

École des Hautes Études Commerciales d'Alger



Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences économiques et commerciales

Option : management et entrepreneuriat

Thème :

L'intégration des TIC par la fonction Ressources humaines : Enjeux et perspectives

Étude de cas : ENIEM

Présenté par :

BEN BAYA Kocella

Encadré par :

Mr ZEBOUCHI Abderaouf

6^{ème} promotion
Juin 2019

Résumé

Depuis peu, le sujet de la transformation digitale est devenu l'une des préoccupations principale de l'entreprise, mais cette transformation ne concerne pas seulement les outils, mais les hommes également, leur fonctionnement et toutes les pratiques managériales.

C'est pour cela qu'on a focalisé notre recherche sur les deux éléments fondamentaux de cette question : les technologies de la communication et de l'information (TIC) et la fonction des Ressources Humaines

L' « e-GRH », qui signifie littéralement la GRH électronique, désigne tout ce que les TIC peuvent apporter à la gestion des ressources humaines La révolution du « on-line » est alors enclenchée et l'on voit apparaître nombre d'outils en « e » s'intégrant de plus en plus à la FRH de l'entreprise, concernant des domaines variés tels que le recrutement, la formation, ou encore le management RH.

En outre, l'intégration de tous ces outils technologiques passe par un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) qui impacte fortement l'organisation des ressources humaines

Concernant l'avenir, la question est de savoir comment optimiser l'utilisation des NTIC au sein de l'entreprise afin d'opérer une convergence entre la technique et le facteur humain. C'est là le challenge de la DRH de demain.

Mots clés :

FRH, TIC, réseaux, progiciels, e-learning, e-recrutement, Intranet, SIRH, télétravail, logiciel, internet

Abstract :

Recently, the digital transformation has become one of the main concerns for companies. However, this transformation does not only concern tools, but also men, their functions and all managerial practices.

Taking that into account, we focused our research on the two fundamental elements of this question: Information and Communication Technologies (ICT) and the function of Human Resources.

The "e-HRM", which stands for electronic Human Resources Management, refers to all what ICT can bring to human resources management.

The on-line revolution has therefore been triggered and many "e" tools are increasingly emerging to integrate into the HRF of companies in various fields, such as recruitment, training or HR management.

In addition, the integration of all these technological tools goes through a Human Resources Information System (HRIS), which strongly impacts the organization of human resources.

Regarding the future, the question is how to optimize the use of ICTs within the company in order to achieve a convergence between technology and the human factor. This is the challenge of tomorrow's HRD.

Keywords :

HRF, ICT, e- recruitment, e-learning, HRIS, network, software package, internet, intranet, software, teleworking

Dédicaces

**Je dédie ce modeste travail à la mémoire de mon père, qui a tant rêvé d'assister à
ma réussite et me voir enfin finir mes études.**

Que ce travail soit une prière pour le repos de ton âme

Je le dédie aussi à ma chère maman

**Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect et ma reconnaissance, pour les
sacrifices que tu as consenti pour mon éducation, j'implore Dieu le tout puissant de
t'accorder bonne santé et longue vie**

Remerciements

Mes remerciements vont d'abord à dieu tout puissant de m'avoir donné la force et la volonté de réaliser ce travail.

Je souhaite ensuite remercier ma directrice de stage au sein de l'entreprise ENIEM, Mme MORS Lynda, de m'avoir donné l'occasion de réaliser le travail de terrain, et pour le temps qu'elle a consacré à m'apporter des conseils et enseignements judicieux, qui ont contribué à la conduite de cette recherche.

Je remercie également ma famille pour leur soutien incessant, et enfin un spécial remerciement à une amie qui m'a porté de l'aide tout au long de l'élaboration de ce mémoire AIT OUARAB Sarah.

Sommaire

Sommaire

Introduction générale

Partie I : Cadre théorique

Chapitre 01 : Généralités sur les TIC et la F-RH 17

Introduction..... 18

Section 01 : Généralités sur les TIC 19

Section 02 : Généralités sur la F-RH 39

Conclusion 52

Chapitre 02 : L'intégration des TIC dans la F-RH 53

Introduction..... 53

Section 01 : La F-RH à l'ère des TIC 54

Section 02 : Le processus d'intégration des TIC dans la F-RH 66

Section 03 : Le SIRH 75

Conclusion 88

Partie II : Cadre pratique

Chapitre 03 : Rétrospectives de l'entreprise ENIEM..... 90

Introduction..... 91

Section 01 : Présentation de l'ENIEM..... 91

Section 02 : Méthodologie de recherche..... 101

Section 03 : Grille d'analyse et des résultats de l'enquête..... 105

Conclusion 131

Conclusion générale

Bibliographie

Annexes

Liste des abréviations :

Sigles	Signification
CSCW	Computer supported cooperative work
CV	Curriculum vitae
DADS-U	Déclaration automatisée des données sociales unifiée
DG	Directeur général
DRH	Directeur des ressources humaines
DSN	Déclaration sociale nominative
EDI	Echange de données informatisé
E-GRH	Gestion des ressources humaines électronique
ENIEM	Entreprise nationale des industries de l'électroménager
E-PAIE	Paie électronique
ERP	Entreprise ressources planning
E-GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences électronique
ETL	Extradition transfert loading
F-RH	Fonction ressource humaine
FTP	File transfer protocol (protocole de transfère de fichier)
GAP	Gestion administrative du personnel
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaines
GSRH	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
GTA	Gestion de temps des activités
HTML	Hyper text markup language
IAE	Intégration des applications de l'entreprise
ISO	International Organization for Standardization
RH	Ressources humaines
MRH	Management des Ressources Humaines
MSRH	Management Stratégique des Ressources Humaines

NSF	National Science Fondation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OLATS	l'Observatoire Leonardo pour les Arts et les Techno-Sciences
OMC	Organisation mondiale du commerce
PAM	Petits appareils ménagers
PDG	président-directeur général
PGI	Pro logiciel de gestion intégré
R&D	La recherche et développement
RH	Ressources humaines
RTT	Réduction du temps du travail
SAAS	software as a service
SI	Système d'information
SIRH	Système d'information ressources humaines
SMTP	Simple Mail Transfer Protocol
SONELEC	Société nationale de la fabrication et de montage du matériel électrique et électronique
SPA	Société par action
SSI	Sécurité des systèmes d'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TB	Tableau de bord
TCP/IP	Transmission Control Protocol/ /Internet protocol
UPT	Unité de prestation technique
WWW	World wide web
XML	eXtended markup language

Liste des figures

Figure	Titre
Figure 01	la civilité des répondants.
Figure 02	le niveau hiérarchique des employés interrogés.
Figure 03	l'ancienneté des répondants au sein de l'entreprise.
Figure 04	La connaissance de la signification des TIC par les employés.
Figure 05	la durée d'existence des TIC au sein de l'ENIEM.
Figure 06	L'utilisation des TIC dans l'activité professionnelle des répondants.
Figure 07	L'appréciation de l'utilité des TIC selon les enquêtés
Figure 08	Le développement d'applications à partir des TIC au sein de l'ENIEM
Figure 09	La suffisance des ressources en matériels informatiques à l'ENIEM
Figure 10	La suffisance des ressources en logiciels informatiques à l'ENIEM.
Figure 11	Les principaux outils des TIC utilisées au sein de l'entreprise.
Figure 12	La difficulté d'adaptation des répondants aux mutations technologiques élaborées par l'entreprise
Figure 13	La formation au sein de l'ENIEM
Figure 14	Le type de formation dont les répondants ont bénéficié
Figure 15	La fréquence d'utilisation des TIC.
Figure 16	Le rapport entre les TIC et le groupe socio-professionnel
Figure 17	le degré de satisfaction des employés par rapport à la suffisance des ressources en MI et en logiciels
Figure 18	le lien entre la formation et le degré d'adaptation aux mutations des technologiques.
Figure 19	L'évaluation de la communication de l'information au sein de l'entreprise
Figure 20	La circulation de l'information entre les partenaires après l'intégration des TIC.
Figure 21	l'apport des TIC sur le volume d'informations traitées.
Figure 22	l'amélioration de la performance et la productivité de l'ENIEM avec l'utilisation de TIC.
Figure 23	La baisse des coûts de revient avec l'utilisation des TIC.
Figure 24	La contribution de TIC à l'amélioration de la qualité des services et/ou produits offerts aux clients.
Figure 25	l'impact des TIC sur la productivité, la qualité et le coût de revient.
Figure 26	L'existence de relation entre TIC et communication.

Figure 28	l'impact des TIC sur la fonction RH
Figure 29	les pratiques de la GRH qui ont connu changement avec l'intégration des TIC
Figure 30	L'existence d'une banque de donnée pour le suivi des RH au sein de l'ENIEM.
Figure 31	L'amélioration du rendement des répondants grâce à l'intégration des TIC
Figure 32	L'impact des TIC sur la F-RH et le rendement individuel
Figure 33	l'existence du SIRH, d'une banque de données RH et des applications propres à l'ENIEM

Introduction générale

Introduction générale :

À l'aube du 21^{ème} siècle, l'environnement des entreprises est caractérisé par la mondialisation des marchés, le développement technologique, la complexité des relations, la multiplication des acteurs, l'augmentation des apports mixtes, des risques et des incertitudes. Nous assistons aujourd'hui au passage de l'économie de production (matérielle) à une économie d'information et de savoir (immatérielle), qui consiste à chercher une productivité de plus en plus croissante. L'économie d'information et de savoir est une économie de réseaux où l'information devrait être perçue comme un capital d'une valeur économique évaluable et valorisable, une nouvelle ressource stratégique pour améliorer la productivité et assurer un avantage concurrentiel décisif.

Dans ce sens, Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont chamboulé notre quotidien. Il est de notoriété que ces technologies se présentent de nos jours comme un moyen indispensable dans l'amélioration de la gouvernance politique, économique et administrative. Elles constituent également un outil adéquat pour l'accès au savoir, aussi pour la contribution à la création, diffusion et préservation des données économiques et sociales. L'association de l'informatique et des télécommunications a permis de faire circuler l'information dans le monde ; désormais celui qui la détient a le pouvoir, l'information est la matière première du futur, l'organisation de l'échange d'informations et de partage des connaissances est devenue un facteur clé d'une gestion performante de l'entreprise. C'est donc l'ère de l'hyper information.

Les nouvelles transformations de la gestion de l'entreprise supposent que la gestion des flux d'informations à l'intérieur des entreprises implique une interaction entre elles, ce qui conduit à considérer les entreprises non plus comme des boîtes noires fermées sur leur environnement, mais plutôt comme des systèmes interagissant entre eux. Ces modifications et transformations sont synonymes de changement, de ce fait, le recours aux TIC par les entreprises est nécessaire pour l'amélioration de leur compétitivité, d'où la nécessité de changer qui ne peut se réaliser que par une utilisation adéquate et efficace des TIC.

Cependant, les TIC sont devenues des alliés privilégiés pour les entreprises puisqu'elles permettent à celles-ci de détenir une information fiable et pertinente et ce dans les meilleurs délais. Ainsi, grâce aux changements profonds que ces technologies ont permis d'instaurer au niveau de certaines fonctions de l'entreprise (le service commercial, la production...), la fonction des Ressources Humaines (FRH) est au même titre que les autres domaines, passée sous les feux de la rampe. L'introduction de ces technologies a bouleversé le mode de fonctionnement de la fonction, car elle est aussi entrée dans une phase d'adoption rapide des TIC, via l'intranet spécialisé, l'Internet et le développement de logiciels intégrés à la gestion de l'homme.

Nous assistons en effet dans ce domaine à une réelle mutation, si l'on parle aujourd'hui d'E-GRH, c'est simplement parce que l'environnement de la fonction RH s'est transformé et principalement, parce que les TIC se sont développées, permettant l'apparition de nouvelles applications dans le domaine de la GRH. Par conséquent, les nouvelles applications de l'informatique des ressources humaines ont fait émerger le concept de Gestion des Ressources Humaines électronique (E-GRH),

à travers l'automatisation des tâches administratives et de ses activités de base, à savoir, le recrutement, la rémunération, la formation et la gestion des carrières.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent un enjeu majeur pour les pays en voie de développement dans l'espoir d'accélérer la modernisation de leur économie et de combler les écarts qui se creusent de plus en plus avec les pays développés.

Dans ce contexte, l'Algérie fait sa transition vers ce nouveau modèle économique de développement avec l'appropriation des TIC dans l'environnement de l'entreprise, du fait de l'entrée de notre pays dans le processus de mondialisation, avec la signature récente de l'accord d'association avec l'Union Européenne, le processus d'adhésion à l'OMC en cours de finalisation et surtout l'évolution continue et rapide des technologies de l'informatique, de l'électronique et de télécommunication. Toutefois, elle a multiplié depuis quelques années les initiatives tendant à favoriser l'accès à ces technologies de l'information et de la communication en accélérant le rythme des changements, elle participe également à l'émergence de nouveaux modèles économiques caractérisés par une exploitation croissante des avantages concurrentiels,

La révolution du « on-line » est alors enclenchée et l'on voit apparaître un grand nombre d'outils en « e » s'intégrant de plus en plus à la F-RH de l'entreprise, concernant des domaines variés tels le recrutement, la formation, ou encore le management RH. A cet effet, l'Etat a mis en place des programmes de mise à niveau telle la stratégie e-Algérie qui a pour but de créer une société d'information et de savoir.

Pour comprendre la contribution des TIC et avoir un aperçu réel sur les effets de ces technologies sur le fonctionnement organisationnel au sein de l'entreprise algérienne.

Notre recherche sur le terrain a concerné l'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM » qui a pour mission principale la fabrication, le montage et la commercialisation des appareils ménagers, ainsi que le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager.

Cette recherche tient compte de plusieurs dimensions, à savoir : la dimension humaine (comportements du personnel ...), organisationnelle (mode d'organisation, structure de l'entreprise...), technologique (nouveaux outils technologiques) et culturelle (mentalité et vision des employés).

Notre premier objectif dans cette recherche consiste à identifier les technologies d'information et de communication, puis mettre le point sur la fonction ressources humaines dans une première partie. Ensuite, dans une deuxième partie nous cherchons à analyser l'impact de ces TIC sur la gestion des ressources humaines et le processus de leur intégration.

Le second objectif de ce choix consiste à mesurer le degré d'intégration des TIC au sein de l'ENIEM ainsi que le niveau d'adaptation de son personnel à leur usage.

Dans cette perspective nous posons la problématique suivante :

- ✓ **Quel apport les TIC peuvent-elles porter à la F-RH pour bien mener ses missions ?**

Ceci nous mène à chercher des réponses aux questions complémentaires suivantes :

- ✓ Qu'est-ce que les technologies de l'information et de communication ?
- ✓ Comment les TIC ont-elles contribué à la transformation de la F-RH au sein de l'entreprise ENIEM ?
- ✓ Quel est l'apport du système d'information ressources humaines sur la GRH ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous proposons les hypothèses suivantes que nous essayons de tester tout au long de ce travail de recherche.

Hypothèse 1 : L'avènement des TIC impacte négativement la performance de l'entreprise.

Hypothèse 2 : Les TIC représentent une solution pertinente pour le perfectionnement de la F-RH.

Hypothèse 3 : La difficulté d'adaptation du personnel à l'utilisation des TIC est désormais une limite majeure devant le processus d'intégration.

Pour pouvoir répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui se repose sur :

La réalisation d'une recherche documentaire : qui est basée sur l'exploitation de divers ouvrages, rapports, revues spécialisées ainsi que la consultation de sites internet... qui vont nous permettre de construire une grille de lecture.

L'étude analytique : à travers une collecte de données appuyée par un questionnaire et un guide d'entretien, afin de cerner l'impact des TIC sur la GRH au sein de l'entreprise Algérienne « ENIEM ».

Notre travail sera organisé en deux parties. La première, sera consacrée à une étude théorique, dans laquelle nous allons mettre en évidence les différentes technologies de l'information et de la communication pouvant être intégrées dans l'entreprise, et particulièrement celles qui ont transformé le mode de fonctionnement de la gestion des ressources humaines.

Cette partie s'organisera en deux chapitres. Le premier s'intitule « Généralités sur les TIC et la fonction ressources humaines » dans lequel nous allons clarifier les caractéristiques ainsi que l'usage des TIC, ainsi que quelques notions de base concernant la FRH. Le deuxième chapitre s'intitule « L'intégration des TIC dans la Fonction RH », dans lequel nous allons nous étaler d'abord, sur le processus d'intégration des TIC dans la F-RH et ses conditions de réussite. Ensuite, nous mettrons le point sur la F-RH paramétrée par les TIC. Enfin, le concept du Système d'Information Ressources Humaines : nous aborderons sa définition, ses composantes opérationnelles et décisionnelles, et les étapes de sa mise en place dans les entreprises.

La deuxième partie concerne l'étude pratique, dans laquelle nous allons présenter en premier lieu l'organisme d'accueil, ensuite présenter la méthodologie utilisée dans notre recherche. En second lieu nous essayons d'identifier les différentes TIC intégrées au sein l'entreprise ENIEM, et analyser le niveau d'intégration des TIC dans la Fonction RH de l'entreprise, puis nous allons examiner le niveau d'adaptation du personnel à ces nouvelles technologies ainsi que le degré d'utilité qu'il en procure. Enfin, nous allons mesurer l'impact de l'implantation de ces technologies sur l'ensemble des pratiques de la F-RH, et ce en analysant et en interprétant les résultats du questionnaire et de l'entretien.

Nous clôturons notre travail par une synthèse des résultats, une conclusion générale, une bibliographie et un ensemble d'annexes se rapportant à l'enquête.

Comme toute étude scientifique, la nôtre s'est heurtée à un ensemble de limites d'ordre scientifique et empirique :

- La première limite de notre étude se situe dans la partie théorique. En effet, le développement théorique est limité par les sources disponibles. Elle aurait pu être plus exhaustive et plus à la pointe si nous avons eu l'accès à d'autres écrits plus récents au niveau de la bibliothèque de l'école, du fait qu'il s'agit d'un sujet d'actualité et en développement permanent et exponentiel.
- La seconde limite est le manque d'information concernant notre sujet au niveau de l'entreprise ENIEM, sinon le cas pratique aurait pu être plus développé. En effet c'est la première étude qui se fait sur l'impact de l'intégration des TIC dans la Fonction RH au niveau de cette entreprise.
- Le refus de collaboration de certains concernés, notamment au niveau de l'entreprise.
- L'absence de statistiques exactes concernant le nombre d'outils technologiques existants, et la date de leur implantation au sein de l'entreprise.

Partie I : Cadre théorique

Chapitre 01 :

Généralités sur les TIC et la F-RH

Aujourd'hui, à l'heure de la mondialisation et de la modernisation, la capacité des organisations devient cruciale dans un environnement où l'obsolescence des connaissances s'est accélérée par la vitesse de diffusion de l'innovation. Les entreprises ont assisté à une nouvelle vague révolutionnaire : celle de l'information. Cette dernière s'est dopée avec l'essor de ce qu'on appelle les technologies de l'information et de la communication.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont devenues un vecteur très important dans les organisations à l'échelle mondiale, et elles ont transformé la planète en un petit village. Ces TIC ont à la fois, changé le comportement du personnel et introduit un changement organisationnel, suscitant ainsi la mise en place de nouveaux outils de gestion.

Grâce aux avantages que procurent ces technologies dans la collecte, le traitement et la diffusion de l'information et de la communication entre les groupes, elles ont été l'objet de plusieurs études qui pointent leur développement et leur intégration dans l'entreprise. Le lien entre Gestion des Ressources Humaines (GRH) et technologies a toujours été porteur d'interrogations, mais aussi de potentiels et de performances. Dans un univers dynamique et déconcertant, le Management des Ressources Humaines (MRH) devient un vecteur montrant la cible à atteindre, il sert de point de repère. Dans ce même univers, les informaticiens doivent être gérés de façon adaptée, car ces "travailleurs de la connaissance" ont une chaîne de valeur spécifique appelé un management particulier.

L'objet de ce chapitre est de définir ces technologies de l'information et de la communication ainsi de donner un aperçu sur la fonction RH. Notre travail s'articule autour de deux sections. La première concerne la présentation des TIC. Nous commencerons par un ensemble de définitions des Technologies de l'information et de la communication, puis nous allons voir les différentes technologies, leurs caractéristiques, leurs rôles, etc. La deuxième section va porter sur la GRH, son évolution, ses fonctions et ses enjeux, etc.

Section 01 : Généralités sur les TIC

De nos jours, les technologies de l'information et de la communication (TIC) revêtent une importance primordiale au sein de la société et c'est pour cela qu'elles sont considérées comme un secteur stratégique contribuant dans une large mesure au développement économique et social.

Ces technologies qui permettent d'offrir des services aussi performants que diversifiés, ont largement contribué à la mondialisation de l'économie et à l'internationalisation des échanges.

1. Définition et conceptualisation

La notion de technologies de l'information et de la communication (en anglais, Information and communication technologies, ICT) regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'internet et de la télécommunication.

Le concept des TIC est souvent évoqué dans les débats contemporains mais sa définition sémantique reste floue.

Afin d'expliquer ce que nous voulons dire par « Les TIC », il est nécessaire de définir en premier lieu ses trois éléments constitutifs :

1.1. Technologie :

Le terme de technologie est très employé, mais paradoxalement sa signification est très variée. Les définitions de la technologie sont nombreuses.

Il s'agit d'un complexe de techniques, machines, instruments utilisés pour transformer les matières premières, les informations, les données, etc. L'organisation OLATS (l'Observatoire Leonardo pour les Arts et les Techno-Sciences) définissait la technologie comme étant « *l'élaboration et le perfectionnement des méthodes permettant l'utilisation efficace des techniques diverses prises individuellement, en groupe ou dans leur ensemble, qu'il s'agisse de techniques ou mécaniques, physiques*

ou intellectuelles en vue d'assurer le fonctionnement des mécanismes de la production, et de la consommation, de l'information »¹.

1.2. Information :

L'organisation OLATS définit l'information comme l'émission, la réception, et la retransmission, de signaux groupés formels ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels. Cela, en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances, d'analyses et de concepts dans tous les domaines. Cet acte peut être effectué par un individu, par un groupe d'individus, ou par des organismes agissant ou rétroagissant ainsi sur leur environnement immédiat, proche ou lointain. Tout ça dans le but de déclencher éventuellement des processus dialectiques plus ou moins étendus alimentant l'échange, qui est une base naturelle et indispensable de l'animation de la vie sociale ². Il est important de noter que la notion information est plus large « c'est une collection de données organisées dans le but de délivrer un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale »³.

1.3. Communication :

La communication peut être définie comme « la production d'information sur les milieux internes et externes et comme la création d'interfaces »⁴.

Elle est le fait qu'une information soit transmise d'un point à un autre. Quand la communication se produit, nous disons que les parties composantes de cette transmission forment un système de communication⁵. Donc la communication est la manière dont l'information circule dans l'entreprise, elle s'effectue à travers un réseau qui comporte au moins un émetteur, un canal de transmission et un destinataire (récepteur).

