflexion sur la façon de les diriger pour en tirer le plus grand avantage possible. L'expression connue sous le terme « la règle des trois U » démontre cette notion, soulignant qu'une situation est réussie lorsque ses Productions sont utiles, utilisables et réellement utilisées. Ces trois concepts, axés sur la valeur pratique, résument le passage de la mise en œuvre à la capitalisation via :
- **La Production** : pour bien répondre aux besoins effectifs
 - **L'Apprentissage** : pour apprendre à innover à chaque interaction ?
 - **Le Changement** : pour en faire un mode de vie sain ?

L'intelligence contextuelle, entendue comme l'aptitude d'une organisation à discerner et à interpréter les dynamiques complexes de son environnement, joue un rôle déterminant dans sa capacité à s'adapter et à prospérer. Dans un contexte global en perpétuel changement, les entreprises sont exposées à un flux irréversible d'informations souvent ambiguës et contradictoires. Les réseaux d'acteurs de la veille stratégique contribuent à fluidifier cette navigation en offrant aux entités la possibilité de rassembler, d'examiner et de comprendre des informations pertinentes provenant de sources variées.

Ces réseaux stimulent également la collaboration entre différents acteurs, renforçant ainsi la capacité de l'entreprise à réagir promptement aux évolutions du marché. En intégrant l'intelligence contextuelle dans leurs processus décisionnels, les organisations peuvent non seulement améliorer leur réactivité face aux défis émergents, mais également anticiper les tendances et saisir les opportunités. Elles deviennent ainsi plus agiles et mieux préparées à prospérer dans un environnement dynamique. Dans ce contexte, la question de recherche que l'on pourrait formuler est la suivante :

Dans quelle mesure et par quels processus l'intelligence contextuelle, lorsqu'elle est combinée à la mobilisation des réseaux de veille stratégique, stimule-t-elle l'agilité organisationnelle dans les organisations évoluant dans des environnements dynamiques et incertains ?

Pour répondre à cette question de recherche, une approche méthodologique rigoureuse sera mise en place afin de fournir une compréhension approfondie des dynamiques en jeu.

2. Méthodologie :

Dans le monde professionnel actuel, l'intelligence contextuelle et la compétence jouent un rôle prépondérant dans le management. C'est pourquoi, dans le cadre de cette recherche, et afin d'embrasser un champ d'investigation vaste incluant la prise de décision, la performance, l'innovation et le management stratégique, il a été choisi d'appréhender le système de veille stratégique à travers le prisme de ses réseaux d'acteurs et de leur capacité à construire une pratique pertinente de l'intelligence contextuelle. Cette approche présente l'avantage de replacer l'humain au centre du système, faisant de la compétence contextuelle la clé de la réussite professionnelle.

L'article en question s'inscrit dans le cadre d'une démarche de recherche visant à enrichir notre compréhension des compétences au sein des réseaux d'acteurs impliqués dans la veille stratégique de Sonatrach, le principal groupe pétrolier d'Algérie. Cette recherche s'affiche comme un prolongement des études antérieures portant sur la professionnalisation de ces réseaux d'acteurs dans le secteur de la veille stratégique (Ladgeroud & Bouroubi, 2023) , en intégrant des éléments théoriques et pratiques qui éclairent les dynamiques organisationnelles et les processus décisionnels au sein de l'entreprise.

L'approche méthodologique adoptée dans cette recherche repose sur une combinaison d'analyses qualitatives et quantitatives. Cette méthodologie permet l'entreprise a rencontré divers défis lors de l'implémentation de son système de veille. Des recommandations ont été formulées et des réflexions spécifiquement adaptées à son contexte particulier ont été encouragées.

Nous entreprenons une analyse détaillée de scénarios provenant d'une surveillance stratégique établie, visant à provoquer des mesures concrètes. Pour comprendre les interactions mises en évidence par cette étude, et les convertir en possibilités de production et en contextes d'apprentissage, des aptitudes particulières dans le

domaine de la coordination collectif sont requises. Ce processus s'inscrit résolument dans une dynamique d'intelligence collective, visant à transformer un état d'incertitude en une connaissance approfondie de l'environnement pertinent, et ce, au service de l'agilité stratégique.

Il est crucial de maintenir un suivi minutieux d'expansion des compétences et d'encourager vigoureusement la formation continue pour les intervenants dans le domaine de la veille stratégique. Cette approche assure la correspondance entre les compétences requises et les besoins contextuels, tout en renforçant la capacité des organisations à s'adapter aux nouvelles tendances.

Sur la base de cette constatation, nous avons concentré nos efforts sur le Projet de Transformation des Ressources Humaines de Sonatrach (TRH/SH). Il a été décidé d'examiner et d'analyser les pratiques d'apprentissage en vigueur afin d'identifier les acteurs clés et leurs compétences. Cette démarche vise à comprendre comment les compétences sont acquises et implémentées au sein de l'organisation lors de ce projet de transformation.