¹ <http://www.olats.org/schoffer/definfo.htm>, consulté le 25/12/2018.

² <http://www.olats.org/schoffer/definfo.htm>, consulté le 27/12/2018.

³ PRAX, (Jean-Yves) : *le manuel du knowledge management*, éd DUNOD, Paris, 2003, p.60.

⁴ WESPHALLEN, (Marie- Hélène) : *Liberty Thierry Communicator : toute la communication d'entreprise*, Paris, 2009, P9.

⁵ MILLER, (G.A) : *langage et communication* .éd PUF, Paris, 1973, p. 19.

Selon BRUNO O., « *la communication est un terme réservé à l'ensemble des processus d'échange de messages entre les hommes et entre les groupes sociaux* »⁶, le terme communication renvoie à l'ensemble des techniques qui permettent l'émission et la réception quasi immédiate d'une information, audio (téléphonie) écrite et numérisée (télécopie, messagerie électronique, visuelle - vidéoconférence).

1.4. Définition des TIC :

H. Simon (prix Nobel en science économique 1978) les définit comme un « *ensemble de technologies d'informatique et de télécommunication qui sont les résultats d'une convergence entre technologies, elles permettent l'échange des informations ainsi que leurs traitements, elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication* »⁷. Donc, elles regroupent des techniques nécessaires et utiles, considérées comme une ressource pour manipuler l'information, en particulier les ordinateurs, programmes et réseaux, pour la convertir, la stocker, la gérer, la transmettre et la retrouver.

Selon l'**OCDE** « le secteur des TIC comprend les secteurs manufacturiers et de services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques »⁸.

CHARPENTIER .P les définit ainsi : « *Les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et de transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information* »⁹.

Les TIC sont les outils qui ont permis dans un premier temps de passer de l'ère manuelle à l'ère automatique. La révolution entraînée par l'utilisation des TIC a été de changer les modes de communication dans l'entreprise. En effet, elles sont à la base de l'économie du savoir. Elles permettent de stocker, traiter et diffuser, rapidement et à

⁶ BRUNO, (O) : *les sciences de la communication : théories et acquis*, édition Armand colin, Paris, 2007, p259.

⁷ NGASSI NGAKEGNI, (Ghynel) : *Impact des TIC sur le tissu productif des biens et services au Maroc*, p.117.

URL : <http://www.linkedin.com/pub/ghynel-ngassi-ngakegni/23/654/485>. Consulté le : 27/12/2012018.

⁸ COUTINET, (N) : « l'OCDE : Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie », in revue Cognition, communication, politique, université de paris Nord, 2006

⁹ CHARPENTIER, (P) : *Organisation et gestion de l'entreprise*, édition Nathan, paris, 1997. P.13

moindre coût, un volume croissant de données. Par conséquent, un gain plus important en productivité.

2. Historique

Depuis une dizaine d'années, Les technologies de l'information et de la communication (TIC) prennent une importance de plus en plus considérable dans nos vies quotidiennes. Citoyens, entreprises, organisations sociales ou encore pouvoirs publics font un usage croissant des technologies numériques ; ainsi, l'expression Technologie de l'information et de la communication apparaît comme étant récente, mais les pratiques correspondantes existent depuis longtemps. Même si elles n'ont pas toujours été nommées ainsi, une grande histoire se cache derrière elles, et on doit rappeler les périodes les plus importantes marquant l'avènement des TIC.

L'histoire s'accélère et une série de découvertes scientifiques vont se compléter pour donner naissance à des technologies de la communication de plus en plus performantes qui réduisent à chaque fois la distance entre les hommes. En **1920**, les premières émissions de radios commerciales sont diffusées. Le premier service télex est apparu en **1932** en grande Bretagne. En **1935**, c'est au tour de la machine à écrire électrique d'être commercialisée. Quant à la photocopie, celle-ci est apparue en **1937** et leur diffusion s'est intensifiée en **1960**¹⁰. Le **2 décembre 1969** L'ARPANET (ARPA NET Works), ancêtre d'internet, était né.

À la fin des années 70, la NSF (National Science Fondation) a pris conscience de l'énorme impact d'ARPANET sur la recherche universitaire, par la possibilité offerte à des scientifiques répartis sur tout le territoire, de partager des données et des documents, et de collaborer à des programmes de recherche communs.¹¹ À partir du **1er janvier 1983**, date à laquelle TCP/IP est devenu le seul protocole officiel, le nombre de réseaux d'ordinateurs et d'utilisateurs connectés à ARPANET augmenta très vite. Vers **1990**, ARPANET fut dépassé par des réseaux plus récents qu'il avait lui-même aidé à naître, aussi fut-il démantelé.¹² Jusqu'au **début des années 90**, internet était utilisé essentiellement par les universitaires et les chercheurs du monde industriel. Une

¹⁰ GUYAZ, (Jacques) : « NTIC et nouvelles pratiques administratives, nouvelle vraiment ? », VODOZ (Luc) : *NTIC et territoires : Enjeux territoriaux des nouvelles technologies de l'information et de la communication*, presses polytechniques et universitaires romandes, Suisse, 2001, p 316

¹¹ SAADOUN, (Mélissa), *Technologie de l'information et management*, Ed Hermès - 2000, p 16.

¹² Ibid p 17

nouvelle application de type client-serveur à trois strates, le WWW (World Wide Web) allait tout changer et séduire des millions de nouveaux utilisateurs non universitaires. Cette application a été inventée par **Tim Berner LEE**, un physicien du Centre Européen de Recherches Nucléaires.¹³

En **1992**, la création d'Internet Society, dont le rôle est de promouvoir Internet et de s'occuper de sa gestion. En **1995**, on atteignait des dizaines d'ordinateurs hôtes et des dizaines de millions d'utilisateurs. Et ces chiffres doublent chaque année.¹⁴ Le courrier électronique existe depuis plus d'une vingtaine d'années. Les premiers systèmes de courrier électronique comportaient uniquement des protocoles de transfert de fichiers et la convention que chaque fichier contenait l'adresse de destination. **Entre 1996 et 2000** une génération d'entreprises émerge pour offrir des services sur l'Internet (fourniture de logiciels, moteurs de recherche, portails, sites d'information, magazines électroniques, commerce en ligne...), L'intégration du suffixe ".com." de leur adresse web dans leur nom d'entreprise fait naître l'expression "dot com" pour les désigner.

En **2001**, **Jimmy WALES** et **Larry SANGER** fondent Wikipédia, première encyclopédie collaborative. Puis les premiers réseaux sociaux font leur apparition : en **2004**, **Mark ZUCKERBERG** crée Face book ; deux ans plus tard, **Jack DORSEY** met en place Twitter... Donc, avec le développement des moyens de télécommunication, l'information est désormais accessible, incontrôlable et échangeable à n'importe quel coin du monde à travers les emails et les téléphones mobiles.

➤ L'évolution du Web :

Pendant longtemps le Web 2.0 ne s'appelait pas proprement comme ça. Il a fallu attendre 2003-2007 pour que le terme s'impose enfin dans le monde. Même s'il est remis en cause (certains pensent qu'il s'agit uniquement d'un terme marketing), le Web 2.0 désigne aujourd'hui l'Internet communautaire qui permet à tout un chacun de participer à un site, d'enrichir son contenu ou d'intégrer un réseau social. Alors que le Web 1.0 était réservé aux informaticiens qui maîtrisaient l'HTML, le Web 2.0 offrait des outils révolutionnaires à monsieur Tout-le-Monde pour que lui aussi viennent enrichir la toile de ses contenus euphorisants. Les blogs, les réseaux sociaux, ou ne serait-ce que la possibilité de laisser un commentaire ont fait évoluer le Web 1.0 vers le

¹³ Ibid, p24

¹⁴ SAADOUN, (Mélissa), op cit, p 23.

web 2.0. Cette évolution d'Internet était évidemment liée à la mise à disposition de technologies innovantes facilitant l'interaction entre les utilisateurs.

Le Web 3.0 a longtemps été une aberration de langage servant à parler du futur d'Internet. C'est du côté des Anonymous qu'il faut regarder. Ils ouvrent la voie à une nouvelle ère d'Internet qui dans les années à venir sera désignée par le terme de Web 3.0. Alors que le Web 2.0 désigne un web participatif, intelligent, et social, le Web 3.0 désignera un Web libre, anonyme et activiste.

3. Caractéristiques

D'après **REIX.R**, les caractéristiques des technologies de l'information et de la communication peuvent être résumées en quatre points : La compression du temps, la compression de l'espace géographique, la réduction des espaces de stockage de l'information et la flexibilité¹⁵.

3.1. La compression du temps

Les technologies de l'information procèdent au traitement d'informations à l'aide d'opérations variées, afin de les rendre plus pertinentes, d'où l'automatisation de ces opérations pour réaliser des performances en termes de vitesse sans commune mesure avec celles des traitements d'opérations effectuées manuellement. La capacité des ordinateurs à traiter des millions d'informations par seconde confère à l'entreprise des avantages très intéressants notamment une très grande diminution du temps de traitement des informations, ce qui se traduit par des gains de productivité et la possibilité d'accomplir certaines tâches irréalisables manuellement.

3.2. La compression de l'espace géographique

Les technologies de l'information et de la communication ont réalisé des progrès importants. Elles ont permis d'éliminer les barrières et les frontières entre les pays. De ce fait elles permettent aux entreprises délocalisées de rester fortement coordonnées avec les autres activités de la firme grâce à leurs capacités impressionnantes de transmettre instantanément d'importants volumes de données entre deux ou plusieurs points très éloignés du globe.

¹⁵ REIX, (R) : *système d'information et management des organisations*, Edition Vuibert, Paris 2002, p.81.

3.3. Réduction des espaces de stockage de l'information

Les technologies magnétiques (disques et bandes) et optiques (CD-Rom) permettent le stockage d'un volume important de données dans des conditions d'encombrement très réduit, il s'agit d'un progrès considérable par rapport aux formes de stockages classiques (archives, papiers).

3.4. Flexibilité d'usage

Les technologies de l'information disposent d'un très large potentiel d'utilisation et permettent la restitution des informations sous différents supports de plus en plus adaptés aux besoins d'utilisation (L'information peut être perçue, entendue ou lue. Elle permet de se renseigner et d'apprendre. Elle est immatérielle, mais elle peut être inscrite ou enregistrée sur un support, qui devient alors un document.)

4. Typologie

Les technologies de l'information et de la communication ont connu ces dernières années une expansion et des mutations considérables. Nous sommes passés du Web 1.0, plutôt informationnel et encyclopédique, au Web 2.0, davantage social et participatif et puis récemment au web 3.0.

Il nous est apparu utile d'élaborer une nouvelle classification, une typologie fondée sur les fonctions qui peuvent être remplies par les outils technologiques.

4.1. Les technologies de l'information et de la Communication (TIC)

Les TIC correspondent à « l'ensemble des technologies de traitement ou d'échange d'informations résultant des développements croisés entre l'information, les télécommunications et l'audiovisuel »

Aujourd'hui, les TIC, qui constituent un atout majeur pour les entreprises, ont bouleversé la manière d'échanger l'information au sein des organisations par l'adoption de nouvelles pratiques telles : Internet, Workflow etc....

4.2. Technologies de diffusion de l'information :

Ce sont celles liées à l'internet, l'intranet et l'extranet :

4.2.1. Internet

Réseau télématique international d'origine Américaine. Internet est né suite aux technologies d'interconnexion de réseaux pour ordinateurs distants. Il peut être défini comme : « *Un ensemble d'ordinateurs interconnectés entre eux par des câbles, liaisons téléphoniques, infrarouge...et communiquant grâce à un même langage de communication qui représente un réseau d'information* »¹⁶

L'internet est l'outil de compétitivité de modernisation, de flexibilité et de créativité qui permet une transformation rapide des informations sous forme électronique. Il est présent partout et fait partie de la vie quotidienne que ce soit pour les entreprises ou bien pour les particuliers. Les informations présentées sur le réseau internet sont publiées dans les pages du format HTML (HyperText Markup language) ou XML (eXtended Markup language).

4.2.2. Intranet

Un concept qui suscite un vif intérêt au sein d'une entreprise. Il consiste à reproduire à l'échelle de l'organisation d'information qui fonctionne avec les mêmes composantes qu'internet.

L'intranet est un réseau informatique utilisé uniquement à l'intérieur d'une entreprise ou une organisation que seules les personnes autorisées ont accès aux données (Document internes de l'entreprise).

C'est l'ensemble des moyens nécessaires et des services qualifiés offerts par une entreprise à un groupe d'utilisateurs, clients ou partenaires identifiés.¹⁷

C'est dans l'application de l'intranet que sont intégrées les autres applications des TIC dans l'entreprise, à l'image de l'internet comportant toutes les fonctionnalités des TIC.

¹⁶ MARIE-FRANCE, (Landréa) : « présentation d'internet et le Word Wide Web », juin 1998, p6.

¹⁷ ROUX, (Joseph Anglebert. Philippe), REDON (Catherine) : *TCP/IP Internet/Intranet/Extranet*, institut de la gestion publique et du Développement Economique, 9 novembre 2001, p 204

Cet outil a plusieurs caractéristiques :

- Il assure le transport de l'information dans le domaine local ;
- Il appartient entièrement au domaine privé de l'organisation.
- Fédérer l'accès à l'information avec un outil indépendant des systèmes de stockage et d'administration des données ;
- Mettre en place des ressources permettant de renforcer l'efficacité des collaborateurs (sessions de formation et présentation sous forme de vidéos numérisées, journaux électroniques, déclarations et communications officielles, etc.) ;
- Créer des applications destinées à être ensuite accessibles au travers d'internet ;
- Créer des passerelles de communication avec le réseau de l'entreprise pour les collaborateurs itinérants (développement du nomadisme).

L'outil intranet permet ainsi une meilleure diffusion et un meilleur partage de l'information. La communication entre l'ensemble des acteurs organisationnels est ainsi améliorée.

4.2.3. Extranet

L'extranet consiste à appliquer la technologie internet aux relations de l'entreprise avec ses principaux clients et fournisseurs. Une simple connexion internet suffit pour se connecter aux serveurs des entreprises partenaires. Une fois que le serveur identifié, il aura accès à l'ensemble des ressources mises à la disposition par le partenaire, comme des services de messagerie, e-mail, des pages d'information au format web, des documents en téléchargement ou des forums¹⁸.

C'est né de l'extension des services de l'intranet aux différents partenaires au-delà du réseau. L'accès à Extranet doit être sécurisé dans la mesure où cela offre accès au système d'information concernant des structures (collectivités, entreprises, associations, etc.) situées dans des sites géographiques distincts.

Il permet d'augmenter l'efficacité de l'organisation interne et de rendre meilleure la qualité du service offert.

¹⁸ La petite Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, éd cedex 06, Paris, 2002, P 415.

4.2.4. World Wide Web (www)

Littéralement appelé la toile d'araignée mondiale, communément appelé le web.

« C'est la grande bibliothèque de documents du monde qui comprend des bases de données, des informations, des documents textuels et/ou multimédia, etc. Sa caractéristique principale est que chaque service contient des informations pour diriger l'utilisateur d'une façon automatique et transparente vers d'autres serveurs pour faciliter l'exploration des autres ressources du web »¹⁹

4.2.5. Le courrier électronique

Il convient de distinguer courrier électronique et messagerie électronique, utilisé souvent de manière différente.

La messagerie électronique est une infrastructure conjuguant l'informatique et la télécommunication dans le but de faire circuler des informations de diverses natures entre des postes de travail. Quant au courrier électronique qu'est un moyen qui sert à envoyer toutes sortes de documents, il favorise les discussions en groupe ou à des forums sur un thème précis.

4.2.6. Le protocole de transfert des fichiers (file transfert Protocol)

L'utilitaire FTP est un serveur dédié à l'échange de fichiers entre utilisateurs, il offre un service permettant de télécharger ou de mettre à disposition des données spécifiques depuis une machine connectée à l'internet.²⁰

« FTP est un outil qui permet de déposer des informations sur un ordinateur dit serveur FTP, puis un autre ordinateur disant viendra chercher ces informations »²¹

Le FTP est un protocole de communication destiné au partage de fichiers sur un réseau TCP/IP. Il permet, depuis un ordinateur, de copier des fichiers vers un autre ordinateur du réseau, ou encore de supprimer ou de modifier des fichiers sur cet ordinateur. Ce mécanisme de copie est souvent utilisé pour alimenter un site web hébergé chez un tiers.

¹⁹ BOULOUC, (Pierre) : *les NTIC : comment tirez profit ?*, paris, Mars 2003, P 178

²⁰ BOUHENNA, (Ali): « *les enjeux des NTIC dans l'entreprise* », in la revue de l'Economie et de management, Faculté des sciences Economiques et de Gestion, Université de Tlemcen, P 141

²¹ BOULOUC, (pierre), op cit, p 178

4.3. Technologies de collaboration et de partage

Il y a deux types de technologies de collaboration et de partage : le groupware et le workflow.

4.3.1. Groupware

(Travail collaboratif) ou CSCW (Computer Supported Cooperative Work).

Il a été défini pour la première fois par **LAFITTE J.M** comme étant « *l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe* ». ²²

Il peut être aussi défini comme « *Un processus intentionnel de travail en groupe, processus intégrant les outils logiciels (Ware) nécessaires pour l'assister* » ²³

Le groupware apporte de nouvelles solutions à savoir la communication, la coordination et la coopération. Aussi, il met en évidence deux dimensions importantes : l'une axée sur l'aspect organisationnel (spécifique au travail du groupe) et l'autre axée sur l'aspect technologique (logiciels communicants). Cette technologie représente « l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui par l'intermédiaire de la communication électronique permettent le passage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif » ²⁴.

4.3.2. Workflow

(Automatisation des flux de document) c'est l'une des composantes du groupware.

Le Workflow désigne l'automatisation de tout ou une partie d'un processus d'entreprise durant lequel l'information, le document ou la tâche est acheminé (ou routé) d'une personne (ou rôle) à l'autre selon les règles prédéfinies. ²⁵

²² LAFITTE, (M), GUINA, (N) : *la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Toulouse, 2002, p108

²³ SAADOUN, (M) : *Avec le temps*, édition d'organisation, paris, 1998 ; p143.

²⁴ BEZER, (P), et al : « *Association nationale des directeurs et cadre de la fonction personnel* », in revue personnel, février 2003, p 46

²⁵ SAADOUN (M) : *Avec le temps*, op cit, p83

Le Workflow permet d'automatiser une partie importante de la communication et de la coordination nécessaire au processus de travail. Son but principal est de modéliser des processus métier dans le cadre d'une démarche plus globale BPM (Business Process Management). Il favorise la responsabilisation à un mode de fonctionnement où le pouvoir d'action et de décision est partagé.

Le Workflow est une des applications du Groupware qui permet :

- L'amélioration de la gestion de l'information.
- La compression du temps et la transformation d'activités séquentielles en activités simultanées.
- Réduction du coût lié au travail collaboratif.
- Réduction de la consommation du papier et temps du traitement en contrôlant l'information ainsi que la validation électronique.

4.4. Technologies de partage des connaissances :

Elles se composent du E-Learning et de la vidéoconférence

4.4.1. E-Learning (En français l'apprentissage électronique)

Le E-Learning est une méthode d'apprentissage par des moyens électroniques. La formation inclut : des sites web éducatifs, la téléformation, l'enseignement télématique ou encore l'E-training.

Autrement, le E-Learning « définit tout dispositif de formation qui utilise un réseau local étendu, ou internet pour diffuser, interagir et/ou communiquer, ce qui inclut l'enseignement à distance, l'accès à des sources par téléchargement ou en consultation sur le net »²⁶

Le E-Learning résulte donc de l'association de contenus interactifs, multimédia, de supports de distribution (Pc, internet, extranet...) et d'un ensemble d'outils logiciels qui permettent la gestion d'une formation en ligne.

4.4.2. Vidéoconférence :

(Synonyme de visioconférence) deux termes synonymes même dans l'univers de l'entreprise. Ils évoquent un même procédé technique permettant la communication visuelle et auditive de plusieurs interlocuteurs situés en des lieux distincts grâce à un

²⁶ <http://www.elearningeuropa.info/main/index>. Consulté le 10/01/2019

logiciel adapté et à des webcams. Ils permettent et facilitent la communication à distance.

«Le service de visioconférence est un service de téléconférence audiovisuel en mode dialogue assurant le transfert bidirectionnel, en temps réel, du son et de l'image animée en couleur entre des groupes d'utilisateurs situés en deux ou plusieurs emplacements distincts. Il faut au moins que, dans les conditions normales, la qualité de l'image transmise soit suffisante pour bien reproduire les mouvements fluides de deux ou plusieurs personnes se trouvant dans une situation typique de réunion»²⁷

4.5. Les technologies du traitement de l'information

Un système de traitement de l'information est un système constitué d'un ensemble de composantes permettant de traiter automatiquement des informations telles que le PGI et l'IAE et l'ERP :

4.5.1. Progiciel de gestion intégré (PGI)

Selon le grand dictionnaire terminologique c'est « *un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme : la gestion des ressources humaines, la gestion comptable et financière, l'aide à la décision mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement et le commerce électronique* »

4.5.2. Entreprise Ressources Planning (ERP)

En français Planification des Ressources de l'Entreprise, les ERP sont des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : les achats, les ventes, les stocks, la finance, la logistique et la fabrication. Ils ont la vertu d'amener les entreprises à adopter un même mode de fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les interfaces informatiques²⁸

Ainsi, L'ERP est une application informatique qui permet de centraliser et de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise. En effet, les ERP contribuent très fortement à l'homogénéisation du SI (système d'information) dans un environnement où la

²⁷ <http://2001.jres.org/actes/visioconference-usages.pdf>, consulté le 10/01/2019

²⁸ QUELENNC, (C) : *ERP, levier de transformation de l'entreprise*, édition Lavoisier, Paris, 2007, p17.

tendance générale tend à la diversification des fournisseurs tant de logiciels que de matériels²⁹.

En intégrant diverses fonctions dans un même système, il offre une plus grande efficacité opérationnelle, une productivité accrue et une réduction des coûts de gestion de l'information.

4.5.3. Intégration des applications de l'entreprise (IAE) :

L'IAE est une application inter-logicielle permettant à des applications hétérogènes de gérer leurs échanges. C'est-à-dire faire communiquer les différentes applications constituant le système d'information de l'entreprise, voir même celles des clients, des partenaires ou des fournisseurs. L'IAE réforme la manière de penser les systèmes d'information en plaçant au cœur de la conception de l'architecture le principe de communication, d'interopérabilité et d'échanges de services.

4.6. Technologies de gestion et de régulation de l'information

Parmi les TIC appropriées à la gestion des données d'une organisation et à la mémorisation des informations qui sont regroupées dans un système informatique central de grande capacité on trouve : le datawarehouse et le datamining.

4.6.1. Datawarehouse (Entrepôt de données)

Il s'agit d'une application regroupant les données issues de diverses applications de production. Il peut être défini comme étant une collecte de données intégrées et répertoriées selon un historique.

Selon **GOURANE J.M.**, « *l'objectif du datawarehouse est de centraliser toutes les données en optimisant les informations qu'elles contiennent* »³⁰. En fait, c'est un entrepôt de données qui représente un système d'aide à la prise de décision afin de centraliser et automatiser le traitement des informations. Le système décisionnel occupe généralement, selon les besoins de chaque entreprise, trois fonctions primordiales :

➤ L'extradition des données

²⁹ LEQUEUX, (J.L) : *Manager avec les ERP*, édition d'organisation, paris, 2008, p36.

³⁰ GOUARNE, (J) : *le projet décisionnel*, édition Eyrolles, paris, 1998, p9.

Cette phase est celle du nettoyage des données pour éviter toute redondance. Pour le faire, on utilise un outil appelé ETL (EXTRADITION TRANSFERT LOADING) qui permet de récolter les données dispersées et de les transférer.

➤ **Le stockage des données**

Il représente un processus par lequel les données sont rassemblées afin de parvenir à la constitution d'un schéma relationnel, ce qui induira la prise de décisions stratégiques.

➤ **Le reportage des données**

Il représente un processus par lequel les données sont rassemblées dans le but de parvenir à la disposition des utilisateurs d'une façon complètement sécurisée et en fonction des besoins de chacun.

4.6.2. Datamining (L'exploration de données)

Le Datamining est un processus qui permet de découvrir dans de grosses bases de données consolidées des informations jusque-là inconnues, mais qui peuvent être utiles, et d'utiliser ces informations pour soutenir des décisions tactiques et stratégiques.³¹

Donc, le datamining correspond à l'ensemble des techniques et méthodes qui, à partir des données, permettent d'obtenir des connaissances exploitables. Son utilité est grande lorsque l'entreprise possède un grand nombre d'informations stockées sous forme de bases de données. Une étude de datamining sera réalisée après avoir élaboré un entrepôt de données.

Le datamining a prouvé son efficacité dans la gestion de la relation client et ce par une meilleure connaissance de la clientèle et l'accroissement des ventes.

4.6.3. Échange de données informatisé (EDI)

Il s'agit des systèmes d'information associés à plusieurs entreprises devenant partenaires, ce sont des systèmes d'informations globaux³². Donc, l'EDI est le transfert

³¹ GOVARE, (V) : *l'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'informations et de la communication(NTIC)*, paris, 2002, p.12

³² PATERYON, (A), et SALAMONR : *les nouvelles technologies d'information et l'entreprise*, édition Economica, paris1996, p35

des données structurées par des moyens électroniques entre les ordinateurs des partenaires de cet échange. Les données sont déterminées par un format, une codification et une définition précise.

5. Rôle des TIC

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont un rôle considérable dans plusieurs domaines de la société en général et dans le domaine de l'économie en particulier. En effet, les entreprises, consacrent aujourd'hui d'importants investissements dans l'adoption des TIC afin de devenir plus compétitives et plus performantes dans un marché fortement concurrentiel.

Les TIC interviennent sur différents niveaux³³ :

5.1. Au niveau du système d'information : les TIC induisent :

- Une hausse de la productivité du travail pour la saisie de l'information, et par conséquent, la baisse des coûts.
- La délocalisation de la production (ex : centre d'appels).
- Une meilleure connaissance de l'environnement impliquant une réactivité de plus en plus forte.
- Une veille stratégique plus performante qui permet la prise de meilleures décisions.
- Elles facilitent notamment le transfert et l'acquisition de connaissances, et permettent aussi à l'entreprise de développer la capacité de production, d'accès, d'adaptation et de mise en œuvre de l'information.

Et donc, le fait d'accéder à l'information et la développer efficacement conduit à la performance et au succès de l'entreprise.

5.2. Au niveau de la structure de l'entreprise et de la gestion du personnel :

Ces technologies permettent une organisation moins hiérarchisée, un partage d'informations et une meilleure gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières plus facile). Elles facilitent aussi le contrôle et la délégation de prise de

³³ KOSSAI, (M) : *les technologies de l'information et des communications, le capital humain, les changements organisationnels et la performance*, thèse de doctorat en sciences économiques, paris, 2013, P.28. IN <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01124114>, consulté le 03/01/2019.

décision grâce au partage de l'information au sein de l'entreprise. Elles sont considérées comme un instrument indispensable afin d'avoir et de garder un avantage concurrentiel, permettant de développer et d'exploiter les ressources humaines et entrepreneuriales au sein de l'entreprise.

Par conséquent, les TIC permettent l'acquisition et le management des connaissances.

5.3. Au niveau commercial :

Elles interviennent à tous les niveaux des processus d'approvisionnement, de production et de distribution. Nouveau circuit de production grâce à l'extension du marché potentiel (commerce électronique). Ce qui induit une baisse des coûts d'approvisionnement, un développement des innovations en matière de services, réponses aux besoins des consommateurs et une amélioration de l'image de marque de l'entreprise (entreprise innovante).

5.4. Au niveau de la productivité :

Elles représentent une valeur organisationnelle pour l'entreprise, et ont un impact sur l'économie en agissant de trois manières :

- L'investissement dans les TIC permet donc l'intensification du capital d'où une augmentation de la productivité du travail.
- La production des biens et services des TIC est une forme de progrès technique qui rend le capital et le travail plus efficaces d'où une croissance de productivité multifactorielle dans le secteur des TIC.
- L'utilisation des TIC permet aux entreprises d'accroître leur productivité, par les gains d'efficacité découlant de leur utilisation.

6. Avantages et inconvénients

Les TIC ont évidemment plusieurs avantages mais aussi quelques inconvénients :

6.1. Les avantages :

Nous allons citer certains avantages des TIC³⁴ :

- Meilleure connaissance de l'environnement, donc une réactivité plus forte face à cet environnement.

³⁴ BOUALAM, (M) : *inconvénients et avantages des TIC*, in <http://www.ummtto.dz>, consulté le 19 .01.2019.

- Amélioration de l'efficacité de la prise de décision permise par une veille stratégique plus performante.
- Organisation moins hiérarchisée et partage d'information.
- Meilleure gestion des ressources humaines (recrutement, gestion des carrières plus facile).
- Baisse des coûts d'approvisionnement.
- Développement des innovations en matière de service et de réponse aux besoins des consommateurs.
- Plus grande diffusion de l'image de marque de l'entreprise (entreprise innovante).
- Meilleure connaissance de la clientèle (portefeuille client).
- Création de nouveaux emplois (entreprise et main d'œuvre).

6.2.Les inconvénients

Nous allons citer quelques inconvénients des TIC ³⁵:

- Problèmes de stress liés à l'utilisation des TIC provenant souvent d'un manque de cohérence dans la conception de ces systèmes complexes.
- Coûts et frais du matériel, du logiciel, de l'entretien, de la maintenance et du renouvellement sont très élevés.
- Les TIC ont augmenté la quantité de travail de certaines personnes qui doivent souvent travailler durant de longues heures.
- Les systèmes des TIC tombent souvent en panne à des moments inopportuns, laissant les entreprises dans l'incapacité de fonctionner parce qu'elles sont tellement tributaires des TIC
- Il est rare que les gens travaillant dans les TIC restent dans le même emploi pendant plusieurs années, en raison des changements et des évolutions technologiques qui exigent un recyclage professionnel régulier.
- Il est fréquent de voir apparaître un suréquipement par rapport aux besoins et donc une sous-utilisation des logiciels.
- Coût de la formation du personnel, et de sa résistance aux changements.

³⁵ Ibid.

- Coûts générés par la modification des structures, la réorganisation du travail, et par la surabondance des informations.

Face à la révolution technologique apportée par les TIC, leur implantation est la préoccupation de toutes les entreprises qui désirent renforcer leur efficacité et préserver leur pérennité. Néanmoins, cela nécessite un changement considérable et radical, dans certains cas, dans la structure de l'entreprise. Et donc, des investissements importants s'imposent, pour permettre une meilleure performance et une prise de décision plus efficace.

Cette première section nous a permis d'apprendre davantage sur la notion des TIC, leur apparence, leur développement ainsi que leur rôle au sein d'une organisation. En effet, les TIC permettent l'acquisition, le stockage et le transfert des informations entre les membres d'une même équipe, ainsi qu'une meilleure gestion des connaissances. De nos jours, ces technologies ont envahi les différentes fonctions de l'organisation, notamment, la fonction ressources humaines. La section suivante va porter justement sur cette dernière : ses enjeux, ses pratiques et ses objectifs.

Section 02 : Généralités sur la F-RH

En dehors des aspects traditionnels de l'administration du personnel, la fonction ressources humaines couvre un champ de plus en plus large : politique d'emploi, de rémunération, de formation, de gestion de carrière, d'information personnelle, etc.

À l'heure actuelle, les TIC sont devenues un nouveau vecteur de changement très important de la croissance économique de l'entreprise, et ont été introduites dans tous les secteurs et tous les départements, notamment celui des RH, qui fera l'objet de cette section.

Dans un premier temps, la F-RH est entendue dans une perspective opérationnelle suscitant une répartition en différents niveaux de hiérarchie et de qualifications. Et dans un second temps, la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle s'agissant d'améliorer la communication transversale entre services et processus et de mettre en œuvre un dispositif accompagnant le développement des collaborateurs tout au long de leur séjour dans l'organisation.

1. Définition de la F-RH

La Fonction RH est née, de la problématique de l'intégration du facteur humain dans l'entreprise. Cette fonction vise à réagir et à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (salariés) et ses emplois : en termes d'effectif, de qualification et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise.

La fonction ressources humaines est l'ensemble d'activités qui permettent d'optimiser les principales richesses et moyens de l'entreprise qui sont les ressources humaines.

Selon **P. ROUSSEL** « *La GRH est l'ensemble d'activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. Elle a pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise* »³⁶.

³⁶ ROUSSEL, (Patrice) : « *La coordination de l'équipe de recherche* » In LIRHE, Toulouse, 2001, p21.

De même, **CADIN** la définit : « *c'est les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.* »³⁷

La fonction ressources humaines est donc un des acteurs de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Elle est une partie prenante de la vie d'une organisation et de la déclinaison opérationnelle des ambitions de l'organisation à laquelle elle appartient.

2. Historique de la F-RH

Présenter la fonction des ressources humaines nécessite de s'interroger sur son identité et son évolution au fil de temps. On peut distinguer plusieurs périodes importantes dans l'évolution et le développement de la FRH, depuis le traditionnel chef du personnel à l'actuel directeur des ressources humaines (DRH). **B. JUST** (2010) décompose cette évolution en sept périodes³⁸ :

2.1. Première période : Taylorisme

C'est la période de l'émergence de la fonction avec un mouvement de rationalisation vers 1914. La fonction RH dans cette période est absente ou réduite à sa plus simple expression : salaire versé en pièces (travail à la pièce), recrutement rudimentaire, licenciements sommaires, formation sur le tas dispensée par le contremaître. Le travail manuel, de force prédomine.

À partir des années vingt, nous assistons au développement de la réglementation sociale et l'intervention croissante de l'État. Ce dernier commence à exiger un certain nombre de dispositifs tels : l'obtention des congés payés, la semaine de quarante heures, les délégués ouvriers et les conventions collectives. Les innovations sociales et législatives obligent les patrons à embaucher des juristes pour assister cette gestion de la main-d'œuvre.

³⁷ CADIN, (L), et all : *GRH : Gestion des ressources humaines*. - Paris, 2012, p. 21.

³⁸ JUST, (B) : « *Pas de DRH sans SIRH* » citée par EXBRAYAT, (G), FISTEBERG, (N) et FOUESNANT, (R) : *Le système d'information ressources humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise*, MBA-MRH, Université de Dauphine, 10-2010, P10.

2.2. Deuxième période : Fordisme

Après la seconde guerre mondiale, le développement du Fordisme complète le Taylorisme grâce à une standardisation extrême du produit. Il repose sur la production de quantités importantes, la mécanisation de la chaîne de montage et la motivation des ouvriers par le salaire à la pièce.

Cette période des 30 glorieuses (On appelle Trente glorieuses la période de forte croissance économique dans les pays développés de 1945 à 1975) engendre un accroissement de la réglementation. Nous constatons l'apparition de nouveaux modes de travail :

- La rationalisation du travail et sa mécanisation autant que possible ;
- La division du travail et la spécialisation comme source de productivité ;
- Le contrôle hiérarchique et l'incitation financière pour faire accepter un travail peu stimulant ;
- La production à coût décroissant des biens standardisés de qualité médiocre ;
- La production en série pour la demande stable ;
- La vente de ce que l'on sait produire ;
- Les sous-traitants amortisseurs des fluctuations de demande, cibles des réductions de coûts ;
- Les relations conflictuelles du travail.

2.3. Troisième période : Fayolisme

Henri FAYOL définit les cinq piliers du management moderne, à savoir : Technique, Commercial, Financier, Comptable et Sécurité. Pour lui, la fonction administrative se décline en activités : prévoir et planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. Il faut noter que parmi les six fonctions distinguées par Henri, la fonction du personnel n'est pas mentionnée. Il y a quelques aspects (sécurité du travail, hygiène) qui sont intégrés dans les fonctions administratives et de sécurité.

2.4. Quatrième période : École des relations humaines

Cette approche a donné une grande importance au facteur humain. Les débuts de cette école datent des années trente mais elle ne connaîtra un véritable succès que dans les années soixante. L'initiateur de mouvement des relations humaines est **Elton MAYO**, qui a travaillé essentiellement sur des thèmes tels les relations entre la productivité et le

moral des employés ainsi que les rapports humains à l'intérieur des groupes, et entre les groupes eux-mêmes.

La principale idée de cette école est que les incitations monétaires ne suffisent pas à expliquer le comportement de l'homme. D'autres auteurs contribuent à ce mouvement :

Les écrits de **Kurt LEVIN** qui analysent les comportements des individus en groupe et la dynamique particulière qui s'en dégage, rôles du leader et modification des comportements, complètent cette approche.

Abraham MASLOW et sa théorie des besoins (selon laquelle le besoin peut être classifié par niveaux), de son côté, il s'est intéressé à la dépendance des individus à leurs besoins.

Douglas Mc GREGOR et ses théories X et Y, qui compare la conception traditionnelle de la direction basée sur l'autorité et le contrôle (la théorie X) à la conception moderne basée sur la participation (théorie Y).

Dans les années cinquante et soixante, cette école influence considérablement la fonction RH : des formations sont mises en places pour les cadres et les agents de maîtrise afin de leur apprendre les techniques de commandement, les relations avec le personnel, l'information et la communication dans l'entreprise. La dénomination évolue, on parle désormais des relations humaines.

2.5. Cinquième période : Courant sociotechnique

Les années soixante-dix constituent une période particulièrement conflictuelle pour les entreprises : les ouvriers aspirent davantage de responsabilisation et d'autonomie dans leur travail, les sociologues plaident pour un enrichissement des tâches et de meilleures conditions de travail

Le courant sociotechnique trouve son origine dans les travaux de **Frederick EMERY** et d'**Éric TRIST**³⁹, qui ont porté sur la structure et le fonctionnement des organisations dans une perspective sociotechnique qui cherche à optimiser à la fois l'aspect technique et social du travail. Elle a apporté de nombreuses innovations sur la manière d'organiser les tâches, que ce soit au niveau des équipes de travail ou au niveau du développement de l'ensemble de l'organisation.

³⁹ <https://www.etudier.com/dissertations/Th%C3%A9orie-Des-Organisations/50602583.html> consulté le 20/04/2019.

Cette école est porteuse d'une critique du courant des relations humaines, qui s'intéressait à la dynamique de groupe, aux relations affectives dans les équipes de travail, aux motivations des subordonnés, à l'ensemble des aspects humains, mais sans toucher à la manière dont le travail est découpé, organisé, aux procédures techniques mises en œuvre. Le développement social se préoccupe des conditions de travail et des relations humaines dans l'organisation, des problématiques organisationnelles liées à l'introduction des nouvelles technologies et de la mise en place des groupes de production autonomes, etc.

2.6. Sixième période : Modernisation des entreprises

La modernisation de l'entreprise est la transformation simultanée de ses technologies, de ses formes d'organisation et de ses modalités de gestion, etc. Avec l'arrivée des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) dans les systèmes de production, les entreprises avaient l'occasion de revoir entièrement leur organisation du travail (réduction des niveaux hiérarchiques, développement des démarches de qualité totale et décentralisation des décisions au niveau de l'ouvrier ou du chef d'équipe).

2.7. Septième période : Management Stratégique des Ressources Humaines (MSRH).

Nous assistons à une véritable modification de la fonction Ressources Humaines, « bien que les principes de base de Gestion Stratégique des Ressources Humaines (GSRH) ne soient pas nouveaux, l'école des relations humaines (MAYO, 1949; McGregor, 1960; LIKERT, 1961; MASLOW, 1954; HERZBERG, 1966) ayant déjà souligné l'importance de la relation entre le comportement de l'individu et sa performance au travail ; l'école sociotechnique (EMERY et TRIST, 1964) faisait remarquer le besoin d'intégrer le système social au système technique. C'est au début des années quatre-vingt avec **PETERS** et **WATERMAN** (1982) que la GRH s'est vue investir dans son rôle stratégique actuel».⁴⁰

⁴⁰ <https://lewebpedagogique.com/oubejja30/2013/05/11/les-enjeux-et-les-domaines-de-la-grh/> consulté le 28/02/2019

3. Les enjeux de la GRH

Les principaux enjeux de la GRH peuvent être résumés en trois grands changements qui sont :

3.1. Les changements technologiques

Les changements technologiques ⁴¹, et en particulier les TIC (technologies de l'information et de la communication) concernent, aujourd'hui, toutes les entreprises. Les conséquences sont considérables en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps de travail, de formation, de motivation et de rémunération.

Ces mutations technologiques donnent naissance à de nouveaux enjeux pour la gestion des ressources humaines :

- Les nouvelles technologies imposent à la fonction RH de mettre en place de nouveaux modes d'organisation et de travail pour s'y adapter.
- L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois.
- La nécessité d'adopter de diverses formes d'aménagement du temps de travail afin d'accroître la durée d'utilisation des équipements.

Dans ce cadre, l'entreprise doit chercher en permanence à améliorer le niveau de qualification de ses salariés en organisant par exemple des formations ciblées, et développer de nouvelles compétences.

3.2. Les changements économiques

Ces dernières années sont marquées par des changements économiques et sociologiques effet de la mondialisation et de la globalisation des marchés : ce qui impose à l'entreprise des efforts en termes d'innovation, de flexibilité, de productivité et de qualité. Pour conserver sa compétitivité dans ce contexte, l'entreprise doit mobiliser tout le potentiel de ses hommes : leur imagination, leur professionnalisme, leur motivation, leur responsabilité, leur autonomie et leur capacité d'évoluer.

⁴¹ <https://lewebpedagogique.com/oubejja30/2013/05/11/les-enjeux-et-les-domaines-de-la-grh/> consulté le 02/04/2019

3.3. Les changements sociologiques

Les changements de mentalités et la modification des valeurs des individus imposent à l'entreprise de traiter ses salariés différemment. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples ; la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes.

4. Les différents champs d'activités de la F-RH

L'activité de la F-RH est multiple et ses tâches ne sont pas toutes de même nature. Il est ainsi commode de décomposer l'activité de la fonction RH en trois champs distincts mais interdépendants, qui traduisent, à la fois le degré de formalisation et d'intégration de la fonction dans l'entreprise et son enrichissement à travers son évolution historique. La FRH comprend trois éléments⁴² :

4.1. L'Administration du personnel

L'administration du personnel⁴³ consiste à gérer les entrées des salariés, les événements liés aux absences, les modifications du contrat de travail et la sortie des salariés. Occasionnellement le DRH peut être amené à gérer le plan de formation ou gérer les intérimaires. Il n'aura pas à gérer les relations sociales, élaborer les fiches métiers, gérer la GPEC ou faire un travail de juriste. Sa mission principale est l'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise, ainsi de veiller à l'exercice des droits et des obligations conventionnels et contractuels.

4.2. La gestion des Ressources Humaines

Elle est définie comme étant : « *L'ensemble de mesures permettant d'organiser le travail, et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques* ». C'est aussi l'ensemble de mécanismes et de modes de régulation des ressources humaines, elle vise la recherche d'une adéquation

⁴² Ibid.

⁴³ CITEAU, (J.P) : *Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques*, éd Armand Colin, 2^{ème} éd, Paris, 1997.

entre les besoins en main d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles ainsi que la dynamisation et la motivation des ressources humaines⁴⁴.

4.3. Le développement social

C'est un système d'approche global, et planifié, des problèmes du personnel. Cette activité est partagée entre les directions générales, et s'intègre à la stratégie de l'entreprise. Le développement social signifie qu'il faut investir dans Les ressources humaines. Il est nécessaire d'éliminer les obstacles empêchant les employés de réaliser leurs rêves avec confiance et dignité. Il ne faut pas se résigner au fait que les gens qui vivent dans la pauvreté seront toujours pauvres. Le développement social, c'est aider les personnes pour qu'elles puissent progresser sur la voie de l'autosuffisance.

5. Les volets de la gestion des ressources humaines

Au sein de l'entreprise, les principaux volets de la gestion des ressources humaines sont :

5.1. L'Acquisition des ressources humaines

Ce premier volet concerne les étapes suivies par les cadres d'une organisation dans le but de satisfaire leurs besoins en personnel⁴⁵, à savoir les mécanismes de recrutement, de sélection et d'insertion professionnelle. Cependant, les informations manquantes sur les exigences des postes convoitées doivent être complétées par :

5.1.1. La définition des postes :

Permet d'isoler les nombreuses aptitudes, connaissances, habilités et responsabilités exigées du travailleur appelé à occuper ce poste. Le candidat doit remplir ces exigences qu'il confirme sur son CV (curriculum vitae) demandé par la société.

5.1.2. La description des postes de travail :

C'est l'ensemble des textes décrivant et listant ce que doit faire réellement le titulaire du poste de travail, ces critères seront comparés au profil de l'agent.

⁴⁴ <https://la-paie-facile.com/administration-du-personnel/> consulté le 16/02/2019

⁴⁵ COTE, (M) : *La GRH*, éd Guérin, Canada, 1975, P 72.

5.1.3. Le recrutement :

Avec tous ces moyens et sources (qu'ils soient internes ou externes), nous supposons que tous les cadres de la société savent :

- Combien ils ont d'employés par catégorie.
- Ce que valent ces employés.
- Leurs besoins en personnel par catégorie, quantitativement et qualitativement parlant (quel type d'employés ils recherchent).