La prochaine étape est d'organiser ces acteurs en réseaux pour stimuler l'évolution de leurs aptitudes respectives. Cette méthode cherche à établir une surveillance stratégique basée sur le partage de savoirs et d'expériences, favorisant ainsi la diffusion des meilleures pratiques et la coopération entre divers intervenants impliqués. L'ambition est de mettre en place un environnement d'apprentissage et de perfectionnement continu à l'organisation.

En se basant sur les résultats de nos enquêtes (Ladjeroud & Bouroubi, 2023), il convient de noter que le bilan annuel de Sonatrach présente un caractère essentiellement quantitatif. Cette approche classique en matière de planification ne permet pas d'exploiter pleinement les informations issues de la veille stratégique. En outre, la structure hiérarchique a souvent un fonctionnement informel, en raison d'un manque de réseaux d'acteurs structurés au sein du système de veille stratégique, tant au niveau du système que des sous-systèmes. Ce contexte freine l'efficacité des mécanismes décisionnels et restreint l'amélioration des méthodes de surveillance.

Il est crucial de retenir une démarche proactive face aux compétences émergentes et aux tendances d'avenir. L'adoption d'une approche systémique, qui combine une analyse quantitative rigoureuse avec une analyse qualitative minutieuse, on pourra mieux comprendre le Projet de Transformation des Ressources Humaines de Sonatrach (TRH/SH) dans son ensemble. Cette approche va simplifier la détection de voies d'amélioration et d'optimisation réelles pour la gestion des ressources humaines, tout en participant également à des considérations théoriques et pratiques pertinentes. En intégrant ces différentes dimensions, Sonatrach sera en mesure de répondre plus efficacement aux défis actuels du secteur.

Dans le but de mieux saisir le contexte et d'aider à perfectionner le projet de transformation des ressources humaines (TRH), nous avons conduit notre recherche au sein de la Direction Corporate Ressources Humaines (DCP/RHU) de Sonatrach, plus précisément au sein du département de gestion prévisionnelle (DGP). Nous avons attentivement assisté à la formulation du Plan À Moyen Terme (PMT) et du Plan Annuel, en mettant l'accent sur les éléments relatifs à l'emploi et à la formation. Cette analyse vise à suggérer des modèles appropriés pour améliorer les méthodes de gestion des ressources humaines chez Sonatrach. Le projet TRH vise à atteindre un haut niveau d'efficacité opérationnelle dans toutes les activités de Sonatrach. Cela facilitera la gestion des carrières en proposant un schéma de progression personnalisé selon chaque profil, et en promouvant le développement des compétences et des talents.

3. Résultats :

Le Projet de Transformation des Ressources Humaines (TRH) de Sonatrach reflète une démarche stratégique orientée sur une transformation qualitative, venant consolider les aspects quantitatifs de la gestion des ressources humaines. L'objectif de cette initiative est d'améliorer les Trajectoires professionnelles, favorisant ainsi la performance générale de l'entreprise.

Au fil de ce cheminement, qui inclut la formation, les professions et les évolutions de poste, les aptitudes obtenues et affinées par l'individu ont un rôle déterminant dans son employabilité et sa performance professionnelle.

L'analyse des compétences des acteurs constitue une étape essentielle pour les organiser en réseaux, en s'appuyant sur les principes de la veille stratégique. Cette démarche permet non seulement de mieux comprendre les capacités individuelles et collectives, mais aussi d'identifier les synergies potentielles au sein de l'organisation. En intégrant une évaluation systématique des compétences, il devient possible de dresser une cartographie des compétences. Cette approche systémique favorise une meilleure planification des besoins en formation et en développement professionnel, tout en renforçant la cohésion entre les différents acteurs impliqués. Ainsi, la veille stratégique devient un outil clé pour optimiser l'allocation des ressources humaines et améliorer la performance organisationnelle.

L'intégration d'une réflexion sur les compétences dans le cadre de la veille stratégique non seulement enrichit le processus décisionnel, cette démarche ne se limite pas à l'analyse des données, elle participe aussi à la construction d'un modèle théorique du projet de transformation des ressources humaines. Également, elle offre la possibilité de simuler empiriquement la mise en œuvre contextuelle des initiatives projetées. En combinant ces éléments, on accède à une compréhension approfondie des dynamiques en contexte et des conditions nécessaires à la réussite de la transformation.

Cette démarche s'inscrit dans une perspective théorique qui contribue à la construction de l'intelligence contextuelle, fondée sur la théorie contextualiste développée par (Pettigrew, 1987). Trois axes fondamentaux forment cette théorie : le contexte, le processus et le contenu. Le contexte englobe les environnements internes et externes de l'organisation, le processus se réfère aux dynamiques d'interaction entre les acteurs, tandis que le contenu désigne les éléments spécifiques du changement envisagé. En articulant ces dimensions, il devient possible d'optimiser la gestion des compétences et de favoriser une collaboration efficace au sein des réseaux d'acteurs. De plus, l'émergence de la **compétence contextuelle** représente notre ***première contribution à la théorie***, Perfectionnant ainsi la connaissance des dynamiques organisationnelles et de leur influence sur la performance collective.

Dans le cadre de notre recherche (Ladjeroud, 2024), nous présentons une nouvelle formulation visant à clarifier l'idée de compétence contextuelle, en spécifiant son Contexte de développement et ses connexions avec d'autres catégories de compétences. Issue d'une analyse qualitative approfondie, cette formulation a pour objectif de rendre plus aisée la compréhension de ces dynamiques complexes :

$$\text{Compétence Contextuelle} = (\text{Compétence Individuelle} + \text{Compétence Collective} + \text{Compétence Organisationnelle}) \times (\text{Contexte} + \text{Contenu} + \text{Processus})$$

Cette formule ne doit pas être perçue comme une simple équation. Elle reflète plutôt une interdépendance dynamique entre les différentes composantes, où chaque élément influence et transforme les autres. Par conséquent, la compétence contextuelle ne découle pas seulement de l'agrégation des compétences individuelles, collectives et organisationnelles, mais aussi de leur interaction avec le contexte, le contenu et les processus concernés. Cette perspective entière met en exergue l'importance d'une compréhension intégrée des facteurs qui contribuent à la performance de l'organisation et à la capacité d'adaptation dans un environnement en récurrente transformation. Par ailleurs, Pour offrir une appréciation complète et nuancée des compétences contextuelles, cette analyse doit prendre en compte à la fois des aspects quantitatifs et qualitatifs.

La **deuxième contribution empirique** du ***déploiement contextuel du projet de Transformation des Ressources Humaines à Sonatrach*** se trouve dans le développement des compétences au sein des réseaux d'acteurs de la veille stratégique, facilitée par l'intelligence contextuelle. Cette démarche représente une **simulation du projet**, adoptant une méthodologie mixte qui allie des analyses des données quantitatives et informations qualitatives.

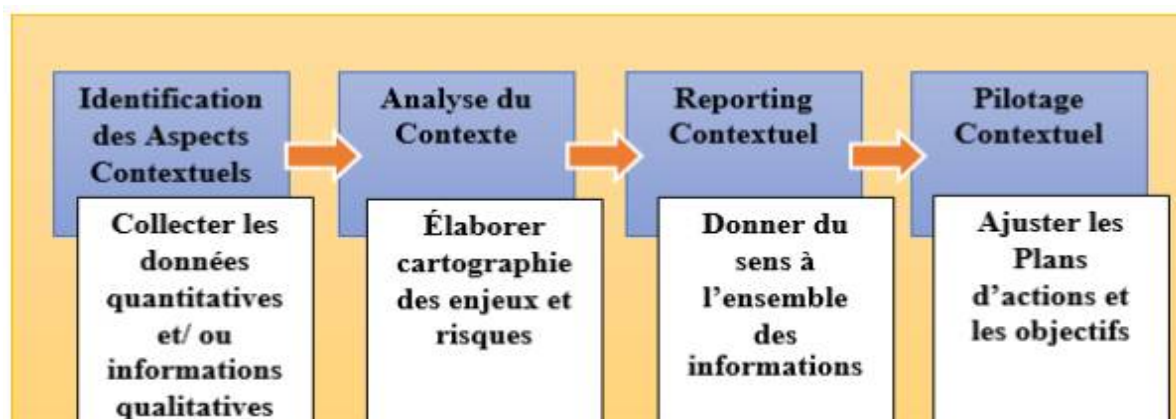
L'efficacité d'un dispositif de veille stratégique dépend en grande partie de la qualité des méthodes utilisées pour **l'analyse et le traitement** de l'information. Cette phase incarne un point crucial dans le processus de renseignement de la veille stratégique, car il facilite l'organisation et l'analyse des données collectées. En intégrant les données pertinentes, cette phase facilite la prise de décision éclairée et l'anticipation des évolutions

du contexte, renforçant ainsi l'efficacité globale du dispositif de veille. Une approche rigoureuse et systématique dans ces domaines est essentielle pour assurer des résultats utiles et applicables, ce qui permet à l'organisation d'effectuer des choix renseignés et appropriés à son contexte.

La veille stratégique adopte **une approche hybride, intégrant à chaque phase du processus des données quantitatives et des informations qualitatives**. Cette méthode se démarque des approches exclusivement quantitatives ou qualitatives, où l'intégration de ces deux types de données n'est généralement envisagée qu'à la fin de l'analyse. L'intérêt de lier les données quantitatives et qualitatives permet de mieux prendre les décisions stratégiques.