Ce travail de planification est généralement le fruit de collaboration entre les divers chefs de sections, de départements et spécialistes de la gestion du personnel.

5.1.4. La sélection :

Elle est considérée comme l'étape de tri des CV et demandes d'emploi adressés par les candidats en vue de sélectionner le bon élément, à la bonne tâche et pouvant travailler avec la bonne personne.

5.1.5. L'évaluation des candidats en vue du choix final :

Il arrive fréquemment que les instruments de sélection (entretien, test, examens, etc.) ne donnent pas les résultats escomptés. Il est donc important que les membres du comité de sélection s'entendent sur une liste de critères qui serviront à évaluer chaque candidat ; ainsi celui qui ne répond pas à ces critères sera éliminé. C'est pendant cette phase de sélection que les clauses spécifiques du contrat de travail touchant la rémunération et les avantages sociaux sont précisées.

Ainsi, un candidat ayant passé avec succès ces cinq étapes en répondant aux exigences de chacune d'elles intégrera cette société.

5.2. La Motivation des ressources humaines

Par enchaînement logique ce deuxième volet sera consacré à l'énumération brève des éléments qui permettent à une organisation de conserver et d'utiliser au mieux les membres qu'elle vient d'embaucher.

5.2.1. La rémunération et la gestion des salaires :

C'est en particulier sur le plan des rémunérations que sera jugée l'équité réelle du système de gestion des ressources humaines. Tout salarié a en effet, tendance à se comparer à ses collègues financièrement parlant. De ce fait, il peut être démotivé s'il estime être injustement traité⁴⁶. D'où l'apparition des théories d'équité qui expliquent ce fait en donnant l'hypothèse que la motivation dépend non seulement de la récompense qu'un individu peut obtenir, mais aussi des récompenses que d'autres que lui, obtiennent dans les mêmes circonstances.

5.2.2. L'appréciation des performances :

C'est l'évaluation des compétences des subordonnés par leurs supérieurs, ce qui leur permet d'établir des grilles de rémunération au mérite plus équitable. Mais l'appréciation implique aussi d'autres pratiques de GRH telles le recrutement (en repérant les incohérences dans les profils des postes), la formation (en identifiant les lacunes en terme de compétences individuelles) ou la gestion des carrières (en détectant le potentiel de chaque individu)⁴⁷.

5.2.3. Les conditions de travail :

La conception moderne de la stimulation pour l'amélioration des conditions de travail dicte que « le respect des principes de sécurité au travail est un devoir et une nécessité »⁴⁸. Les travailleurs doivent sentir que l'entreprise met tout en œuvre pour veiller à leur bien-être. Ainsi, en ayant ce sentiment d'appartenance, d'estime et de sécurité ils pourront être plus productifs.

5.3. La formation des ressources humaines et la gestion des carrières

La formation constitue une solution de choix pour améliorer la performance d'une organisation, mais elle nécessite aussi un suivi et une gestion de carrières des collaborateurs.

⁴⁶ HENRI, (C) : *Gérer les RH, concepts et outils*, éd des Organisations, paris, 1990, P79.

⁴⁷ Ibid. P99.

⁴⁸ THOMAS, (E.H) : *Gestion des Coopératives*, éd des Organisations, Paris, 1958, P128.

5.3.1. La formation des ressources humaines

Il s'agit de mettre à la disposition de ces dernières les moyens nécessaires pour améliorer à la fois leurs connaissances, leurs aptitudes et leurs compétences, dans le but de satisfaire les exigences de leurs postes. La formation consiste à enseigner à un employé les connaissances et les compétences nécessaires à l'exécution de ses fonctions courantes.

5.3.2. La gestion des carrières

La gestion des carrières peut se définir comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son parcours professionnel, dans ou en dehors d'une organisation spécifique, le but étant d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement.

Le système de gestion des carrières englobe : la politique salariale, les plans de carrière individuels ou collectifs, des organigrammes prévisionnels, un plan de remplacement, un plan de formation et une politique de recrutement.

5.4. La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) :

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche adoptée par la fonction RH afin de gérer les besoins à long terme de l'entreprise, tant en termes d'effectifs que de compétences. Sa mise en œuvre permet également d'améliorer l'employabilité des salariés.

La GPEC est une démarche destinée à anticiper les écarts entre besoins et ressources (qualitatifs et quantitatifs) d'une entreprise pour pouvoir les réduire si nécessaire. Elle conçoit, met en application et contrôle les politiques et pratiques nécessaires à cette fin.

La GPEC implique quatre types d'analyses prévisionnelles touchant :

- Aux emplois : analyse des changements de contenus des métiers.
- Aux effectifs : analyse des ressources et des besoins futurs de l'entreprise en termes de salariés.
- Aux compétences : analyse de ressources et des besoins futurs en termes de compétences individuelles.

- Aux carrières : analyse des plans de carrière envisageables pour les salariés⁴⁹.

Passant de l'administration du personnel, la GRH a connu un développement radical qui ne cesse d'évoluer au fil du temps, mettant en place des pratiques de plus en plus perfectionnées.

6. Les objectifs de la GRH

La F-RH lutte à travers son processus à satisfaire plusieurs buts, des buts qui peuvent paraître contradictoires mais qui sont complètement en relation et qui font maintenir un état d'équilibre.

6.1. Objectifs économiques

La fonction RH contribue à un croissement de l'efficacité et des résultats financiers d'une entreprise lorsqu'elle permet d'utiliser plus rationnellement les habilités et les aptitudes de chacun de ses membres (décision de travail entre les unités, analyse et description des postes, rationalisation des niveaux de décision, meilleure sélection des candidats, etc.

6.2. Objectifs humains

Cette idée rappelle aux dirigeants que l'homme, est une ressource qui ne peut être considérée et traitée de la même façon que les ressources physiques et financières. L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des opérations des individus et chercher à améliorer chacun de ses membres de l'organisation, elle amène à examiner leur comportement, leur façon de diriger, de participer, de communiquer, etc.

6.3. Les objectifs d'actualisation

La GRH doit favoriser le développement des habilités, des attitudes, et du potentiel, de chacun, afin de permettre de se préparer à faire face aux changements multiples (politiques, technologiques, humains, économiques et sociaux) et de réaliser ses ambitions.

⁴⁹ DUCHAMP (David) et GUERY (Loris) : la Gestion des Ressources Humaines, Edition Nathan, France, 2013, p 40.

Aujourd'hui, si les entreprises sont à la hauteur c'est parce qu'elles disposent de bonnes ressources humaines, et ce grâce à l'efficacité de sa GRH, qui nécessite de plus en plus d'expertise de la part de ceux qui la conçoivent et en assurent sa mise en œuvre. Ainsi, la fonction RH, généralement assumée en interne par des spécialistes de GRH, se trouve éclatée à la fois en interne, aux prises avec les prérogatives des managers, et en externe, du fait des nombreux experts spécialistes mobilisés en permanence sur des questions spécifiques (recrutement, rémunération, formation, etc.) Cette section nous a donné accès à plus de détails sur cette fonction : son développement au fil du temps ; son importance, ses différentes tâches et pratiques.

À l'issue de ce chapitre, nous avons traité la notion générale des technologies de l'information et de la communication, en évoquant ses différents outils et composantes. Puis, nous avons abordé la fonction ressources humaines qui fonde son efficacité à la fois sur une instrumentation rigoureuse, adaptée à chaque entreprise, sur des coopérations multiples, et sur l'engagement fort des dirigeants. L'instrumentation de cette gestion doit encore se professionnaliser et en particulier, se prêter aux mêmes exigences d'évaluation des coûts et des résultats que les autres fonctions de l'entreprise. C'est une fonction par définition immatérielle qui doit s'impliquer dans la mise en œuvre, le suivi et le contrôle des décisions prises, ce qui nécessite une collaboration forte entre fonctions et établissements de l'entreprise tout au long de la ligne hiérarchique. L'intégration des TIC dans cette fonction a bouleversé tous les processus et pratiques, ce qui a imposé aux dirigeants d'automatiser et d'informatiser plusieurs tâches.

Il est important de savoir que les TIC deviennent de plus en plus un outil indispensable et stratégique pour les entreprises et elles sont considérées comme un facteur clé de leur succès, car elles contribuent fortement au perfectionnement des processus existants au sein des entreprises en présentant des solutions plus efficaces et plus adaptées. Cependant, il faut toujours accompagner ces technologies avec des formations nécessaires pour en tirer le maximum de profit de leur usage.

Nous avons aussi constaté que la GRH ne peut se réduire à une simple succession de pratiques visant à obtenir des salariés les comportements voulus. Parce que ses principaux « objets », les individus qui travaillent pour elles, sont aussi des « sujets », non seulement acteurs mais également citoyens et consommateurs. L'entreprise ne peut mettre en œuvre des pratiques qui ne relèveraient que d'une simple approche technique ou instrumentale. Les outils et méthodes dont se dotent les services RH sont certes, nécessaires à l'exercice de la fonction et accompagnent son émergence dans les entreprises, mais même si cette approche est la plus répandue, la recherche d'efficacité de la GRH qui guide légitimement toute entreprise, ne peut faire l'économie d'une réflexion plus ambitieuse sur ses enjeux, ses choix stratégiques et les acteurs qui en sont porteurs.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) restée pendant longtemps en marge de l'usage des TIC a connu ces dernières années une évolution considérable. En effet, les technologies de l'information sont devenues incontournables et indispensables par leurs impacts sur la dynamique des organisations au regard notamment des transmissions des données en temps réel et d'autres services en termes de gain de productivité. Dans le chapitre suivant, nous allons aborder comment ces TIC ont été intégrées dans la fonction RH.

Chapitre 02 :

L'intégration des TIC dans la F-RH

Chapitre 02 : L'intégration des TIC dans la F-RH

À partir de l'avènement de la mondialisation et de la globalisation, les entreprises développent de plus en plus de nouvelles technologies tant sur le plan administratif que technique. La gestion des Ressources Humaines (GRH) qui est restée pendant longtemps en marge de l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) a connu ces dernières années une évolution considérable. En effet, les technologies de l'information sont devenues indispensables par leur impact sur la dynamique des organisations au regard notamment des transmissions de données en temps réel et d'autres services en termes de gain de productivité.

Ainsi, la gestion des ressources humaines est sans doute un des secteurs qui a connu et qui connaît encore aujourd'hui de grandes évolutions. L'automatisation des tâches administratives, le développement des technologies de l'information et de la communication et particulièrement des réseaux (Internet et Intranet) mettent en cause l'organisation traditionnelle et les objectifs de cette fonction.

Les nouvelles applications de l'informatique des ressources humaines ont fait émerger le concept de Gestion des Ressources Humaines électronique (e-GRH) qui implique de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils permettant de recentrer les activités de la gestion des ressources humaines pour produire un service de qualité aux salariés.

Ce chapitre va porter sur la manière dont les TIC ont été intégrées dans la fonction RH. D'abord, nous allons définir les concepts fondamentaux de cette dernière à l'ère de ces technologies, ensuite nous allons nous approfondir sur le processus de leur intégration dans la fonction. Enfin, nous allons parler du système d'information ressources humaines (SIRH).

Section 01 : La F-RH influencée par les TIC

La fonction Ressources Humaines est en constante évolution depuis quelques années déjà. Son exposition et son implication sont croissantes, elle fait désormais partie intégrante du management de l'entreprise.

L'introduction des technologies de l'information et de la communication dans les pratiques et les différentes activités de gestion des ressources humaines a bouleversé le quotidien des organisations en général et la direction des RH plus particulièrement.

Ce bouleversement a donné naissance à l'e-RH qui désigne tout ce que les TIC peuvent apporter à la gestion des ressources humaines. La révolution du « on-line » est alors entraînée et l'on voit apparaître un nombre d'outils en « e » s'intégrant de plus en plus à la F-RH de l'entreprise, tels l'e-paie l'e-recrutement, l'e-formation,...etc.

1. Définition de la E-GRH

La gestion des ressources humaines électronique est apparue à la fin des années 90 aux États-Unis. Elle désigne tout ce que les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent apporter à la gestion des ressources humaines⁵⁰.

L'e-GRH est le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC) pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié : recrutement, gestion sociale (congés, dépenses sociales...), paie, gestion des compétences (carrière, formation), départ du salarié, retraite.

Elle fait appel à des technologies aussi diverses qu'internet, intranet, les bases de données et les systèmes d'information visant à gérer les ressources humaines.

L'intégration de tous ces outils technologiques passe donc par un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) qui impacte fortement l'organisation des ressources humaines permettant notamment le développement des entreprises à l'international, et incitant la fonction RH à accompagner les collaborateurs dans un contexte de changement organisationnel représenté entre autre par l'émergence d'outils électroniques collaboratifs.

Cependant, pour faire référence au concept de l'e-GRH, ces trois conditions énumérées ci-dessous sont nécessaires et primordiales :

⁵⁰ BENMEDAKHENE, (Hanane) : *Apport des technologies de l'information et de la communication (TIC) à la gestion des ressources humaines*, Mémoire de fin de Cycle Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, université de Béjaïa, 2016, p55.

➤ ***Faire recours aux TIC dans un projet RH global :***

L'e-GRH, c'est le recours aux TIC dans un projet global RH. Nous entendons par global, le fait qu'une grande part des domaines RH est remaniée, adaptée ou transformée. Ainsi, ce recours aura un impact sur la gestion du processus RH et sur la relation de la fonction RH avec son environnement.

➤ ***Faire intervenir d'autres acteurs :***

L'information RH devient non-seulement accessible à tous, mais elle est également traitée directement par tous, c'est-à-dire, l'e-RH fait partager l'information RH à l'ensemble de l'entreprise.

➤ ***Faire recours à de nouveaux modes d'organisation pour gérer les processus RH***

C'est l'évolution des modes de fonctionnement permis par l'e-GRH qui rend nécessaire de nouvelles organisations RH. L'e-GRH donne donc la possibilité de travailler différemment.

2. Évolution de l'E-GRH

Les technologies de l'information et de la communication et le marché des ressources humaines dans le monde ont fortement évolué. Ce dernier est passé de l'informatique RH aux SIRH et aux applicatifs e-RH, en passant au même temps du poste unique au réseau. Quatre périodes ont marqué cette évolution ⁵¹:

2.1. Les années (1970-1980) la naissance des logiciels de paie

C'est en 1960 que l'on passe de mécanographie à l'ordinateur. Puis dans les années 1970-1980, les utilisateurs comprennent mieux l'informatique et commencent à émettre des demandes⁵².

L'une des missions de l'informatique était la réalisation des logiciels qui permettent d'améliorer la productivité de l'entreprise.

⁵¹ SILVA, (F) : *Etre e-DRH : postmodernité, nouvelles technologies et fonctions RH*, Edition Liaisons, Paris, p138.

⁵² Université Paris- Dauphine, *MBA management des ressources humaines*, Promotion 7, octobre 2010.

2.2. Les années (1980-1990) le développement du Babel informatique

L'arrivée des micro-ordinateurs accélèrent l'évolution des technologies informatiques. Mais cette évolution a permis de décentraliser la saisie de la paie dans différentes entités. Vers le milieu des années 90, de nouvelles problématiques apparaissent avec la complexification de la paie. La paie doit être alimentée par d'autres systèmes périphériques, et les éditeurs diversifient leurs offres en les enrichissant par des processus inédits.

Dans les années 90, la paie a fait des progrès importants, de même que la gestion de temps des activités (GTA). La gestion administrative du personnel (GAP) constitue un moteur du SIRH.

2.3. Le développement des SIRH

À partir de l'année 2000, on rencontre deux types d'architecture dans les entreprises : Le progiciel unique ou/et la cohabitation de plusieurs progiciels dédiés, interfacés entre eux.

Ces deux architectures permettent plus ou moins de gérer l'intégralité des processus RH. C'est l'ère de la «e-RH» qui donne main à de nouveaux acteurs.

2.4. Informations et services RH distribués

La fonction RH doit posséder un certain nombre d'outils qui permettent une meilleure efficacité. Néanmoins, ces outils doivent être bien utilisés, car ils permettent de juger l'efficacité de cette fonction et sa contribution aux résultats globaux de l'entreprise.

À partir des années 2000, les technologies internet, intranet et extranet ont constitué une évolution importante dans la fonction RH car elles ont facilité l'accès à l'information pour tout le monde.

3. L'apport des TIC à la communication :

Les attentes des salariés face à la communication interne sont nombreuses. En effet, les TIC sont l'un des outils pertinents qui peuvent répondre à ces attentes notamment grâce au réseau intranet, la boîte de messagerie ou bien le réseau téléphonique interne de l'entreprise. Ainsi, « Les TIC permettent à la communication interne à la fois de refléter les objectifs et les ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux

comprendre et échanger avec les employés de celle-ci »⁵³. Elles ont pour objectif de construire le dialogue entre ces deux parties pour qu'ils puissent tous évoluer de la manière qu'ils désirent.

Grâce aux TIC et notamment l'intranet et les réseaux sociaux, la communication interne est devenue un moyen indispensable et pratique permettant de donner de la visibilité au collaborateur. Ce dernier est informé de l'évolution de la vie de son entreprise et, dans ce sens, il se projette en mettant une synergie entre ses objectifs professionnels (gestion de sa carrière) et ceux de sa société. La communication interne est donc un important moteur de motivation. Un collaborateur ne pourra s'investir pour contribuer au succès de son entreprise que s'il comprend ses enjeux, s'il se les approprie, et aussi s'il sent que l'on compte sur lui pour atteindre les objectifs fixes. C'est pourquoi la bonne communication interne devra clarifier les différents enjeux et mettre en avant les réussites individuelles pour renforcer la dynamique du groupe.

L'intranet, la messagerie électronique ainsi que la téléphonie sont entrain de remplacer les méthodes traditionnelles qui jouaient le rôle du canal de communication interne dans les grandes entreprises.

De plus, les intranets restent plus sécurisés que les réseaux sociaux qui apportent un avantage significatif pour l'exposition des entreprises et sont accessibles y compris via les terminaux mobiles. Donc l'impact des TIC sur les méthodes de communication interne est effectif, il appartient à chaque entreprise de l'intégrer selon son profil, notamment le taux de pénétration des usages informatiques.

⁵³ BAPTISTE, (Jean) : *La communication interne de l'entreprise*, mémoire en management de l'entreprise, Paris, 2001, p9.

4. Informatisation du domaine des ressources humaines (E-RH)

Les tâches touchées de la GRH par l'informatisation, sont :

4.1. L'administration du personnel

« L'administration du personnel fait référence aux tâches qui concernent à la fois l'application et le suivi des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles, mais aussi la mise en œuvre et le suivi administratif de l'ensemble de décisions RH »⁵⁴.

Elle concerne toutes les activités de gestion administrative de la vie du salarié, c'est à- dire aussi bien son contrat de travail que l'édition de son bulletin de paie, les déclarations fiscales, la gestion des congés et les heures supplémentaires. Initialement réalisées manuellement, toutes ces activités sont désormais informatisées, et même parfois externalisées.

La mise en place d'un système d'information ressources humaines en associant des outils tels : workflow, Groupware, Internet, Intranet, extranet, etc. peut permettre d'obtenir des gains de productivité importants. Mais aussi de permettre au personnel de se libérer des aspects administratifs afin qu'il puisse consacrer son temps à des aspects de gestion stratégique.

La recherche, l'enregistrement, le stockage, la transmission et l'édition des données correspondant à des tâches administratives sont facilitées par l'utilisation des systèmes d'informations. Ils permettent une simplification des tâches, une économie de temps, une diminution des déplacements, une suppression de certains documents (papiers) ainsi qu'un rappel automatique des échéances, ce qui génère une meilleure organisation de travail, une augmentation de la productivité et une diminution des coûts⁵⁵.

4.2. L'e-paie :

La fonction RH est depuis très longtemps consommatrice d'informatique pour compter les effectifs et préparer les bulletins de paie. C'est même une des fonctions dont l'informatisation a été la plus ancienne.

⁵⁴ Bernard, (Merk) et all : Equipes RH, acteurs de la str@tégie : *L'e-RH, mode ou révolution ?*, éditions d'organisations, Broché, 2002, P67, 68.

⁵⁵ ALLÈGRE (C.B) et ANDRÉASSIAN, (A) : *Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel*, édition De Boeck, Bruxelles, 2008, P 67.

E-Paie, la toute dernière génération de solutions pour une gestion de paie intelligente. Elle permet d'éditer les données sociales en toute sécurité, jusqu'à la génération des indicateurs sociaux. Une solution à temps réel et mutualisée, actualisée en permanence. E-Paie intègre les reportings, indicateurs sociaux et les outils de simulation de masse salariale.

Trois grandes périodes ont marqué l'évolution du marché de l'informatisation de la paie :

- Dans les années 70, les premiers logiciels de paie apparaissent sur le marché. Ils ne fonctionnent pas en temps réel.

- Le développement de l'informatique, dans les années 80, a permis de décentraliser la saisie de la paie dans les différentes entités, et de se diriger vers des progiciels.

- Depuis les années 90 on a vu ainsi se développer les Systèmes d'information en Ressources Humaines (SIRH), et l'apparition d'e-RH.

- Les dernières années ont connu l'apparition de logiciels de paie très développés ; on cite ci-dessous⁵⁶ :

- **PayFit :**

Le logiciel crée automatiquement les bulletins de salaire et s'occupe des déclaratifs, en particulier la déclaration sociale nominative (DSN). Mais il dispose aussi de fonctionnalités secondaires, comme la gestion des congés et l'absence des salariés.

- **Cegid :**

Cegid offre différents logiciels de paie et des ressources humaines qui s'adaptent à l'activité et à la taille de l'entreprise.

L'avantage c'est qu'on y trouve des outils intuitifs et complets à la hauteur des besoins en matière de paie et de gestion comptable.

- **Fiche-paie.net :**

Fiche-paie.net est un logiciel de paie en ligne qui brille par sa simplicité.

Comme son nom l'indique, il se concentre sur les fiches de paie. Il permet d'en créer une en quelques minutes.

- **Ciel Paye :**

C'est un logiciel destiné aux petites entreprises et aux commerçants ; il permet d'utiliser des bulletins de salaire prêts à l'emploi et de faire facilement les DSN à distance.

⁵⁶ https://www.captaincontrat.com/articles-gestion-entreprise/5-logiciels-paie-pour-pme?fbclid=IwAR2dHn5QY7Rjv-99ud-wKKiWniWjKnF1EfnpGPlp-gvA7n7lff_UZutbEi4 consulté le 09/02/2019

Par ailleurs, le logiciel permet de gérer les comptes personnels de formation et les comptes de pénibilité et facilite la DADS-U (déclaration automatisée des données sociales unifiée)

4.3. E-recrutement :

C'est un traitement automatisé des informations qui abolit les distances, et permet un recrutement plus rapide et moins cher qu'une traditionnelle campagne dans la presse quotidienne ou périodique. C'est un système flexible proactif et opérationnel vingt-quatre heures sur vingt-quatre sept jours sur sept. L'internet constitue alors un vecteur stratégique de recrutement.