Une étape cruciale dans l'élaboration du bilan concernant l'emploi et la formation au sein de Sonatrach réside dans le processus de reporting. À ce titre, nous suggérons d'adopter **une approche de reporting contextuel** pour le projet TRH/SH. Cette méthode vise à replacer les données collectées dans leur contexte, permettant ainsi une analyse plus pertinente et adaptée aux spécificités de l'organisation. Ce contexte peut être les aspects économiques, sociétaux ou environnementaux :

Figure 4 : Application pratique d'une simulation pour le Projet de Transformation des Ressources Humaines (TRH)



Source : Ladjeroud, A. (2024). Thèse de Doctorat. Contribution à la réflexion sur le développement des compétences des réseaux d'acteurs du système de veille stratégique : Réponse par l'intelligence contextuelle - cas d'étude : Projet de transformation des ressources humaines de Sonatrach. Alger, Université d'Alger 3, Algérie, p.128.

Cette représentation révèle l'approche de reporting contextuel que nous préconisons pour le projet TRH de Sonatrach, en explicitant les diverses étapes constitutives de ce processus. Cette approche vise à contextualiser les données recueillies, permettant ainsi une analyse plus pertinente et adaptée aux spécificités de l'organisation:

❖ Etape 1 : Identification des aspects contextuels

L'identification intégrale de tous les éléments constitue la première étape essentielle du contexte susceptibles d'exercer un impact significatif sur la progression et les résultats du projet. Ceci peut afficher le cadre organisationnel (structure, culture, ressources, etc.), le contexte de réglementation, de concurrence, technologique, économique, sociétal ou même géopolitique. L'objectif est d'établir un inventaire complet des

facteurs environnementaux internes et externes qui impactent le projet. L'identification des acteurs clés du projet est également importante pour le succès du projet.

❖ **Etape 2 : Analyse du contexte**

Une fois les facettes contextuelles identifiées, une analyse approfondie de leur nature s'avère indispensable, leur intensité et leurs interactions. Cette analyse approfondie permet de saisir comment ces diverses facettes du contexte interagissent pour engendrer des opportunités ou des contraintes particulières au projet. L'analyse contextuelle doit aboutir à une représentation précise des enjeux et des risques liés au contexte du projet.

❖ **Etape 3 : Reporting contextuel**

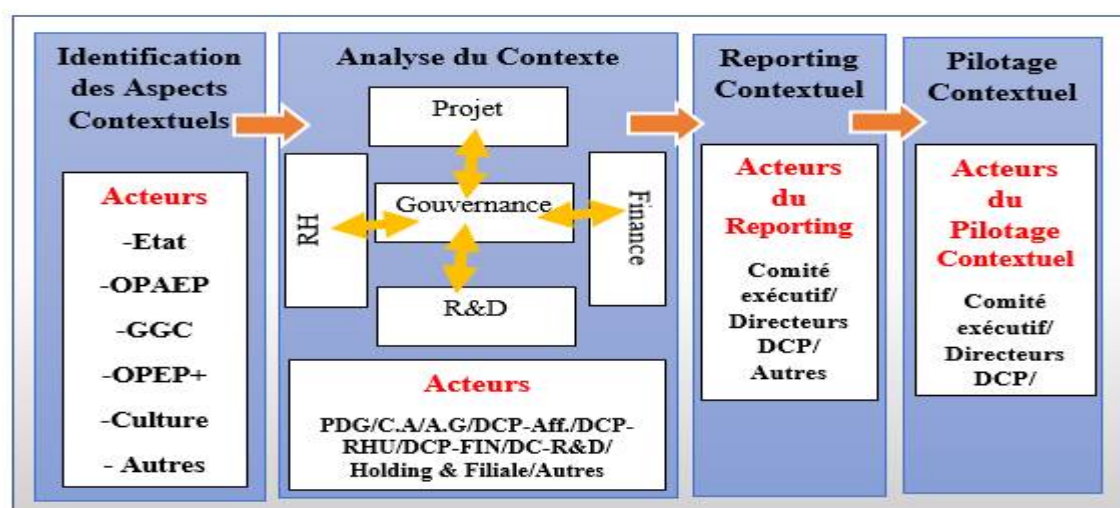
Le reporting ne se limite plus à exposer les indicateurs de performance. Il incorpore un aspect contextuel crucial, exposant de quelle manière les résultats obtenus ont été déterminés par les divers Facettes du contexte identifiées et examinées plus tôt. Cette méthode permet d'interpréter les données quantitatives et qualitatives, et d'établir des suggestions appropriées au cadre précis du projet. Un reporting efficace facilite une prise de décision plus judicieuse et une adaptation plus prompte aux évolutions de l'environnement.

❖ **Etape 4 : Pilotage contextuel**

En finalité, la conduite du projet doit s'aligner sur cette perspective contextuelle, en modifiant de façon dynamique les plans d'action et les objectifs selon l'évolution du contexte. Le reporting contextuel soutient donc un processus d'amélioration récurrente, ayant pour objectif d'améliorer la performance du projet dans son Contexte spécifique. Une veille constante de l'environnement est essentielle pour anticiper les changements et adapter les stratégies en conséquence.

Notre simulation encourage un Parcours dynamique et itérative du projet, facilitant la prédiction des interactions complexes avec les différentes facettes du contexte. Le but est d'implémenter un processus agile, qui puisse s'ajuster aux Transformations d'environnement. Cette flexibilité permettrait de modifier continuellement les Plans d'action et les objectifs, renforçant par conséquent l'efficacité du projet dans son contexte particulier, via la mise en place de réseaux d'acteurs renforcée par une perspective de surveillance stratégique. Dans un environnement en perpétuel mutation, la capacité d'adaptation et la réactivité sont des attributs essentiels.

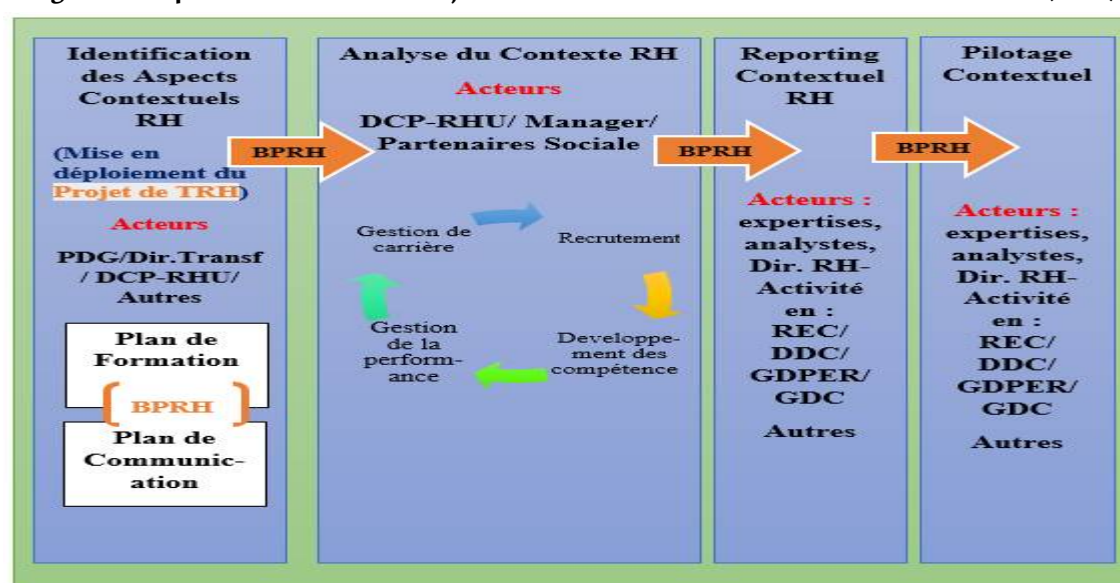
Figure 5 : Identification et analyse des réseaux d'acteurs impliqués dans la simulation du Projet de Transformation des Ressources Humaines (TRH)



Source : Ladjeroud, A. (2024). Thèse de Doctorat. Contribution à la réflexion sur le développement des compétences des réseaux d'acteurs du système de veille stratégique : Réponse par l'intelligence contextuelle - cas d'étude : Projet de transformation des ressources humaines de Sonatrach. Alger, Université d'Alger 3, Algérie, p.129.

Cette représentation met en lumière la capacité des réseaux d'acteurs à générer du sens à travers leurs interactions, tout en soulignant leur potentiel à établir divers réseaux de connaissances par le biais d'une approche systémique. En adoptant une perspective systémique, il devient possible de comprendre comment les relations entre les acteurs, qu'ils soient humains ou non-humains, contribuent à la construction collective de la connaissance. Cette dynamique favorise non seulement l'échange d'informations, mais également la création d'un cadre collaboratif où les différentes compétences et expertises peuvent s'entrelacer, enrichissant ainsi le processus décisionnel et l'innovation au sein des réseaux.

Figure 6 :Déploiement ciblé du Projet de Transformation des Ressources Humaines (TRH)



Source : Ladjeroud, A. (2024). Thèse de Doctorat. Contribution à la réflexion sur le développement des compétences des réseaux d'acteurs du système de veille stratégique : Réponse par l'intelligence contextuelle - cas d'étude : Projet de transformation des ressources humaines de Sonatrach. Alger, Université d'Alger 3, Algérie, p.130.