La plupart des adeptes du cyber-recrutement, sans abandonner le recours aux cabinets de recrutement classiques et aux campagnes de presse, placent leurs offres en ligne le plus souvent sur leur propre site et sur les serveurs spécialisés :

(www.emploitic.com, www.emploipartner.com, www.dz.jora.com, www.optioncarriere.dz, www.cvya.dz)

Maintenant les entreprises font leurs annonces de recrutement et la recherche des candidats par internet ; celles qui utilisent le courrier électronique sont plus efficaces que les autres, en termes de coût et de temps.

L'e-recrutement procure son lot d'avantages et de confort pour le recruteur équipé d'un logiciel :

- Offre des outils pour traiter ces masses de candidatures. Ces outils permettent également aux entreprises équipées de capitaliser les candidatures reçues, qu'elles soient spontanées ou correspondent à une offre, en les stockant dans une base de données.

- Le déploiement de ce type d'outils est extrêmement simple et rapide, de l'ordre de quelques semaines, voire de quelques jours. Le travail de « *mise en boîte* »⁵⁷ des processus de recrutement se résume à une opération de sélection parmi une liste de paramètres préétablis.

- Facilite la diffusion des offres d'emploi sur internet.

- Donne accès à un plus grand nombre de candidatures.

⁵⁷ FONDEUR, (Yannick) : « Connaissance de l'emploi : quand l'informatique outil de recrutement », In : Centre d'emplois, N°76, 2011, p2.

4.4. L'E-GPEC :

De nombreuses expressions sont utilisées pour parler de gestion des compétences telles la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, gestion des compétences, management des compétences, modèle de la compétence, logique compétence.

Il n'existe pas de terminologie communément admise, parmi elles celle de **MALLET**⁵⁸ qui propose le terme générique de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Tous ces modèles poursuivent les mêmes objectifs, impliquer les salariés dans la poursuite des objectifs de l'entreprise et s'appuyer sur l'évaluation des compétences individuelles acquises. L'idéal est d'instaurer une démarche « gagnant-gagnant »⁵⁹ qui profitera autant au salarié qu'à l'entreprise.

Il vise également à traiter l'information en créant de nouvelles informations à partir de données existantes à l'aide d'opérations de tri, de calculs, de regroupements, etc. Les informations devront être ensuite restituées de façon à être compréhensible par le destinataire de l'information. Pour finir, il vise à communiquer, à déplacer l'information d'un endroit à un autre.

Pour **CADIN** et **al** le succès des démarches de GPEC « dépend de son appropriation par l'ensemble des acteurs : les salariés auxquels elle est destinée et les managers, qui y jouent un rôle essentiel pour concrétiser la démarche et parce qu'ils sont les premiers évaluateurs des compétences de leurs collaborateurs ».⁶⁰

4.5. E-learning

Le E-learning est la possibilité de suivre un programme de formation à distance, en auto-formation ou accompagné, de manière individuelle ou collective. Le e-learning s'appuie sur internet et les outils multimédia pour offrir des modules de formation courts, progressifs et adaptés aux niveaux et aux besoins des apprenants.

⁵⁸ MALLET, (L) : *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, Paris, 1991, p.32.

⁵⁹ BRILLET (F) : « E-RH et compétences : quelles évolutions pour les PME du BTP » article a fait l'objet d'une communication lors de la 27^{ème} université d'été de l'Institut International d'Audit social de Saint-Etienne, 2009, p.4.

⁶⁰ CADIN et al. : *Gestion des ressources humaines*. Paris, 2007, p. 191.

Le e-learning reçoit un accueil favorable des entreprises tel qu'en témoigne un sondage réalisé par le cabinet **Cegos**⁶¹ auprès des DRH des entreprises. Les avantages les plus fréquemment évoqués en faveur du e-learning sont les suivants :

4.5.1. Pour l'entreprise : le e-learning permet :

➤ La réduction des coûts de la formation :

- L'e-formation permet de réduire le coût global de la formation.
- Diminution de certains coûts associés à la formation, comme les frais de déplacement et d'hébergement, plus besoin de dépenser des sommes considérables pour le personnel de formation.

➤ Amélioration de l'image de l'entreprise :

- L'exploitation des nouvelles technologies dans la formation peut permettre à une entreprise d'améliorer son image au sein de son environnement ou de son secteur.
- Des bénéfices peuvent être tirés notamment lorsqu'il s'agit d'attirer des jeunes diplômés ou de retenir des employés grâce à des programmes plus orientés vers le développement durable des compétences.

4.5.2. Pour l'apprenant :

L'apprenant de sa part aussi bénéficie d'une efficacité accrue de l'effort de formation en ligne car elle permet d'accroître l'efficacité générale de l'effort de formation pour les raisons suivantes :

- Elle est plus facilement accessible, l'apprenant peut se former au travail, à la maison ou de n'importe quel endroit disposant d'un accès internet.
- Son administration est plus flexible, le salarié peut se former quand il le souhaite sans avoir de contraintes horaires.
- Le contenu de l'apprentissage peut être plus facilement adapté aux besoins de l'apprenant en tenant compte de son niveau et de son rythme d'apprentissage.

⁶¹ <http://www.elearning-cegos.fr/notre-approche-e-learning/modules-e-learning/> consulté le 11/03/2019

4.5.3. Pour le formateur :

L'e-learning apporte également des avantages pour le formateur car il permet de :

- Enrichir de façon dynamique le contenu des formations.
- Évaluer plus précisément grâce à des tests en continu tout le long de l'apprentissage.
- Actualiser plus aisément le contenu pédagogique des formations.

Donc, Le stagiaire est véritablement au cœur du dispositif ; il peut choisir son rythme de progression, la fréquence de ses sessions de formation et pilote véritablement sa formation.

4.6. L'impact humain :

L'impact humain est très important dans la mise en place des TIC car on considère qu'un manager doit participer au développement de l'entreprise, savoir réagir dans des délais très courts et y faire face. Une amélioration et une facilitation de communication entre les employés, ce qui garde toujours un lien fort entre eux même en dehors du travail.

Ceci nous ramène à dire qu'il faudra de profondes mutations dans les façons de travailler et surtout que chacun est capable d'innover et d'anticiper les changements dus aux nouvelles organisations. À partir de là, on dira que pour mieux réussir, il faut un nouvel état d'esprit, c'est-à-dire, avoir la conviction que la réussite dépend de l'état d'esprit de ceux qui conduisent les changements.

Ces dernières années, on a assisté au développement rapide des technologies de l'information et de la communication (TIC), dont l'importance ne cesse de croître. Ce développement croissant des TIC a contraint les entreprises à passer du management à l'e-management, qui a été défini par **KALIKA**, comme « *l'intégration dans l'ensemble des processus de management, précisément la finalisation, l'organisation, l'animation et le contrôle, des impacts et des opportunités des nouvelles technologies de l'information et de la communication* »⁶²

⁶² KALIKA, (Michel), « *le management est mort, vive le e-management* » in revue française de gestion n°129, P68.

Le développement des TIC et les changements apportés dans la fonctionnalité des organisations ont bouleversé le système d'information et ont révolutionné les habitudes et les méthodes de travail, par l'adoption de nouvelles formes d'organisation ainsi que la réflexion sur l'optimisation des compétences.

Donc, Les entreprises intègrent des TIC à partir de deux stratégies différentes ; la stratégie offensive, par laquelle l'entreprise prend du risque, et la stratégie d'attente, par laquelle l'entreprise agit avec beaucoup de prudence. Malgré l'adoption d'une de ces stratégies, les entreprises ont tout de même trouvé certains obstacles qui freinent leur changement technologique.

Après avoir abordé la fonction RH et défini ses principaux concepts paramétrés par ces technologies, la section qui suit va porter sur le cheminement et les étapes nécessaires que nous devons suivre afin d'introduire les TIC dans la fonction RH à savoir l'adoption, l'introduction, l'apprentissage et enfin la diffusion, ainsi que les moyens mis en œuvre pour leur intégration.

Section 02 : Processus d'intégration des TIC dans la F-RH

La Fonction Ressources Humaines, autrefois désignée simplement sous l'appellation de « fonction du personnel », a beaucoup évolué durant ces dernières décennies, élargissant son champ de compétence au fur et à mesure, jusqu'à occuper aujourd'hui, une position stratégique dans l'entreprise.

À l'heure actuelle, un phénomène émergeant appelé Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) tend à consolider cette position. En effet, ces technologies occupent une place prépondérante, non seulement concernant l'entreprise dans sa globalité, mais aussi et surtout au sein des directions de Ressources Humaines. Alors quelle est la démarche suivie dans l'intégration de ces technologies ?

1. Les étapes d'intégration des TIC dans la F-RH :

Avant d'entreprendre toute démarche pour intégrer les technologies de l'information et de la communication, il est indispensable de connaître la position de l'entreprise par rapport à cette implantation. Ainsi, la mise en œuvre des TIC doit suivre un processus bien défini qui s'étend de l'adoption de la technologie de l'information jusqu'à sa diffusion en entreprise :

1.1. Étape d'adoption

Il est reconnu que la décision d'adopter telle ou telle technologie par une organisation est réservée pour le sommet, c'est-à-dire à la direction générale, car cette décision représente un grand pas qu'il faut entreprendre avec prudence.

Cette étape comporte des risques auxquels l'entreprise devra porter une grande vigilance avant la mise en œuvre de sa stratégie, elle devra s'informer davantage sur le changement des technologies pour prendre les meilleures décisions.

Plusieurs études de terrain, comme celle de **BOULOC Pierre**, ont montré que dans les grandes sociétés, la nécessité de prendre des décisions favorables sur l'adoption des technologies de l'information dans le but d'avoir un avantage sur les concurrents : *« Si une bonne utilisation des technologies de l'information apportera un plus aux domaines de l'entreprise où elles ont une utilité ou un avantage concurrentiel évident. À l'inverse, une mauvaise maîtrise de la démarche la condamnera inévitablement à une dérive de ses investissements, desservant ainsi son objectif stratégique »*.⁶³

⁶³ BOULOC, (P), op cit, p31.

L'adoption de ces technologies nécessite de commencer par une première position pour acquérir une compréhension suffisante : dans son enquête, **SCHEIN** a abordé le point de vue des directeurs généraux relatif aux technologies à adopter. À cet égard, presque la moitié d'entre eux en connaissaient toutes les potentialités. La direction générale doit être à jours en ce qui concerne le management des technologies notamment la manière de prise de décision au cours de la phase d'adoption.

1.2. Étape d'introduction

La phase de l'introduction met en évidence que, pour démarrer avec réussite, l'entreprise a besoin de renforcer, recycler et former, de manière temporaire, son personnel.

C'est une démarche qui paraît difficile concernant la sécurité de l'emploi ou bien les dispositions qu'on a pu prendre en matière de formation, à cet égard la direction générale doit être à jours en ce qui concerne le management des technologies notamment la manière de prise de décision au cours de la phase d'adoption.

De ce fait, l'introduction et l'implantation des TIC dans l'entreprise ne sont qu'une des phases initiales du projet.

1.3. Étape d'apprentissage permanent

Cette phase explique un phénomène d'une grande importance, il s'agit de l'apprentissage que chaque entreprise manifeste de réaliser en maintenant la pente de sa courbe. Ce phénomène permet la résolution de la majorité des problèmes d'installation de façon continue et ainsi, l'adaptation permanente de la nouvelle technologie.

L'apprentissage apparaît dans la maîtrise des modifications et des changements survenus dans le fonctionnement des technologies nouvelles, comme par exemple dans les grandes entreprises où les modifications augmentent du jour au jour. Donc, il est évident de contribuer à une réaction et une adaptation plus rapide dans le but d'accroître l'intensité de la valeur ajoutée.

1.4. Étape de diffusion

Il s'agit de la période d'essayage de la technologie prévue. Entre temps, on observe des dissimilitudes dans le succès de cette diffusion entre les firmes comme l'ont signalé plusieurs chercheurs, parmi comme **BUZZARD** et **LEWIS**, concernant la diffusion des technologies nouvelles⁶⁴. En effet, l'une des premières difficultés rencontrées par la

⁶⁴ SCOTT MORTON, (M) : *l'entreprise compétitive au futur*, édition d'organisation, Paris1995, P 344.

plupart des entreprises est le mal qu'elles doivent se donner pour que le succès soit partagé. Quant à la deuxième, c'est la crainte et la résistance à la mise en place d'un système analogue.

Cette étape est pleine de risques. En effet, il existe d'autres inconvénients qui pourraient être induits lors de l'utilisation de ces technologies, comme le lancement d'une nouvelle équipe chargée de la réalisation de cette mission (diffusion), et que ces nouveaux utilisateurs ne comprennent pas les opérations de la même façon que les premiers. Ils doivent alors apprendre le fonctionnement du système.

Il apparaît clairement qu'une diffusion réussie des technologies exige une représentation comprenant les objectifs et les schémas tracés par l'organisation. Ainsi, le succès de la mise en place de cette diffusion, qui doit être efficient, s'explique par la qualité du management.

2. Les moyens d'intégration des TIC

Pour bien mener un processus d'intégration des TIC, les entreprises doivent chercher les compétences nécessaires pour conduire un projet. La notion du capital humain durant ces derniers temps a accéléré la réflexion autour de la place de l'homme dans l'entreprise et son management est autour de la question des compétences et leur production.

2.1. Les ressources humaines :

L'élément humain, toujours au centre des préoccupations organisationnelles, devient donc, l'acteur autour de qui va s'opérer cette adaptation⁶⁵. Mais la question que se posent les organisations est de savoir quels seraient les moyens les plus adéquats pour ajuster ces bouleversements et les faire correspondre aux ressources disponibles, notamment humaines ?

2.1.1. Le choix des ressources

Le choix des compétences dans les entreprises est souvent fait dans l'optique d'être capable de faire évoluer l'outil. L'acquisition des compétences peut se faire par recours à des prestataires externes, mais la volonté de maîtrise des outils force à l'internalisation des compétences. Également, le DRH peut investir en terme de ressources humaines en leur assurant des formations qui vont leur permettre de voir clairement la notion des TIC et les

⁶⁵ PERRETI, (Jean-Marie). : *Tous DRH : Les responsabilités ressources humaines des cadres et des dirigeants*, Paris, 2006, p22.

changements subits par ces derniers afin d'assurer leur adéquation aux besoins et ainsi de leur utilisation et leur appropriation.

2.1.2. La valorisation du personnel

Le salarié doit accompagner le changement par la formation aux outils mis en place. En effet, il acquiert des compétences nouvelles, et peut effectuer des tâches à plus forte valeur ajoutée. Même dans les industries de main d'œuvre, le personnel se réduit mais est de plus en plus qualifié et mieux rémunéré, ce qui permet l'accroissement de la valorisation du capital humain de l'entreprise, des outils qui peuvent devenir eux-mêmes vecteurs de formation. Lorsque tous les moyens sont mis à la disposition du salarié, il sera autonome pour poursuivre en permanence ses apprentissages. La formation joue un rôle d'orientation des efforts de compréhension des acteurs et d'homogénéisation du niveau des savoirs dans les équipes de travail. La formation a donc un rôle politique et stratégique. Former des citoyens responsables éclairés et actifs, et des spécialistes hautement qualifiés⁶⁶. Former la relève pour assurer l'avenir. Le capital humain joue un rôle majeur c'est pour cette raison que chaque entreprise doit revoir son engagement vis-à-vis de l'enjeu du capital humain afin d'éviter la pénurie de compétences qualifiées.

2.2. Les ressources financières :

Un environnement concurrentiel est davantage susceptible qu'un environnement protégé de mener les entreprises à investir dans les TIC pour renforcer leurs performances et survivre. Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) connaissent aujourd'hui un développement fulgurant, parce qu'elles s'adaptent parfaitement à des tendances socio-économiques majeures auxquelles les entreprises doivent faire face. En effet, leur intégration dans les fonctions de l'entreprise et notamment la fonction ressources humaines est désormais une préoccupation importante des dirigeants. Ces derniers investissent davantage dans l'appropriation des TIC pour améliorer les flux internes de communication. Par exemple, l'investissement dans l'établissement de réseaux internes ou dans l'externalisation de différentes tâches, comme la création d'extranet revient à mettre en place les infrastructures nécessaires et à apporter aux entreprises du matériel et des logiciels productifs (OCDE 2002)⁶⁷.

⁶⁶ BOUKHEROUF, (Belkacem) : *Perception de la formation et de la construction de compétences dans les entreprises Algériennes : cas d'Algérie Telecom, Sonal gaz et Saidal*, mémoire de Magister, Université de Tizi Ouzou, 2001, p12.

⁶⁷ OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

La part des investissements consacrés aux TIC ouvre les portes à un nouveau type de commerce notamment le e-commerce (le commerce électronique) qui crée un environnement concurrentiel, ce qui incite les entreprises à les acquérir, favorisant ainsi la diffusion. Mais cela dépendra du capital financier de l'entreprise.

3. Les limites de l'intégration des TIC

L'impact des TIC sur l'organisation de l'entreprise est radical. Désormais, il devient important pour les dirigeants d'entreprises de prendre conscience des difficultés liées à la mise en place d'un projet TIC. L'entreprise doit donc s'y préparer structurellement et psychologiquement.

Aujourd'hui, on ne peut nier l'impact des TIC sur la re-modélisation des organisations, notamment au sein de la F-RH. En effet, l'introduction de ces outils a pour objectif l'amélioration des pratiques de cette fonction et la recherche d'une performance accrue.

De nombreux travaux de recherche ont mis l'accent sur les obstacles qui affectent l'adoption des TIC par les entreprises. L'insuffisance des ressources humaines peut parfois être une limite pour l'adoption des TIC. Aussi, l'adoption peut entraîner des modifications dans la façon de travailler et parfois un comportement de résistance de la part des employés.

POON et **SWATMAN** pensent que ces obstacles concernent les questions d'infrastructure, le manque de ressources humaines et de compétences, et aussi le manque de compréhension sur la façon dont la technologie pourrait affecter la performance des entreprises.⁶⁸

Les TIC apportent divers avantages et facilitent les opérations de gestion, mais elles peuvent également être porteuses de difficultés et d'ennuis⁶⁹ :

➤ *Changements incessants et évolutifs du cœur de métier de l'entreprise*

Il y a quelques années, l'information au sens large était peu présente sur internet car l'accès à cette information était moins généralisé. Aujourd'hui, avec la propagation de la connexion internet et la multiplication des sites d'échange d'expérience, d'idées et de solutions techniques. On assiste à l'explosion des sources d'information et la facilité d'y accéder. Plusieurs entreprises voient leurs métiers changer

⁶⁸ KOSSAI, (Mohamed) : *Les Technologies de L'Information et des Communications (TIC), le capital humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières*, thèse de doctorat en Economies et finances, Université Paris Dauphine, Paris IX, 2013, Français, P.P. 60-61.

⁶⁹ <https://sites.google.com/site/nticetentreprises/qu-est-ce-que-les-ntic/l-impact-des-ntic-sur-les-entreprises/les-limites-des-ntic> consulté le : 11/02/2019

ou se transformer au fil du temps se sentant de plus en plus oppressées à s'adapter pour survivre. Les exemples de domaines les plus marquants sont : L'édition papier, la distribution, le conseil au sens large, etc.

Et aujourd'hui, la R&D, l'innovation, l'expérience et la veille concurrentielle deviennent les maîtres mots pour survivre.

➤ ***Exposition à la concurrence***

Avec l'explosion des blogs et le partage du contenu entre les internautes, la veille concurrentielle n'a jamais été aussi facile. Toute différenciation sur un domaine donné peut être facilement copiée, ce qui oblige l'entreprise à faire des efforts financiers lourds et une différenciation de l'offre produits/services plus marquée afin de maintenir une longueur d'avance sur les concurrents.

➤ ***Exposition au pillage***

Un risque qui peut nous paraître improbable mais reste tout de même important à mentionner concernant la confidentialité et la sécurité des données de l'entreprise. Les différents canaux (web, terminaux mobiles dont on dispose) multiplient les risques de pillage et le piratage des données.

➤ ***Risque de baisse de la productivité***

Même si ces outils augmentent la réactivité de l'entreprise, leur multiplication excessive risque d'engendrer, à l'échelle de l'entreprise, une baisse de son rendement due à la rédaction excessive de courriers et de messages électroniques, à l'alimentation de divers outils de l'entreprise (blog, wiki, outils de reporting, etc.) et aussi à la navigation prolongée sur internet, etc.

➤ ***Risque de bouleversement des relations hiérarchiques***

La génération d'indicateurs de performance et de rentabilité en temps réel, accessible peu importe le lieu et l'heure risque de rythmer la relation entre managers et collaborateurs vers le meilleur comme vers le pire.

➤ ***La sécurité des systèmes d'informations***

Le recours aux TIC a accru les performances des systèmes d'information mais aussi leur vulnérabilité, il s'agit des problèmes liés à la sécurisation de l'information. En effet, gérer la sécurité c'est pouvoir l'évaluer à l'aide d'indicateurs dont les principaux sont : la disponibilité des informations et des fonctionnalités, la confidentialité et la traçabilité des opérations effectuées sur le système.

La sécurité des systèmes d'information (SSI) est l'ensemble de moyens techniques, organisationnels, juridiques et humains, nécessaires et mis en place pour conserver, établir, et garantir la sécurité du système d'information. Assurer la sécurité du système d'information est une activité du management du système d'information⁷⁰.

➤ ***Le matériel et les coûts d'investissements***

Étant donné que les échanges de biens des TIC sont internationaux, leurs prix ne devront pas connaître de grandes variations dans les différentes entreprises. Pourtant, les éléments issus des comparaisons internationales aboutissent au constat inverse.

Les obstacles aux échanges peuvent expliquer en d'autre partie les différentiels de coûts. Les prix plus élevés de certains pays peuvent aussi être associés à un manque de concurrence intérieure. En outre, le coût du matériel influence sur la situation financière de l'entreprise.

4. La démarche d'informatisation des ressources humaines

Selon **Patrick GILBERT**⁷¹ L'informatisation sert à faire progresser et améliorer les pratiques de gestion. Mais aussi elle permet la réduction des coûts et des délais de traitement des données, et le partage des données aux structures concernées. La démarche de l'informatisation obéit aux mêmes règles de conduite d'un projet. La démarche s'appuie sur une succession d'étapes, à savoir :

4.1. Analyse de la demande et formulation de l'objectif

Il s'agit de poser le problème à l'origine de la décision d'informatiser. L'expression de la demande ne se concrétise pas sans phénomène déclencheur. Elle prend place à l'intérieur d'un cadre défini préalablement. Il est important dans cette étape, de prendre en considération la sensibilisation des futurs utilisateurs du système d'information en gestation.