Le Business Partner Ressources Humaines (BPRH) met en place un environnement propice à l'acquisition de compétences et à l'apparition de talents. En mettant l'accent sur l'interaction entre les outils RH et les collaborateurs, le BPRH devient un élément essentiel dans la gestion du projet de Transformation des Ressources Humaines. Le BPRH contribue à renforcer l'engagement des collaborateurs et à optimiser les résultats organisationnels en facilitant cette synergie.

4. Discussion des résultats :

Il est crucial de renforcer les compétences en incitant l'apprentissage continu des acteurs engagés dans la veille stratégique. Cette démarche permet non seulement d'assurer l'alignement des compétences sur les exigences changeantes du contexte, mais aussi de favoriser le développement professionnel des personnes concernées. En investissant dans la formation continue, les organisations peuvent renforcer leur capacité à s'adapter aux nouvelles tendances et à optimiser leur processus de veille, garantissant ainsi une prise de décision éclairée. Cela encourage aussi l'innovation et la créativité parmi les équipes.

En revanche, nous suggérons des axes de réflexion concernant l'utilisation de l'intelligence contextuelle et l'application de la veille stratégique, dans l'amélioration et la valorisation des compétences au sein des réseaux d'acteurs du système de veille stratégique. L'objectif est ainsi de développer une meilleure compréhension des dynamiques qui animent ces pratiques.

C'est à partir de cette réflexion que notre première contribution se focalise sur les bases théoriques et l'émergence de l'intelligence contextuelle, qui s'inscrit dans le cadre des compétences organisationnelles au sein d'un contexte donné. Nous avons ainsi examiné la nécessité d'intégrer la notion de compétence contextuelle, en la liant non seulement aux compétences individuelles, collectives et organisationnelles, mais également en l'articulant avec les dimensions du contexte, du contenu et des processus. Cette approche permet d'approfondir notre compréhension de la manière dont les compétences peuvent être mises en action et ajustées selon les particularités de chaque circonstance.

Ce point de vue met en lumière que la compréhension des compétences ne peut se réduire à une simple classification. Il est crucial de considérer ces compétences dans le plus large éventail de leurs interactions avec le contexte, le contenu et les processus. Cela implique une approche holistique où les compétences sont perçues comme des éléments dynamiques influencés par leur environnement.

Cette approche facilite la compréhension de la complexité des dynamiques organisationnelles et de reconnaître que les compétences ne se limitent pas seulement aux attributs individuels ou collectifs, mais qu'elles sont également façonnées par les circonstances dans lesquelles elles sont mises en œuvre. En intégrant ces dimensions contextuelles, on favorise une vision plus globale et adaptable des compétences, ce qui est

essentiel pour relever les défis actuels des organisations. Il est indispensable d'adopter une gestion des compétences qui soit à la fois flexible et prompte, capable de s'ajuster aux évolutions de l'environnement.

Notre deuxième contribution empirique réside dans l'incorporation de ces diverses facettes, ce qui permet au projet de transformation des ressources Humaines d'adopter une perspective plus intégrative et flexible des compétences, une nécessité pour relever les défis auxquels l'organisation est actuellement confrontée. Cette approche enrichie des compétences devient un atout stratégique pour la réussite du projet.

Ce contexte met en relief le projet de transformation des ressources humaines (TRH/SH) et insiste sur l'importance d'adopter les méthodes de planification, particulièrement via le plan de formation. L'intégration de ces divers éléments est cruciale pour assurer une mise en œuvre efficace du projet, facilitant ainsi l'émergence des talents et le développement des compétences dans l'entreprise. Cette méthode assure que les projets de formation sont en adéquation avec les exigences concrètes et les buts stratégiques de l'entreprise.

L'objectif du projet de Transformation des Ressources Humaines (TRH) de Sonatrach est de mettre la performance au cœur des activités de l'entreprise, en se concentrant sur le développement des parcours professionnels. Cette transformation qualitative vise à Améliorer la gestion des carrières en offrant des perspectives de progression personnalisées pour chaque profil et en favorisant le développement des compétences et des talents. En intégrant ces éléments, Sonatrach aspire à atteindre un niveau élevé d'efficacité opérationnelle dans toutes ses activités, marquant ainsi un tournant stratégique décisif dans son développement. Ce projet s'inscrit dans une démarche systématique visant à aligner les ressources humaines avec les objectifs globaux de l'entreprise, renforçant ainsi sa position sur le marché et sa capacité à faire face aux défis contemporains.

L'intégration précoce des diverses formes de données permet d'acquérir une compréhension plus approfondie des enjeux stratégiques, facilitant ainsi l'anticipation et la réaction face aux évolutions de l'environnement. En effet, en alliant les atouts des analyses quantitatives à la richesse des analyses qualitatives, la veille stratégique se transforme en un outil puissant pour guider les décisions et améliorer la réactivité face aux défis actuels. Cette approche globale est essentielle pour s'assurer que les informations pertinentes soient non seulement recueillies, mais aussi interprétées de manière significative tout au long du processus d'analyse. Cela garantit une prise de décision adaptée aux circonstances changeantes.

L'insertion d'une approche mixte, combinant des données quantitatives et des informations qualitatives, est fondamentale pour enrichir le reporting contextuel. Ce dernier joue un rôle crucial en approfondissant la compréhension des résultats obtenus dans le cadre d'un projet. En explicitant comment ces résultats ont été influencés par le contexte, ce type de Le reporting va au-delà de la simple démonstration des indicateurs de performance provenant de la surveillance stratégique, s'efforçant d'analyser leurs fondements à travers le prisme

de l'intelligence contextuelle. Cela permet de donner du sens aux chiffres et d'offrir une interprétation plus nuancée des résultats.

Cette approche intégrative fait appel à des données quantitatives, comme les indicateurs clés, ainsi qu'à des informations qualitatives, incluant des analyses et des interprétations. Cette combinaison ajoute de la richesse à la compréhension des résultats du projet en leur conférant une signification plus profondément détaillée. En réalisant une relation entre les résultats et les facettes de contexte, le reporting contextuel offre une vue d'ensemble qui permet aux décideurs de saisir non seulement ce qui a été réalisé, mais aussi les raisons qui ont rendu cela possible dans un contexte particulier. De ce fait, il devient un outil indispensable pour orienter les stratégies modifiées et adaptées en fonction des dynamiques spécifiques de l'environnement pour les actions à venir.

L'analyse du projet de transformation des ressources humaines (TRH) chez Sonatrach met en évidence la nécessité capitale d'un reporting contextuel approfondi. Au-delà de la simple présentation d'indicateurs de performance, ce reporting doit décortiquer l'influence du contexte sur les résultats obtenus. En adoptant une approche mixte qui combine données quantitatives et informations qualitatives, il devient possible d'analyser les performances en tenant compte des facteurs environnementaux pertinents. De plus, l'analyse des données (data mining) améliore cette Étude en révélant des tendances et des corrélations inattendues dans les ensembles de données, ce qui renforce la capacité à interpréter efficacement les résultats et à orienter les décisions stratégiques pour une gestion plus efficace des ressources humaines chez Sonatrach. Ce faisant, on passe d'une simple collecte de données à une véritable intelligence contextuelle, au service d'un projet TRH visant l'excellence opérationnelle.

Ces trois méthodes — la simulation, le reporting contextuel et l'exploration de données (data mining) — forment une stratégie spécifiquement appropriée pour la gestion efficace d'un projet de transformation des ressources humaines (TRH). Cette dynamique facilite une compréhension approfondie du contexte dans lequel le projet se déploie, offrant ainsi, une vision plus explicite et des décisions plus judicieuses sont possibles. Ceci convertit la gestion de projet en une démarche proactive et adaptative, plutôt que réactive et figée.

Cette combinaison tripartite — simulation, reporting contextuel et exploration de données — représente un facteur clé de succès pour deux objectifs fondamentaux. Premièrement, elle permet d'alimenter en informations pertinentes l'amélioration continue des compétences des réseaux d'acteurs impliqués dans le système de veille stratégique de Sonatrach (système qui offre une cartographie pour la construction de ces réseaux). En second état, elle améliore le processus décisionnel en garantissant son alignement avec les décisionnels caractéristiques du contexte opérationnel, en raison à l'application des principes de l'intelligence contextuelle. En exploitant ces trois approches conjointement, Sonatrach renforce sa capacité à anticiper, à s'adapter et à prendre des

décisions stratégiques, basées sur une connaissance approfondie de son contexte et le perfectionnement des aptitudes de ses collaborateurs dans plusieurs contextes.

5. Conclusion :

Cette recherche propose une analyse approfondie de l'évolution des compétences au sein des réseaux d'acteurs dans le contexte de la transformation numérique des ressources humaines, illustrée par le cas de Sonatrach. En combinant l'intelligence contextuelle et des dispositifs de veille stratégique, l'étude démontre comment l'intégration d'outils numériques, tels que les systèmes ERP et les plateformes collaboratives, permet de centraliser, d'analyser et de contextualiser les informations essentielles pour la prise de décision. La démarche méthodologique, fondée sur une approche mixte intégrant simulation, reporting contextuel et data mining, souligne l'importance d'une évaluation continue des compétences individuelles, collectives et organisationnelles.

Les résultats mettent en lumière non seulement les défis liés à l'optimisation des réseaux de veille dans un environnement économique en perpétuelle mutation, mais également les opportunités de renforcer l'agilité organisationnelle. En mobilisant la compétence contextuelle, les organisations, à l'image de Sonatrach, peuvent mieux anticiper les évolutions du marché, adapter leurs processus RH et stimuler l'innovation. Au-delà du cas étudié, cette réflexion ouvre des perspectives applicables à d'autres contextes organisationnels, invitant à repenser les mécanismes de gestion des compétences pour une transformation réussie dans un monde en constante évolution.