4.2. Étude de l'existant

Cette étape consiste à identifier et recenser des informations et des procédures utiles à la compréhension du système d'information ressources humaines tout en tenant compte des modifications que veut y introduire le demandeur :

⁷⁰ <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/S%C3%A9curit%C3%A9%20des%20syst%C3%A8mes%20d'informati on/fr-fr/> consulté le 20/04/2019

⁷¹ GILBERT, (Patrick) : *informatisation de la GRH*, IAE de paris, 2006, p8.

➤ ***Définition des axes d'amélioration et formulation des besoins***

Les besoins peuvent être définis comme étant le résultat d'un écart entre ce qui est (étude de l'existant), et ce qui devrait être (analyse de la demande). Il ne s'agit pas par exemple d'un besoin de logiciel de gestion des carrières, ce qui serait une confusion entre besoin et moyen, mais plutôt d'un besoin d'amélioration de la maîtrise de la mobilité interne du personnel par une meilleure connaissance des individus et des postes.

➤ ***Mise en forme du projet et proposition d'un cahier des charges***

Le cahier des charges est un document par lequel le responsable du domaine indique les fonctions de gestion à informatiser et précise les conditions de réalisation.

Ce document doit décrire d'un langage non-informatique le périmètre fonctionnel du projet les contraintes qui pèsent sur le projet, les systèmes d'information auxquels il devra être connecté. Le cahier des charges doit fournir un squelette solide au développement d'un projet.

➤ ***Implantation de l'application retenue***

Il s'agit d'apprécier la prestation la plus satisfaisante par rapport aux exigences qui ont été citées dans le cahier des charges, puis à accompagner sa mise en œuvre. Les responsables concernés doivent tenir compte de la formation des utilisateurs, que ce soient directs ou indirects. Cela est important au sein de la démarche d'informatisation, surtout lorsqu'elle porte un outil dont l'utilisation s'étend à de nombreux individus.

➤ ***Évaluation de la démarche et ses effets***

Enfin, la démarche d'informatisation de la fonction RH n'a de sens que si son évaluation est effectivement réalisée.

GILBERT⁷² constate dans la pratique que l'évaluation des effets de l'implantation informatique n'est pas une pratique courante dans les entreprises. C'est une opération qui suppose du temps, des méthodes et des ressources. Cette démarche ne se limite pas à l'automatisation du système manuel en place, mais elle s'étend à d'autres dimensions, telles la dimension stratégique, humaine, économique, environnementale et organisationnelle.

⁷² <https://books.openedition.org/pressesmines/115?lang=fr> consulté le 11/03/2019

Pour conclure cette section, il y a lieu de constater que les TIC sont une opportunité inestimable pour les administrations d'être plus efficaces et moins coûteuses d'une part, et d'autre part, d'améliorer la coordination et la collaboration entre les différents services, avec comme clé de succès des entreprises d'aujourd'hui, l'innovation organisationnelle.

Donc l'investissement dans des initiatives de modernisation et de rénovation des méthodes de gestion traditionnelles ne peut qu'apporter une meilleure assise aux entreprises pour faire face aux TIC qui peuvent rendre possible des modes d'organisation totalement nouveaux fondés sur l'innovation, la compétence collective, le partage et la capitalisation du savoir ainsi la responsabilité et la réactivité, tout en respectant un processus bien défini. Finalement, dans la section 03, nous allons mettre le point sur le système d'information ressources humaines (SIRH).

Section 03 : Le SIRH

Depuis les années 60, les entreprises ont progressivement mis en place un système d'information des ressources humaines (SIRH) afin d'aider le service RH à être plus stratégique et mieux performant.

De nos jours, le SIRH, loin de la vocation première qui s'appuie à des tâches administratives, est l'outil indispensable du DRH face aux nouveaux challenges de cette ère digitale.

Le SIRH couvre aussi l'ensemble des processus de gestion d'une direction RH. Il faut noter, qu'aujourd'hui, les entreprises dématérialisent de plus en plus certaines activités pour se concentrer sur leur cœur de métier dont la fonction RH. Cependant, nous allons nous pencher dans cette section sur ce dit « SIRH », et en savoir un peu plus comment les entreprises qui l'intègrent pourront-elles en bénéficier et en tirer profit.

1. Définition

J-M. PERETTI « Un SIRH est un ensemble de logiciels, plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer d'une façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines. Le point de départ de tout SIRH est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant à partir d'un fichier du personnel d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines gravitant généralement autour de la paie »⁷³.

GILBERT. P le définit ainsi : « Nous utilisons le terme système d'information appliqué à la fonction ressources humaines (SIRH) pour désigner tout progiciel et en premier lieu les PGI (Progiciel de Gestion Intégré) ou en anglais ERP (Enterprise Resource Planning) intégrant les différentes fonctions de la GRH. Ce terme SIRH recouvre donc la gestion de plusieurs processus. Le SIRH occupe une large partie du système d'information de l'organisation »⁷⁴.

2. Les étapes de mise en place d'un SIRH

Avec les solutions délivrées en SaaS ("software as a service"), les temps de déploiement des solutions RH sont considérablement raccourcis. Pour autant, la mise en œuvre d'un SIRH obéit à certaines règles ou mécaniques variables selon les pratiques des entreprises et les budgets alloués.

Lors du déploiement d'un SIRH, la première étape consiste à respecter un certain nombre d'exigences, à savoir :

- L'adaptation de ses processus de gestion et son organisation, pour éviter tout chevauchement entre les fonctions de l'organisation ;
- L'échange de données avec les autres directions : ce qui implique une bonne intégration de la fonction ressources humaines ;
- La désignation d'une équipe de conduite du changement et de communication
- La formation des utilisateurs afin d'assurer une utilisation efficace du système implanté.

La seconde est la mise en place d'un système d'information des ressources humaines qui nécessite la consultation d'un expert en GRH. Généralement, les experts implantent quatre principales étapes pour mettre en place un système d'information afin d'assurer la gestion des ressources humaines :

⁷³ PERETTI, (J-M) : *Tous DRH*, ouvrage collectif, Éditions d'organisations, Paris, 2^{ème} édition, 2010.

⁷⁴ GILBERT, (P) : *L'informatisation de la GRH*, Encyclopédie des RH, éditions Vuibert, Paris, 2006.

➤ ***L'étude préalable :***

Il s'agit de poser le problème à l'origine de la décision amenant vers l'informatisation de la fonction. Cette étude est lancée suite à l'expression d'un besoin et de la formulation d'une demande pour satisfaire ce besoin. Une fois la demande est formulée, le gestionnaire des ressources humaines doit fixer les objectifs à atteindre, la stratégie à suivre et le cahier des charges à supporter.

➤ ***La conception détaillée :***

Durant cette étape, et après l'établissement de différents plans dont : le plan de conduite de changement, le plan qualité, le plan de tests, plan de formation..., les gestionnaires doivent définir les spécifications fonctionnelles et techniques, et aussi procéder à la formation du groupe de projet. À ce stade de projet, on confirme si l'application informatique envisagée est possible techniquement et est souhaitable économiquement et socialement (coût d'achat, coût de formation, coût d'utilisation, coût d'adaptation de l'organisation, gains de gestion, tant d'un point de vue financier que du point de vue social)

➤ ***La mise en œuvre :***

Au cours de la mise en œuvre, l'équipe de conduite du projet doit assurer un suivi de qualité. Cette équipe est soutenue par une expertise fonctionnelle et technique de la part d'un expert en la matière dans le but de : procéder au paramétrage, mettre en œuvre le progiciel et faire l'analyse de la valeur. Durant cette étape, l'équipe du projet doit se lancer dans la formation des utilisateurs pour les préparer à l'exploitation du système en cours d'implantation.

➤ ***La qualification et le déploiement :***

L'équipe du projet continue, au cours de cette étape, la formation des utilisateurs, en plus de L'établissement d'un plan de déploiement et de programmation des séances de communication et d'assistance aux tests.

3. Apport du SIRH à la F-RH :

Un SIRH basé sur les TIC est un système ouvert à l'ensemble des acteurs RH et en premier lieu au management. Ce système doit être souple et léger. Il repose sur des plateformes qui servent de support aux nouveaux enjeux de la fonction : intranet, portail d'entreprise, la gestion électronique des documents, moteurs de recherches internes donnant accès à la bonne information⁷⁵.

Le SIRH constitue un outil de référence en gestion des ressources humaines qui permet de répondre à plusieurs apports tels : la réduction des délais ; la maîtrise des coûts, la qualité des décisions prises et la capacité de mesure⁷⁶ :

3.1. La réduction des délais

La mise en œuvre du SIRH permet d'accélérer grandement la diffusion des pratiques RH les plus porteuses et d'en garantir en contrepartie l'application extensive au sein de l'organisation. La réduction des délais dépend directement des modalités de collecte d'informations. À titre d'exemple, un système de traitement des entretiens de carrière en ligne est de nature aidant à réduire les délais d'analyse du niveau d'attente des objectifs par les collaborateurs et anticipant les actions à venir.

3.2. Maîtrise des coûts

La réduction des circuits papier et des ressources utilisées à des tâches de saisie de données par la mise à disposition de formulaires électroniques de demandes de congés ou de CV coopératifs pour les collaborateurs, participe directement à la maîtrise des coûts de gestion. Grâce à l'automatisation de certaines procédures dans le SIRH, il devient moins onéreux de diffuser largement les pratiques retenues pour accélérer la contribution des RH à la création de valeur.

3.3. La qualité des décisions prises

Elle dépend directement de la qualité de l'information qui est mise à disposition de celui qui prend la décision. Une information de qualité est une information fiable, qui est distribuée de manière ciblée aux acteurs RH.

⁷⁵ MULLENDERS, (A) : *e-DRH : outils de gestion innovant. La théorie-les progiciels-cadre juridique*, éd de Boeck université, Bruxelles, 2009, p83.

⁷⁶ FAOUZI, (A) : *Système d'information des Ressources Humaines (SIRH)*, Capital consulting, Casablanca, 2005.

3.4. La capacité de mesure

Là aussi, le SIRH pourra fournir les bons indicateurs, évaluer la pertinence des pratiques et aider à lever les éventuels doutes quant à la contribution supposée de la GRH à la création de valeur.

4. Les différents aspects du SIRH

Un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est un système occupant un ensemble d'éléments permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi.

Le SIRH est constitué d'une partie opérationnelle et d'une partie décisionnelle. Les principaux logiciels du SIRH proposent cinq processus qui sont : la gestion administrative du personnel, la gestion du temps et des activités, la paie, le pilotage et le contrôle de gestion prévisionnelle des compétences et connaissances (GPEC).

4.1. L'aspect opérationnel :

Dans l'ensemble, la fonction «ressources humaines» comprend toujours une part importante de tâches administratives et répétitives dans les organisations. La plupart de celles-ci ont un niveau plus ou moins important, intégrer les opérations d'établissement et de paiement des rémunérations, la présence des travailleurs, des évaluations ou encore du recrutement et des évolutions de carrière.

Une gestion efficace du « capital humain » est devenue une opération nécessaire et complexe pour les professionnels des ressources humaines. Leur fonction consiste en premier lieu à collecter des données pour chaque travailleur, concernant son histoire et ses caractéristiques personnelles, ses compétences et capacités, jusqu'à des données plus accessibles telles ses rémunérations et ses prestations effectuées pour l'entreprise. La quantification de ces données et la systématisation de leur traitement complexe a permis leur prise en charge par des systèmes automatisés au fur et à mesure de la progression technologique, en réduisant d'autant plus les opérations de saisie dans des systèmes multiples, coûteux et sources d'erreurs.

4.1.1. La gestion de la paie :

Le module de paie automatise la gestion de la paie⁷⁷ en rassemblant les données mises à disposition pour le travailleur concernant ses prestations et leur nature, y applique les déductions, prélève la cotisation sociale et génère périodiquement un compte individuel et une proposition d'ordre de versement de la rémunération. Il permet également de générer des données statistiques pour l'ensemble du personnel concernant ces données. Les données des prestations peuvent être générées automatiquement (pointeuses) ou via un encodage. Les informations peuvent, par ailleurs être envoyées vers le module finance.

Elle constitue ainsi un aspect important de l'administration des salariés. Matérialisant la relation entre l'employeur et le salarié, la gestion de la paie est l'organisation du mode de la rémunération des employés et de calcul des charges salariales et patronales relatives à cette rémunération.

Par ailleurs, on peut déléguer la gestion de la paie à des organismes spécialisés. Ce qu'on appelle l'externalisation de la paie qui désigne le déplacement d'une fonction ou d'une partie de la fonction d'un service vers un partenaire extérieur à l'entreprise, qui possède une forte expertise et expérience sur la fonction ou le service confié. Elle constitue un vrai choix stratégique pour une organisation, qui opte pour la concentration de ses efforts sur le cœur de son activité⁷⁸.

4.1.2. Gestion administrative du personnel :

Les missions exercées par l'administration du personnel ressortent de plusieurs domaines :

- Respect des obligations légales (code de travail, convention collective, accord collectif, règlement intérieur).
- Calcul et gestion de traitement, salaire et cotisation sociale afférente ;
- Étude sociale et fiscale (coût du travail, coût de l'absentéisme, coût de la maladie, impacte social d'une mesure gouvernementale...).

Ces fonctions d'expertise requièrent une très bonne connaissance de l'ensemble de ressources humaines, du droit et des usages de l'entreprise⁷⁹.

⁷⁷ BEN DAOUD, (Nadia) : *les NTIC dans l'école privée*, mémoire de master 2, université Sorbonne, 2009, p76

⁷⁸ BEZBAKH, (P) et GEURARDI, (S) : *Larousse : dictionnaire l'économie*, 1ère édition, Paris, 2001, p263

⁷⁹ Gillet, (Michelle) et Gillet, (Patrick) : *SIRH*, édition DUNOD, paris, 2010, p151-156

4.1.3. Gestion de temps et des activités :

Concerne à la fois l'administration du personnel et la gestion de la paie dans l'entreprise. Elle constitue un élément stratégique pour le bon management des équipes et à la gestion globale d'une entreprise. La complexification du temps de travail en entreprise a accentué cette importance stratégique et la difficulté de gestion qu'elle implique : les 40 heures par semaine, le droit à la formation, la réforme des heures supplémentaires, les congés payés ont modifié la façon de considérer le temps de travail et les activités du personnel et ont donc des conséquences sur la façon de le gérer.

La gestion du temps et des activités permet aux administrateurs de l'entreprise de savoir précisément et en temps réel :

- Le temps de travail effectué par chaque employé, chaque jour ;
- Le nombre de vacances, RTT posé par chaque employé ;
- Le nombre de formations suivies par chaque employé ;
- Le nombre d'heures passées au global, pour chaque tâche et chaque dossier.⁸⁰

4.1.4. Tableau de bord (TB) :

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influencent sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions⁸¹. C'est un outil de pilotage qui souligne l'état d'avancement dans lequel se trouve le processus afin de permettre aux responsables de mettre en place des actions correctives.

4.1.5. Recrutement :

*« Le recrutement est l'ensemble d'actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donnée ».*⁸²

Les étapes essentielles en sont l'identification d'un poste à pourvoir et la détermination des critères auxquels le postulant devrait répondre, la sélection de la méthode de recrutement, le rassemblement d'un ensemble de candidats et enfin la sélection du candidat approprié.

Apparus à la fin des années 90, des logiciels comme **Recrutor**, **Jobaffinity** permettent de gérer l'ensemble du processus de recrutement, de la diffusion d'offre sur les sites des

⁸⁰ Ibid. p145-148

⁸¹ Ibid. p145-148.

⁸² LELARGE, (Gérard) : *la gestion des ressources humaines, nouveau enjeux, nouveaux outils*, éd sefi, Canada, 2003, p225.

carrières de l'entreprise jusqu'à l'embauche des candidats. Ils comprennent de nombreuses fonctionnalités comme le tri de CV, les réponses automatiques, l'affichage des statistiques en temps réel.

4.1.6. Rémunération globale :

La rémunération « *est le revenu des apporteurs du facteur travail, elle représente le prix de l'effort fourni, et doit donc correspondre à la valeur de cette effort dans une perspective d'équité sociale* »⁸³. Une politique de rémunération s'aborde sous différents angles qui impliquent la mise en œuvre d'outils différents.

L'évolution de la structure de rémunération globale doit s'accompagner d'une évolution du SIRH qui assure des outils de pilotage de la masse salariale, qui doivent être capables de gérer de plus nombreuses données, qu'elles soient chiffrées ou non, et permettre de mesurer le succès des stratégies de rémunération adoptées par une organisation. Le choix du logiciel de rémunération sera donc d'une importance capitale.

4.1.7. Gestion de la formation :

Le potentiel humain d'une entreprise est sa meilleure arme sur un marché concurrentiel et mondialisé. Pour croître et améliorer ses résultats, une entreprise doit donc valoriser ce potentiel humain et le développer et ce, grâce à la formation continue. La gestion de la formation consiste à gérer, suivre et contrôler toutes les données concernant les formations passées, présentes et futures de l'entreprise.

Le déploiement du plan de formation nécessite de respecter un certain nombre d'étapes pour en assurer le succès, à savoir :

- Enregistrement des besoins en matière de formation ;
- Plan de formation : conçu pour répondre à un besoin légal,
- Catalogue de stage : stages internes ou externes, animateurs et formateurs, thèmes, objectifs, lieu du stage, nombre de participants, durés, etc.
- États et reporting : comparaison entre dépenses réelles et prévisionnelles, suivi individuel de la formation...

Le SIRH permet d'envoyer aux collaborateurs des documents dématérialisés comme un plan d'accès, une convention, une attestation de formation, etc. Mais aussi, il contribue considérablement dans la gestion des parcours de formation.

⁸³ MICHEL PLANE, (J) : *Management des organisations : théories, concepts, cas*, édition DUNOD, paris, 2003, p103

4.2. Les aspects décisionnels⁸⁴ :

Dans tous les domaines du système informatique notamment la GRH, les décideurs ont besoin de tableaux de bords pour étayer leurs prises de décision. En RH, les domaines concernés sont : La masse salariale, le contrôle du bilan social et la GPEC.

De plus, l'entreprise a besoin de posséder des statistiques sur de nombreux critères que ce soit à usage interne, à la demande de divers organismes extérieurs ou pour satisfaire ses obligations légales. Cela constituera la démarche d'élaboration du bilan social et des tableaux de bord RH.

4.2.1. La GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)

Une gestion anticipative et préventive des ressources humaines vise à détecter et à résoudre des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences en fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, et de ses choix stratégiques.

Elle s'appuie sur des modifications de niveaux permettant de croiser :

- Les compétences possédées par le personnel.
- Les activités menées par le personnel dans les postes qu'ils occupent.
- Les profils des postes.

Ainsi, la GPEC va permettre de :

- Faciliter le travail de recherche d'une personne, qui appartient à l'entreprise ou qui figure sur les candidatures et qui posséderait le profil recherché ;
- Définir les caractéristiques d'une offre ;
- Mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe, afin de ne pas avoir de personne sur ou sous profilée par rapport au poste occupé ;
- Préparer les différents entretiens et le plan de formation par rapport aux écarts à combler.

Quant au salarié, il intervient dans la mise à jour des données le concernant telles :

Le CV, la fiche de compétences, la fiche d'entretien-évaluation le concernant, la réponse à une proposition de recrutement interne, la demande de formation, etc.

Les logiciels de gestion des compétences doivent être complets et simples d'utilisation. Le logiciel comprend plusieurs modules, notamment ceux de la gestion des emplois et des

⁸⁴ Gillet, (Michelle) et Gillet, (Patrick), op cit, P173-190.

postes, de la gestion de compétence, de la gestion des évaluations, de la gestion de la formation, de la gestion des connaissances ainsi qu'un module d'organigramme⁸⁵.

4.2.2. La prévision de la masse salariale.

Étant donné, que la masse salariale évolue en fonction de plusieurs critères, le SIRH va permettre de réaliser des simulations en croisant plusieurs critères relatifs à :

- L'évolution mécanique des salaires et des carrières en fonction du temps,
- Évolution quantitative et qualitative des personnes et facteurs liés à la GPEC,
- L'incidence des politiques salariales à différents niveaux.

4.2.3. Le pilotage et le contrôle du bilan social :

Pour n'importe quel domaine, le SIRH doit être capable d'élaborer les indicateurs que l'on souhaite, et les présenter sous différentes formes. La plupart des entreprises utilisent le bilan social pour obtenir un grand nombre d'indicateurs.

L'étude du bilan social va permettre d'obtenir des tableaux croisés et des graphiques, ces derniers vont être utiles pour répondre aux enquêtes de certains organismes mais aussi indispensables pour le pilotage effectué par les RH.

Les entreprises se basent aussi sur des tableaux de bord de GRH qui vont avoir pour objectif d'aider à prendre les décisions nécessaires pour obtenir en permanence les ressources nécessaires au bon endroit.

C'est à partir de là que nous pouvons voir le rôle important que peut jouer le SIRH. Il va permettre de collecter et de faire circuler les informations entre la direction RH et les salariés. Ces derniers pourront donc interagir plus facilement et efficacement avec la DRH en un temps réduit. Le salarié devient alors la source des informations et le destinataire des résultats du traitement effectué par le gestionnaire. Le gestionnaire applique les règles de gestion et contrôle la validité et la mise à jour des informations du SIRH.

⁸⁵ ANGOST, (Hugues) : *système d'information de l'entreprise*, 5ème édition : de Boeck, paris, 2006, P52

5. Enjeux du SIRH

Le SIRH n'est plus au cœur de la DRH, mais bien au cœur de l'entreprise et donc ses enjeux sont stratégiques.

En 2004, **J.M PERETTI** distingue quatre différentes motivations et problématiques par rapport à la mise en place d'un SIRH⁸⁶.

Commençant tout d'abord par les motivations, à savoir :

- Optimisation des processus RH : le SIRH doit permettre de faciliter la gestion des savoirs, la diffusion des connaissances, le développement des compétences requises, la mobilisation et la conservation de ces compétences.
- Mondialisation et harmonisation internationale : les pratiques de gestion des ressources humaines doivent répondre à la logique mondiale et locale ;
- Centralisation des données : pour accompagner la stratégie de l'entreprise, la fonction RH a besoin d'une vision globale de ses ressources ;
- Responsabilisation des acteurs : le SIRH doit permettre la décentralisation vers les directions opérationnelles, puis vers l'encadrement et les salariés.

Après avoir évoqué les facteurs qui motivent et encouragent la mise en œuvre de ce système d'information, nous allons énumérer ci-dessous les principales problématiques qui peuvent être liées à l'intégration du SIRH :

- Maximisation de la performance : gain de productivité, optimisation et maîtrise des flux d'information, réduction des délais, maîtrise des coûts et plus grande disponibilité vis-à-vis des collaborateurs.
- Participer à la mise en place de nouveaux outils de gestion des RH, compléter les outils de gestion.
- Recentrage de la fonction RH : se libérer des tâches fastidieuses et répétitives pour se consacrer à des tâches à plus grandes valeurs ajoutées.