6. Références:

1. Amos, J. (2000). Agility as an organizational competence. JAI Press.
2. Autissier, D. (2009). Intelligence de situation: savoir exploiter toutes les situations. Paris: Eyrolles édition d'organisation.
3. Autissier, D. (2009). Intelligence de situation: savoir exploiter toutes les situations. Paris: Eyrolles édition d'organisation.
4. Autissier, D. (2009). Intelligence de situation: savoir exploiter toutes les situations. Paris: Eyrolles édition d'organisation.
5. Benarab, I. (2016). Thèse de Doctorat. La gestion de la réputation à l'ère du Web 2.0 : état des lieux dans l'entreprise algérienne et proposition d'un modèle de gestion interne - cas d'étude : Les entreprises algériennes de l'agroalimentaire. Alger: Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
6. BOSTON CONSULTING GROUP. (2024). The GenAI Era Unfolds. Retrieved from <https://web-assets.bcg.com/0c/b4/1e8b9a66409a8deae6fc166aa26e/2024-global-wealth-report-july-2024-edit-02.pdf>
7. Bouroubi, M. (2014). L'intelligence économique/ De la pratique au concept: Une étude conceptuelle sur l'intelligence économique et les concepts en relation. Les cahiers du MECAS, 10.
8. Bréchet, J.-P. (1994). Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise. Revue Française de Gestion(99).
9. CHARBONNIER -VOIRIN, A. (2009). Création et validation d'une échelle de mesure de l'agilité organisationnelle: étude exploratoire et confirmatoire. LIRHE & IAE.
10. Deloitte . (2024). Rapport Deloitte 2024.
11. Digital Catapult. (2023). Digital Transformation Strategy Framework. London.
12. Gallup. (2024). State of the Global Workplace 2024.
13. Goldman, S., Nagel, R., & Preiss, K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer.

14. Hadid, N. (2020, octobre 07-08). La transformation digitale: une nécessité à l'ère du numérique. Webinaire national sur La mutation digitale des organisations, un impératif pour libérer la croissance et le dynamisme de l'économie algérienne. Tizi-Ouzou: Université de Tizi-Ouzou.
15. Hadid, N. (2021). Les managers à l'ère de l'intelligence artificielle. *Revue algérienne des études économiques et administratives*, 1(2), pp. 1-12. Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/219318>
16. Hadid, N. (2022). Les technologies digitales : un vecteur essentiel de performance et de compétitivité des entreprises . colloque international sur les leviers du développement économique de l'Algérie - Première édition : le levier technologique. Alger: Ecole Supérieure de Commerce.
17. Hiatt, J. (2006). *A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Research.
18. Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
19. Krohmer, C. (2005). *Vers le management des compétences collectives: propositions pour le repérage et la mise en oeuvre - Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie-*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. University Grenoble 2.
20. Ladjeroud, A. (2024). *Thèse de Doctorat. Contribution à la réflexion sur le développement des compétences des réseaux d'acteurs du système de veille stratégique:6 Réponse par l'intelligence contextuelle - cas d'étude: Projet de transformation des ressources humaines de Sonatrach*. Alger, Université d'Alger 3, Algérie.
21. Ladjeroud, A., & Bouroubi, M. (2023, 03 31). La professionnalisation des réseaux d'acteurs du système de veille stratégique par l'intelligence contextuelle : Cas du projet de transformation Sonatrach. *Journal of the Economics of Business and Finance*, 8(1), pp. 1105-1126. Retrieved from file:///C:/Users/adila/Downloads/la-professionnalisation-des-r%C3%A9seaux-d%E2%80%99acteurs-du-syst%C3%A8me-de-veille-strat%C3%A9gique-par-l%E2%80%99intelligence-contextuelle-_cas-du-projet-de-transformation-sonatrach.pdf
22. Le Boterf, G. (1999). *L'ingénierie des compétences*. Editions d'Organisation.
23. Pettigrew, A. (1985). *The Awakening Giant : Continuity & Change in Imperial Chemical Industries* . Oxford: Blackwell.
24. Pettigrew, A. (1987). *The Management of Strategic Change*. Oxford: Balckwel.
25. Psico-smart. (2024). L'importance de l'agilité organisationnelle dans un environnement en évolution. Retrieved from <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-limportance-de-lagilite-organisationnelle-dans-un-environnement-en-evolution-19265>
26. Ribette, R. (1996). *Des intelligences individuelles à l'émergence de l'intelligence collective*. Salon International de la Formation (SIF). Tunis: La Chargaia.
27. Salo, O. (2017). *How to create an agile organization*. McKinsey & Company.
28. Shafer, R. (1997). *Creating organizational agility: The human resource dimension*. Unpublished Ph.D. Cornell University.
29. Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Californie: SAGE.