La mise en place d'un SIRH entraîne un recentrage sur le cœur de compétences et une modification du pouvoir. Les nouvelles technologies participent donc à l'évolution de la fonction RH et au renouvellement des rôles et des missions de ses managers dans l'entreprise. Il y a deux enjeux cachés⁸⁷ :

➤ *Un enjeu de pouvoir :*

⁸⁶ BOURNOIS, (F) et all : *RH les meilleurs pratiques*, éditions d'organisations, 2007, p331.

⁸⁷ BOURNOIS, (F), op cit, p332.

Le SIRH permet de : accroître la productivité, améliorer l'efficacité des gestionnaires prenant des décisions pour répondre aux besoins de l'entreprise, contrôler et mesurer l'évolution du personnel, faire des projections selon différents scénarios. Par le SIRH, les RH deviennent des acteurs à part entière et incontournables dans le management de l'entreprise.

➤ ***Un enjeu de crédibilité :***

Le SIRH permet de montrer le rôle indispensable et méconnu de la fonction RH, avec l'implication du personnel dans la gestion de l'information liée au processus de GRH.

Ainsi, on pourrait dire, que la mise en place du SIRH dans une organisation est un moyen de coordonner et de contrôler l'ensemble de la fonction RH, d'harmoniser les politiques et les pratiques, de structurer et normaliser l'ensemble de l'organisation d'une façon transversale.

Aujourd'hui, le SIRH est devenu l'outil principal permettant l'homogénéisation des pratiques RH en structurant l'ensemble de leurs activités et aussi en réduisant les distances, le temps et les coûts en offrant la possibilité de collecter, capitaliser et transmettre l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise.

Ainsi, le SIRH permet de faire évoluer les processus d'une entreprise, mais ne rend pas l'activité des RH plus stratégique. Néanmoins, c'est à travers ce système d'information que la F-RH peut légitimer son expertise, à l'aide d'outils tels les « reportings » donnant des indications sur la masse salariale en temps réel, mais il existe toutefois d'autres outils pouvant permettre de développer les compétences stratégiques des RH.

Le 21ème siècle est considéré comme le siècle du développement de l'informatique qui est un outil déjà implanté dans les Directions des Ressources Humaines autant dans le secteur privé que dans l'administration publique.

Les spécialistes en informatique ont su tirer partie du développement et de la complexité croissante de la gestion des ressources humaines.

En effet, Ils ont développé des logiciels de plus en plus perfectionnés destinés à être utilisés pour la gestion administrative et aussi pour d'autres aspects de la fonction ressources humaines. Ces divers outils présentent l'avantage d'alléger la partie administrative répétitive de la fonction personnel permettant ainsi aux DRH de consacrer plus de temps au développement des compétences, à la communication dans l'organisation et à l'élaboration de programmes stratégiques. Ainsi, l'outil informatique devient en quelque sorte l'assistant du Directeur des Ressources Humaines lui permettant ainsi de rassembler et de traiter les données nécessaires à la définition et à la mise en œuvre des stratégies. Bien que cet outil soit indispensable à une bonne gestion des ressources humaines, il n'a pourtant pas encore pénétré toutes les organisations, à cause notamment de son coût élevé et de la place plus ou moins prépondérante accordée encore au facteur humain dans les organisations. Toutefois, il ne faut pas omettre le fait que si l'usage des TIC est d'un apport indéniable pour la GRH, les difficultés sont multiples et couvrent des problèmes d'organisation, d'utilisation, d'actualisation et de sécurité dus au caractère particulier des données traitées en GRH.

Sur ce, nous auront clôturé le cadre théorique de notre recherche, et dans ce qui suit nous allons mettre le point sur les résultats de notre enquête de terrain au sein de l'entreprise ENIEM.

Partie II :

Cas pratique

Chapitre 03 :

**Rétrospectives de l'entreprise
d'accueil « ENIEM »**

Chapitre 03 : Rétrospectives de l'entreprise ENIEM

Pour être performante, l'entreprise se doit d'intégrer un système d'information qui permet à tout acteur d'obtenir les informations depuis son poste de travail. Chacun doit disposer des moyens de comprendre les problèmes qu'il rencontre dans l'exercice de son activité ; il doit pouvoir capitaliser ses connaissances, voire les diffuser au sein et hors de l'entreprise. Désormais, le pouvoir n'est plus dans la rétention mais dans le partage de la masse colossale des informations avec les personnes qui en ont besoin. L'entreprise doit être prête à relever ce nouveau défi et à devenir ce que l'on appelle entreprise réseau.

Partant du fait que l'entreprise algérienne maîtrise mal les outils de gestion des TIC, il a été relevé le point noir lié à la formation spécifique. Le problème principal de l'entreprise algérienne concerne l'absence de formation et de l'intégration des logiciels, alors que les investissements restent articulés autour de l'acquisition du matériel informatique. Alors où en est l'ENIEM dans cette dynamique ?

C'est ce que nous allons découvrir dans ce chapitre 03, composé d'une première section présentant l'entreprise d'accueil citée ci-dessus, puis une deuxième faisant le tour de la méthodologie suivie lors de notre enquête, et enfin une troisième exposant les résultats de cette dernière et leur interprétation.

Section 01 : Présentation de l'ENIEM

Comme toutes les entreprises nationales créées par l'État, l'ENIEM a évolué dans un environnement où la contrainte budgétaire n'existait pas et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux ont tout le temps dominé. Mais, les dernières transformations qu'a connu l'économie algérienne, caractérisées par le passage progressif à l'économie de marché et la libéralisation du commerce extérieur, font que le marché des entreprises nationales devient de plus en plus concurrentiel. De ce fait, l'ENIEM se trouve obligée de tracer une stratégie de défense qui va lui permettre de faire face à cette concurrence accrue.

1. Présentation de l'organisme d'accueil

Pour connaître l'organisme d'accueil nous allons d'abord faire une présentation générale de l'ENIEM, ensuite une présentation de l'UPT qui est une unité de cette entreprise :

L'entreprise nationale des industries de l'électroménager « ENIEM » est une entreprise publique économique créée par le « décret N°83 du 02/01/1983 ». Cette entreprise est issue de la restructuration organique de la SONELEC « société Nationale de la fabrication et de montage du matériel Électrique et Électronique » créée en 1974. Par la suite, l'ENIEM a été transformée juridiquement en société par actions (SPA) le 08/10/1989.

Les actions sont détenues à 100% par l'État. Son capital social est de 2 957 500 000 DA. Ses actions sont détenues en totalité par le « holding » électronique, informatique et télécommunication.

Par ailleurs. L'ENIEM est la première entreprise Algérienne à être certifiée sous la norme « ISO 9000/2000».

➤ *L'organisation structurelle de L'ENIEM se présente comme suit :*

- ❖ Le siège social situé au chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou.
- ❖ La filiale EIMS de production sanitaire (production de lavabos, baignoires, éviers) installée à Miliana, wilaya d'Ain Defla.
- ❖ Cinq unités ; unité froid, unité climatisation, unité cuisson, unité prestations techniques et unité commerciale. Les quatre premières unités sont rattachées directement au président directeur générale, par contre la

dernière unité à savoir l'unité commerciale est rattachée directement à la direction marketing et communication qui est elle-même rattachée au PDG.

❖ Huit directions qui sont du ressort direct du PDG, il s'agit de :

- La direction des ressources humaines
- La direction finance et comptabilité
- La direction développement et partenaire
- La direction marketing et communication
- La direction gestion industrielle
- La direction planification, contrôle gestion et audit
- La direction qualité et environnement
- Le département juridique et contentieux

2. Création de l'ENIEM

ENIEM est une entreprise publique économique qui a été créée en 1983 à partir des fonctions déjà existantes au sein de l'entreprise mère SONELEC (société nationale de fabrication et de montage du matériel électrique et électronique, Créée en 1974).

Au plan juridique, l'ENIEM a été transformée en octobre 1989 en société par action (SPA) détenues à 100% par l'État avec un capital social de 2 957 500 000 DA.

En juin 1998, l'ENIEM fut la première entreprise à l'échelle nationale à obtenir la certification pour la norme internationale ISO 9002 (organisation internationale de normalisation modèle pour l'assurance de la qualité en production, installation et prestations associées) auprès d'AFAQ, certificat qu'elle vient de renouveler avec QMI (Canada). Elle détient maintenant les certifications ISO 9001/2008 QUALITE et ISO 14001/2004 ENVIRONNEMENT.

En 2007, l'ENIEM figurait parmi les treize entreprises nationales que la banque d'affaires espagnoles Santander était chargée de privatiser, mais en l'absence d'éventuels repreneurs parmi les privés, le national ou l'étranger, le gouvernement a décidé de la garder dans son giron. Du coup, l'entreprise qui a frôlé la fermeture en 1999 faisait partie des 250 entreprises publiques sélectionnés par le gouvernement pour effacer leurs dettes, une dette évaluée à 17.5 milliards de dinars dont 14.5 milliards de découvert auprès des banques.

Au fil des années et après avoir surmonté à des crises ininterrompues, l'ENIEM a récupéré l'image de marque de ses produits, une tâche "herculéenne". Pour celle qui fut le fleuron de l'industrie des produits blancs en Afrique, cette entreprise dispose aujourd'hui à peu près 2200 travailleurs et garde encore une part de marché assez conséquente malgré la prédominance et l'hégémonie des marques étrangères dans le pays.

3. Situation géographique :

Le complexe d'appareils ménagers se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT Idir de OUED AISSI distante de 7 km du chef-lieu de la wilaya de TIZI OUZOU. Il s'étale sur une superficie de 40 hectares et il relève administrativement de la commune de TIZI RACHED, son siège social se situe au chef-lieu de la wilaya de TIZI OUZOU.

La filiale sanitaire est installée à MILIANA, wilaya d'AIN DEFLA, et la filiale lampe est située à la zone industrielle de Mohammedia de MASCARA

4. Missions et objectifs de l'ENIEM

Nous allons mettre le point sur les missions de cet organisme puis nous aborderons ses objectifs :

4.1. Missions de l'ENIEM

Les missions de l'ENIEM sont la fabrication, le montage, le développement et la commercialisation des appareils ménagers, le développement et la recherche dans le domaine des branches clés de l'électroménager notamment :

- Appareils de réfrigération
- Appareils de climatisation
- Appareils de cuisson
- Petit appareils ménagers (PAM)

Elle assure également la commercialisation de ses produits et les services après-vente émanant de ces derniers. Mais, actuellement elle a arrêté la production du petit appareil ménager, il ne lui reste que le grand appareil ménager et la production de produits sanitaires au niveau de l'unité EIMS.

4.2. Objectifs de l'ENIEM

Les objectifs de l'ENIEM sont nombreux à savoir :

- Mettre en place un système de management selon la norme ISO-14001
- Maintenir l'effort de formation et de communication
- Améliorer le design des réfrigérateurs
- Veiller à la réduction des coûts de non qualité par la maîtrise des processus
- Augmenter la production
- Accroître le chiffre d'affaire
- Améliorer le niveau social de son personnel
- Satisfaire le marché
- Contribuer au développement social et économique.

5. Points faibles et forts de l'ENIEM :

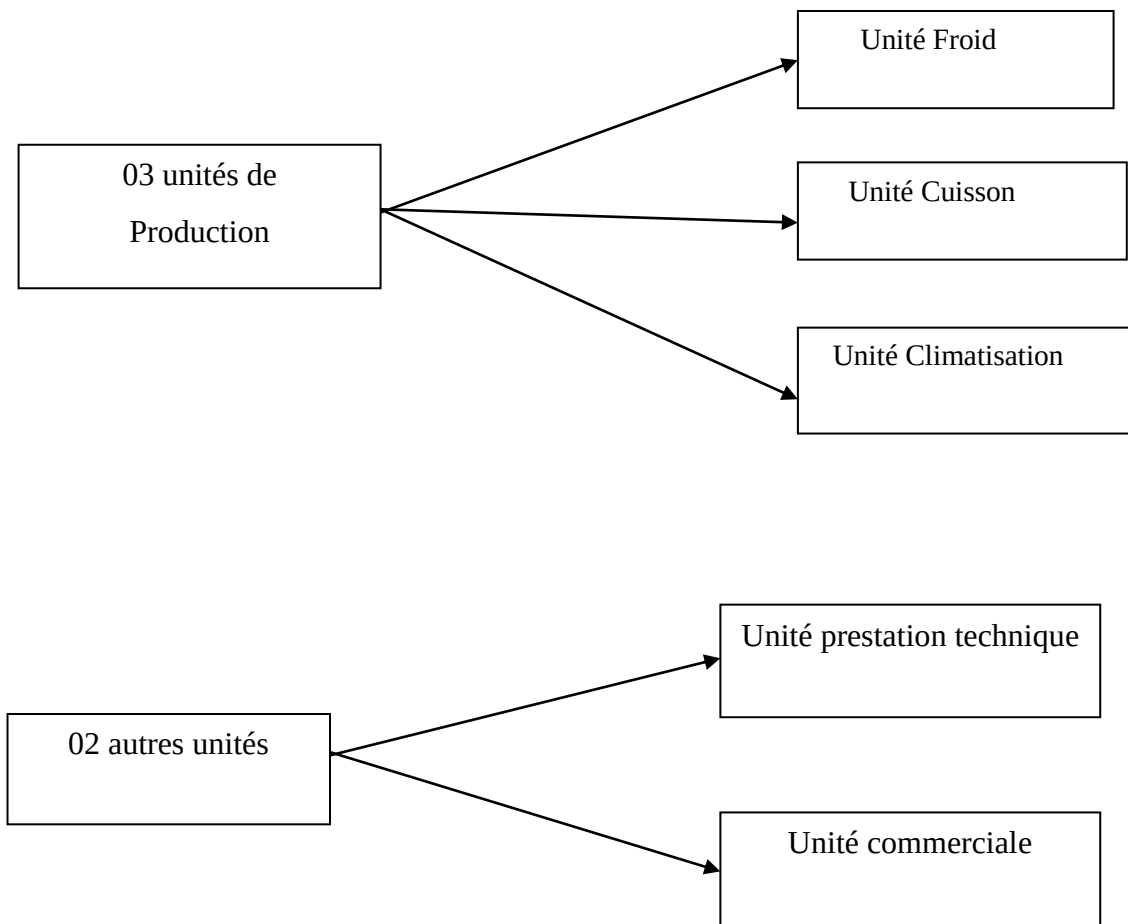
➤ Parmi les points faibles de l'ENIEM :

- Une production extravertie, des exportations inexistantes ou limitées.
- Faible présence médiatique (radio, TV, affichage, presse)
- Un endettement important et notamment un découvert bancaire (le point faible majeur d'après ses responsables) qui a été réglé par une aide de 13,65 milliards de dinars (recouvrant ainsi une dette qui s'élève à 17,5 milliards de dinars, dont 14,5 milliards de découverts bancaires)

➤ Les points forts de l'ENIEM :

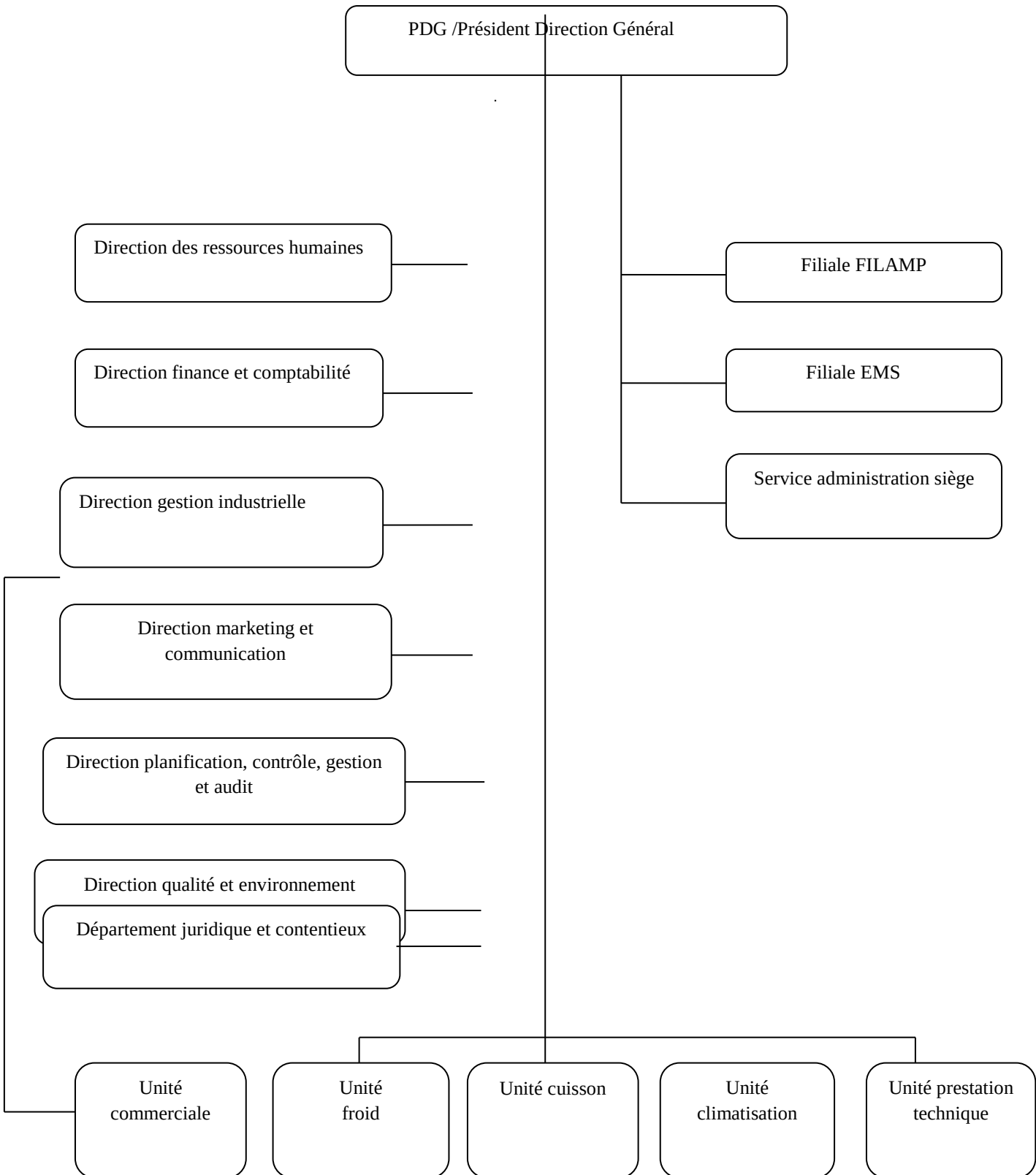
- Une production de qualité.
- Le savoir-faire de ses fonctionnaires.
- Prestations de services et la satisfaction des clients.
- Un outil de production assez récent avec des capacités installées importantes.
- Une longue expérience dans la branche électroménagère.
- Une bonne image de marque et une notoriété de plus de 30 ans de fiabilité des produits à l'utilisation.

6. Organigramme de l'ENIEM :



Source : document interne de l'ENIEM

Organigramme générale de l'ENIEM



Source : document interne de l'ENIEM

➤ *La Direction Générale(DG) :*

La DG est l'entité responsable de la stratégie et de développement de l'entreprise elle exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des directions et des unités. Le directeur général est assisté par des cadres dirigeants chargés d'assurer les fonctions principales suivantes :

- Ressources humaines ;
- Finance et comptabilité ;
- Développement et partenariat ;
- Planification et contrôle de gestion ;
- Marketing et communication ;
- Qualité et environnement ;
- Administration générale.

➤ *Unité froid :*

Cette usine possède des bâtiments industriels, de stockage, et des moyens de soutien adéquats à son exploitation. Elle fabrique des réfrigérateurs petit et grand modèle dotés d'une ou de deux portes, combinés réfrigérateurs/congérateurs ainsi que des congérateurs verticaux et horizontaux.

➤ *Unité de cuisson :*

Cette usine est implantée sur le même site que l'unité froid. Elle est spécialisée dans la production des cuisinières à gaz 4 et 5 feux.

➤ *Unité climatisation :*

Elle est spécialisée dans la fabrication de climatiseurs fenêtre, split mural et split système, ainsi que des chauffages à gaz butane.

➤ *Unité commerciale*

Elle est chargée de la distribution des produits ENIEM à travers un réseau de distribution de grossistes public et privé. Elle assure aussi le service après-vente.

➤ Unité prestations techniques

Comme notre cas pratique est dirigé par la responsable dénommée « chef de service des ressources humaines » au niveau de cette unité (UPT), nous allons nous approfondir dans sa présentation dans ce qui suit.

7. Présentation de l'unité prestations techniques (UPT)

Nous allons présenter son organigramme et ses missions.

❖ **Cette unité a pour mission :**

- D'assurer les fonctions de soutien aux unités de production, commerciale ainsi qu'à l'unité siège
- De fournir et d'exploiter les moyens techniques communs
- De gérer la totalité des infrastructures de l'entreprise à savoir : les bâtiments, voirie, éclairages...etc.
- D'assurer des prestations en matière de conception et réalisation des outils, de moules et des différentes composantes mécaniques et des pièces de rechange pour les clients externes.

❖ **Les activités de l'UPT, on peut les résumer par les points suivants :**

- Conception et réalisation des outils/moules
- Réalisation (usinage) de diverses pièces
- Étalonnage et vérification des instruments de mesure
- Travaux d'imprimerie et gestion des archives de l'entreprise
- Gestion du parc automobile
- Gestion de l'énergie et des fluides
- Entretien des bâtiments
- Maintenance des réseaux fluides et l'électricité
- Gestion de l'installation classée
- Maintenance des engins roulants
- Fabrication de palettes menuiserie
- Neutralisation des rejets industriels avant évacuation vers l'oued
- Prestation de transport de marchandises et de transit pour toutes les unités
- Surveillance du site.

Au niveau central, l'ENIEM dispose de neuf directions chargées de la gestion des activités de l'entreprise.

Pendant nos visites guidées au complexe d'OUED AISSI, nous avons remarqué que chaque unité dispose pleinement de ses ateliers propres à elles, même si les tâches de ces ateliers sont communes pour toutes les unités (traitement de la tôle, revêtement des surfaces, etc. Nous avons remarqué aussi que l'administration de l'ENIEM est géographiquement dispersée, elle est partagée en trois blocs : cuisson, froid et climatisation, les mêmes postes les mêmes bureaux les mêmes fonctions sont répétées dans chaque bloc avec un personnel différent, plus une unité de support qui assure des prestations techniques à ces trois précédentes. De ce fait, le cloisonnement des structures et leur dispersion géographique entraînent un manque de contact et une insuffisance dans les relations de travail. La redondance des fonctions engendre aussi une complexité de gestion et inexploitation des synergies possibles entre les unités.

Section 02 : Méthodologie de recherche

Dans cette section nous allons évoquer la démarche méthodologique de l'enquête de terrain que nous avons menée, en mettant en évidence la justification du choix de la population et de l'échantillon de l'étude, ainsi que les objectifs de notre enquête, suivis des techniques de recueil de données, et enfin l'analyse des résultats.

1. La méthodologie

Nous allons mettre le point sur la méthodologie que nous avons suivie lors de notre enquête avant d'analyser les résultats, et cela en déterminant les objectifs de l'enquête, la constitution de l'échantillon, et enfin les outils utilisés dans notre étude.

En ce qui concerne la méthode utilisée pour la réalisation de ce travail de recherche, nous avons choisi d'opter d'une part, à l'observation participante (directe) consolidée d'un questionnaire pour permettre d'obtenir des données statistiques concernant la disponibilité des technologies d'information et de la communication (TIC) et s'assurer de leur utilisation dans l'entreprise ENIEM. D'autre part, à un entretien individuel effectué avec le responsable des RH de l'unité prestations techniques.

Le questionnaire constitue notre principal outil pour décrire le phénomène des TIC. À l'intérieur de cet outil, nous avons intégré un nombre important de questions fermées, semi fermées, à choix multiples mais aussi des questions ouvertes, permettant aux répondants de s'exprimer plus librement et nous apportant ainsi quelques éléments qualitatifs.

Nous tenons à préciser que lors de notre enquête sur le terrain, nous avons rencontré certaines difficultés, tels : le manque de temps, refus de la part de certains employés de nous accorder des réponses, manque d'informations et absence de culture digitale au sein de l'entreprise.

2. Les objectifs de l'enquête de terrain

L'objectif principal recherché dans ce présent travail consiste à savoir si l'entreprise ENIEM intègre les technologies de l'information et de la communication dans ses différentes activités. Si c'est affirmatif, nous passerons à d'autres objectifs secondaires tels :

- La vérification de la disponibilité des technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise ENIEM.
- L'existence d'un système d'information ressources humaines (SIRH).
- L'apport des TIC sur le fonctionnement de l'entreprise.
- Le mesurage de l'impact des TIC sur la Fonction RH.
- Le degré d'adaptation du personnel à l'utilisation de ces TIC.

3. Construction de l'échantillon

La population mère comprend l'ensemble des employés de l'ENIEM, et notre population concernée se compose de l'ensemble de responsables, des agents de maîtrise et des exécutants de bureau de l'ENIEM, l'échantillon concerné représente 1/5 de la population concernée. Pour pouvoir obtenir des résultats pertinents, et mener à bien notre étude, nous avons utilisé un échantillon de cinquante **(50)** employés appartenant à toutes les unités.

L'objectif est de recueillir les informations auprès du personnel et affirmer l'objectif principal de l'étude, il s'agit de vérifier l'utilisation des TIC et leur impact.

4. Déroulement de l'enquête

Nous avons trois outils d'investigation, l'observation participante, le questionnaire et l'entretien.

4.1. L'observation participante

Un outil qui nous était très utile pour connaître l'état actuel des équipements en informatique ainsi que les systèmes d'information liés aux fonctions de l'entreprise, notamment la fonction ressources humaines. Lors de notre visite de découverte et d'apprentissage dans les différents services et unités. Le but est d'apprendre sur :

- L'utilisation de l'Internet, l'intranet et l'extranet.
- L'utilisation du site web.
- L'utilisation de la messagerie électronique.
- L'existence du système d'information ressources humaines « SIRH ».
- L'existence des ERP, etc.

4.2. Le questionnaire :

Notre enquête a commencé le 31/03/2019 jusqu'au 01/05/2019 sur une période de 30 jours et qui s'est déroulée dans de moyennes conditions avec une contribution partielle des différents enquêtés. Le questionnaire a été distribué à l'ensemble des personnes concernées et a été récupéré après une durée de 15 jours.

Ce questionnaire (voir l'annexe n°02) que nous avons élaboré a été adressé aux différentes unités de l'entreprise ENIEM. Il vise essentiellement à recueillir des informations auprès du personnel sur l'utilisation des TIC dans leurs fonctions.

Ce questionnaire constitue le second mode de collecte d'informations. Il est composé de différentes questions, à savoir : questions fermées, semi fermées et questions ouvertes. Nous avons laissé la possibilité aux répondants de faire un commentaire, en vue d'enrichir l'interprétation de nos résultats. Dès le départ, nous avons informé les répondants de l'objectif de cette recherche, nous leur avons également garanti l'anonymat et la confidentialité des informations collectées.

Notre questionnaire est composé de :

4.2.1. Le préambule :

Dans le préambule, je me suis présenté en ma qualité d'étudiant de l'EHEC, et j'ai annoncé qu'il s'agit d'un Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en sciences économiques et commerciales, option : Management et Entrepreneuriat, j'ai présenté le thème de mon mémoire et finalement, j'ai précisé que les réponses ne seront exploitées que dans le cadre de cette recherche.

4.2.2. Le corps du questionnaire :

Le questionnaire a été élaboré en fonction des données théoriques déjà présentées au cours de la partie précédente et nos besoins en information.

Le corps de ce questionnaire se décompose en quatre (04) axes, portant chacun sur un thème différent et qui regroupe un certain nombre de questions :

➤ **Axe (1) : Identification de l'enquêté :**

Il regroupe des questions nous permettant de ressortir les caractéristiques de notre échantillon.

➤ **Axe (2) : La disposition des TIC au sein de l'ENIEM :**

Il regroupe des questions qui nous permettent de déterminer les différentes Technologies de l'information et de la communication existantes au sein de cette entreprise, et le degré d'adaptation du personnel à l'usage des différentes techniques intégrées dans la DRH.

➤ **Axe (3) : L'impact des TIC sur la performance de l'entreprise ENIEM :**

Cette partie a pour objectif de mesurer l'impact de l'intégration des TIC sur la performance globale de l'entreprise.

➤ **Axe (4) : L'impact de l'utilisation des TIC sur la Fonction RH :**

Cette dernière partie regroupe des questions qui nous permettent de ressortir la contribution et l'impact des TIC sur la fonction ressources humaines.

4.3. L'entretien

Pour la réalisation de ce mémoire de recherche, nous avons également opté pour une autre méthode qualitative en recourant à l'entretien individuel, notamment pour combler les points faibles du questionnaire.

L'entretien consiste en une séance de questionnement, et représente le troisième mode de collecte d'informations dans ce mémoire. Cette enquête de terrain vise essentiellement à recueillir des informations auprès du Responsable RH sur la mise en place, la composition et les caractéristiques des TIC au sein de l'ENIEM.

Nous avons préféré plus particulièrement l'entretien semi-directif ou semi-dirigé qui permet à la personne de s'exprimer librement, mais sur des questions précises.

Le guide d'entretien est composé d'une liste de 12 questions semi-ouvertes qui sont déterminées en fonction des objectifs et des caractéristiques de l'enquête (voir annexe n°1). Ces questions sont liées aux deux axes suivants :

- Les technologies de l'information et de la communication au sein de l'ENIEM
- L'intégration des TIC dans la F-RH

Section 03 : Grille d'analyse des résultats de l'enquête

Afin d'analyser les informations collectées et de faciliter le traitement des données, nous avons effectué le traitement du questionnaire à l'aide de Google Forms, qui permet de concevoir un questionnaire, de saisir et dépouiller les réponses. Puis nous avons conçu des tableaux et des graphiques sur Excel.

La méthodologie de l'enquête de terrain étant achevée, nous allons maintenant passer à l'analyse des données recueillies sur le terrain.

Dans cette partie, nous présentons les résultats obtenus par le biais d'observation, du questionnaire et de l'entretien, lesquels feront l'objet d'analyse et d'interprétation.

Chaque question du questionnaire trouvera sa réponse présentée à travers une figure explicative.

1. Présentation des résultats de l'observation participante

À l'aide de l'observation qui a été faite durant la durée de notre stage au sein de l'ENIEM, nous avons pu dégager les constats suivants :

- L'ENIEM dispose d'un nombre suffisant en termes d'équipements en informatique, comme c'est le cas pour les ordinateurs, les imprimantes, les scanners et les serveurs.
- Une utilisation fréquente de l'Internet ;
- Une utilisation du portail RH (Intranet), qui est connecté à des serveurs sécurisés.

- L'utilisation de l'extranet est limitée à la communication avec ses deux filiales et les divers points de vente ;
- Un site web actif (www.eniem.dz) ;
- Une utilisation fréquente d'une messagerie électronique propre à l'entreprise (bluemind) ;
- Au sein de l'entreprise il n'existe pas de système d'information « SI », mais plutôt une cellule informatique qui est sous la direction de l'unité prestations techniques ;
- L'existence d'un ERP module RH conçu par les informaticiens de l'entreprise ;
- Existence d'un SIRH contenant certains progiciels de gestion, certains sont achetés et d'autres sont conçus en interne ; pour gérer les activités liées aux différentes fonctions, à savoir : la comptabilité, la finance, les ressources humaines, etc.

2. Le déroulement de l'entretien

Cette partie présente les réponses apportées par la directrice RH de l'UPT concernant les TIC, plus précisément l'impact de l'adoption des TIC sur la FRH au sein de l'ENIEM. Comme nous l'avons signalé précédemment, cet entretien est divisé en deux axes.

Axe 1 : Les TIC au sein de l'ENIEM

1. Qu'entendez-vous dire par les TIC ?

« Les TIC sont un ensemble d'outils permettant d'automatiser et de simplifier certaines tâches. Autrement dit, c'est des technologies facilitant la communication, la transmission, le traitement et le stockage de l'information. »

2. Utilisez-vous les TIC dans votre entreprise ? depuis combien d'années

« Oui, les TIC sont fréquemment utilisées au sein de l'ENIEM. Mais je ne peux pas vous donner l'année exacte de leur intégration au sein de l'entreprise. Néanmoins, les réseaux téléphoniques et les ordinateurs datent de très longtemps »

Nous constatons que ce genre de détails sont stockés au niveau de la DG seulement, qui est décentralisée.

3. Avez-vous rencontré des difficultés d'adaptation avec ces TIC ?

« La plupart des TIC utilisées au sein de notre entreprise, les gens les utilisent dans leurs vies quotidiennes, je cite : les ordinateurs et le réseau internet. Mais pour les logiciels et les applications, oui nous avons rencontré quelques soucis d'adaptation »

Nous remarquons, d'après ces deux dernières réponses, que dès l'embauche de nouveaux salariés au sein de l'ENIEM, l'utilisation des TIC leur est imposée. Cependant, d'après l'interviewées, parfois ces moyens informatiques ne les aident pas nécessairement au début, parce que tout dépend de la maîtrise de l'outil, des formations effectuées mais aussi certains employés ne s'y intéressent pas et parfois les outils sont compliqués, c'est-à-dire au lieu de leur faciliter les tâches ils les rendent encore plus complexes.

4. Est-ce que votre personnel a bénéficié d'une formation sur l'utilisation des TIC ? si OUI, nature de formation interne ou externe ?

« Oui, généralement ça concerne l'utilisation et la maîtrise des logiciels qui sont en relation avec le poste de travail. Notre entreprise avait signé des conventions avec des agences de formation et des experts qui viennent nous faire des formations internes dans la plupart des cas »

5. Quels sont les outils technologiques dont vous disposez au sein de votre entreprise ?

« L'ENIEM est un complexe industriel, donc certaines unités disposent de technologies que n'ont pas les autres unités, mais en gros nous avons des ordinateurs, des logiciels, un réseau intranet, des téléphones fixes, des bases de données, des ERP, etc. »

La DG de l'ENIEM a compris la nécessité de se conformer et de s'adapter aux mutations technologiques qui s'imposent de nos jours.

6. Quel est l'apport des TIC concernant la coordination et la cohésion entre les différentes unités de l'entreprise ?

« Grâce aux TIC, les canaux de communication ne sont plus les mêmes, ce qui nous a permis une meilleure coordination, qu'elle soit verticale ou horizontale, ça nous fait gagner beaucoup de temps et ça nous offre la possibilité de suivre ce qui se passe dans les différentes unités, pour une planification et une prise de décision bien étudiées »

Nous constatons que sur ce volet, les employés et notamment les dirigeants, apprécient énormément l'apport des TIC, et considèrent leur intégration comme un atout majeur.

7. Les réseaux sociaux représentent aussi des outils des TIC, ces réseaux sont-ils utilisés pour s'inter-communiquer au sein de votre organisme ? Si oui, l'entreprise possède-t-elle d'une page Facebook, Tweeter, ou Instagram ?

« L'ENIEM dans son ensemble possède un site officiel, une page Facebook, tweeter et Instagram oui, mais elles sont utilisés uniquement pour le marketing digital, non pas pour la communication interne. »

Nous constatons que les réseaux sociaux n'ont pas trop leur place au niveau du département RH lors de la réalisation des tâches quotidiennes.

8. Quel est, à votre avis, le degré d'intégration des TIC dans votre entreprise ?

« Au sein de la direction, toutes les unités et tous les bureaux pratiquement sont connectés à internet, et disposent de logiciels, chacun selon sa fonction. Donc, réaliser un degré maximal d'intégration des TIC est devenu une nécessité et une des priorités de notre direction »

Nous constatons que les détails concernant le complexe dans sa globalité ne sont pas communiqués par la direction générale qui est dispersée par rapport aux différentes unités.

Axe 2 : L'impact des TIC sur la GRH

9. Est-ce que l'entreprise a intégré les TIC dans les différentes pratiques de la GRH (formation, recrutement, gestion des carrières, paie, etc.) ?

« Oui, les TIC sont utilisées dans les différentes pratiques sauf la e-formation, on ne travaille pas avec. Mais sinon leurs impacts est positif et évident »

Nous constatons que l'ENIEM utilise les outils de TIC au quotidien, concernant le recrutement. Elle lance des annonces et reçoit des candidatures en ligne. Pour l'évaluation, l'entreprise dispose de différentes bases de données permettant de faire le suivi du personnel. Et enfin, concernant la rémunération, ils utilisent les logiciels de paie.

10. Quelle est votre appréciation sur l'apport des TIC que vous utilisez dans la fonction RH ?

« L'apport des TIC à la F-RH au sein de l'ENIEM est positif, inestimable et indispensable, je peux citer certains de leurs avantages :

- La facilité ainsi que la rapidité dans l'exécution des tâches
- Elles permettent à l'entreprise de s'inscrire dans la logique du développement.
- Amélioration de la qualité des services.
- Un meilleur partage de l'information.
- Plus d'autonomie dans la réalisation du travail.

Tout de même des problèmes et des risques surgissent à travers leur utilisation, comme la sécurité de l'information, le stress, etc. »

ENIEM intègre les TIC qui deviennent de plus en plus indispensables à la réalisation de certaines tâches. En effet, les TIC disposent de certains avantages tels la compression du temps et de l'espace, la fluidification de l'information et enfin elles permettent la flexibilité d'usage. Mais on ne peut pas nier leurs risques et inconvénients.

11. Disposez-vous d'un SIRH dans votre unité ?

« Oui, tout cet ensemble de progiciels qu'on a intégré dans les différents processus et pratiques de notre fonction RH à savoir le recrutement, la gestion des carrières, la paie... forment notre SIRH » il nous permet de :

- Améliorer la communication horizontale et verticale
- Améliorer l'efficacité et la productivité du service RH
- Permettre à chaque employé d'accéder à sa fiche personnelle
- Gérer des indicateurs de suivi
- Améliorer l'utilisation et la sécurité des données
- Réduire le nombre de documents papiers, Les erreurs de saisie et omissions.

Nous percevons que le SIRH au sein de l'ENIEM est mis en place mais il n'intègre pas certaines pratiques, comme le e-learning, les déclarations fiscales et sociales, etc.

12. Pensez-vous que les TIC ont écarté ou marginalisé le rôle saint du papier dans la communication ?

« Pas encore, elles ne pourront pas le faire dans les quelques années qui viennent à mon avis. Généralement, dans les administrations, on est face à beaucoup de paperasse donc c'est difficile de s'en passer notamment pour le manque de formation du personnel»

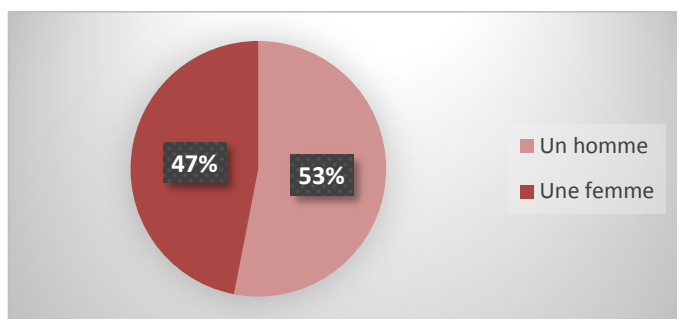
Nous constatons par cela que les TIC prennent de plus en plus de place dans la vie professionnelle, et leur utilité est inestimable. Toutefois le papier reste toujours indispensable pour la réalisation de certaines tâches au sein de l'ENIEM.

3. Les résultats du questionnaire :

Axe n° 01 : Fiche signalétique

1. Civilité :

Figure n°01 : la civilité des répondants.

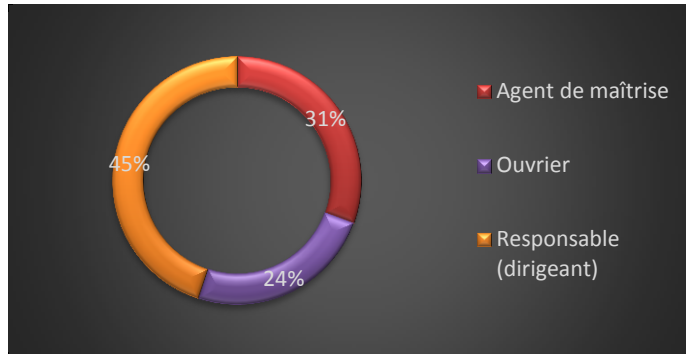


Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Ce diagramme circulaire représente la répartition des employés de l'ENIEM interrogés selon leur civilité. Nous constatons que 53% sont des hommes, suivis de 47% de femmes. Les taux sont presque égaux, cela peut s'expliquer par le fait que cette entreprise pratique un certain équilibre dans ses pratiques de recrutement (l'intégration importante de la femme dans la vie économique et industrielle)

2. Niveau hiérarchique (Groupe sociaux professionnels.)

Figure n°02 : le niveau hiérarchique des employés interrogés.



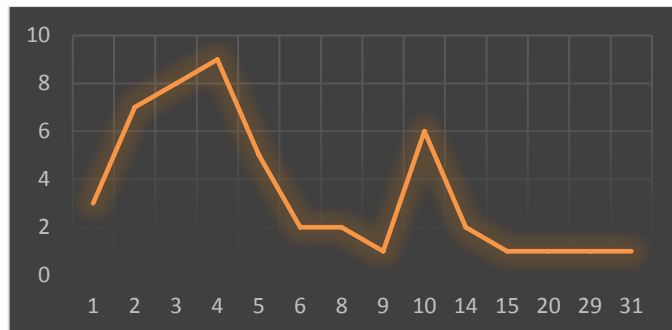
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

On remarque sur cette figure que la catégorie la plus présente est celle des dirigeants avec un taux de 45%, suivie de celle des agents de maîtrise avec un taux de 31% et enfin les simples ouvriers avec 24%.

Ainsi, ça exprime la variation des postes selon les différents niveaux.

3. Votre ancienneté dans l'entreprise :

Figure n°03 : l'ancienneté des répondants au sein de l'entreprise.



Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

La courbe ci-dessus nous indique approximativement que l'ancienneté des employés interrogés varie entre 1 et 31 ans. La catégorie la plus présente est celle des personnes qui travaillent à l'ENIEM depuis 4ans, puis successivement 2, 5 et 10 ans.

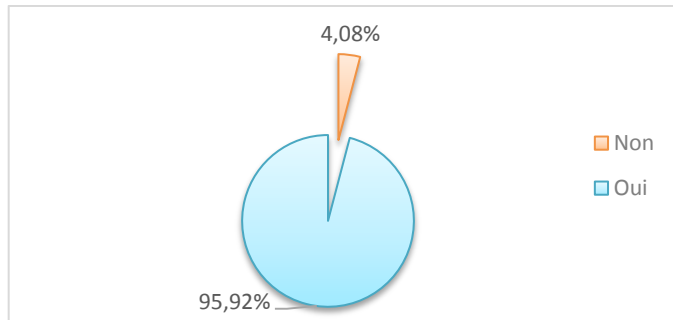
Cela explique que l'effectif de l'ENIEM est un mélange de jeunes et d'anciens.

En effet, les jeunes dominant dans les postes d'exécution, tandis que les plus expérimentés dans les postes de responsabilité.

Axe n° 02 : Les TIC au sein de l'ENIEM

4. Connaissez-vous la signification des TIC ?

Figure n°04 : La connaissance de la signification des TIC par les employés



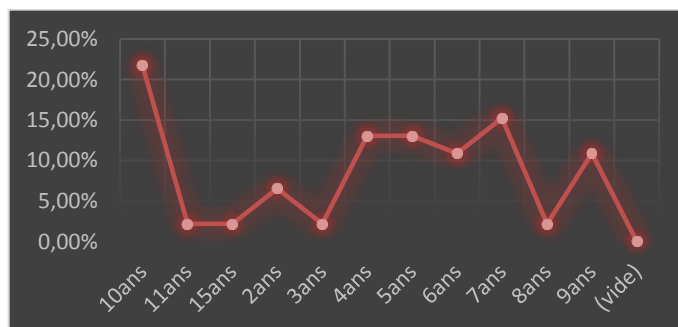
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

D'après cette figure, nous remarquons que la quasi-totalité des employés interrogés connaissent la signification des TIC et ce à hauteur de 95,92% contre seulement 4,08% qui ignorent ce que cela veut dire.

Ce taux élevé peut s'expliquer par la nature des activités exercées au sein de l'ENIEM et aussi par l'utilisation fréquente des technologies au travail.

5. Depuis combien d'années les TIC sont-intégrées au sein de votre organisme :

Figure n°05 : la durée d'existence des TIC au sein de l'ENIEM.



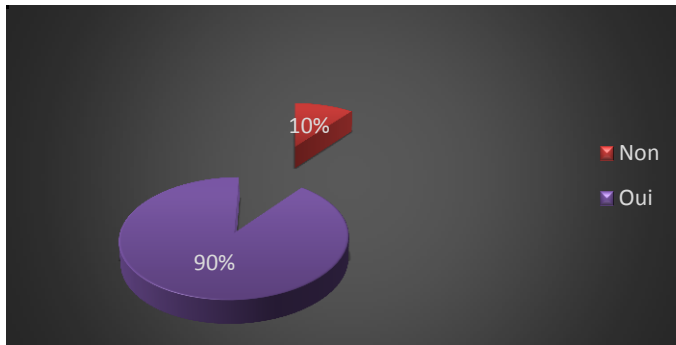
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Nous constatons qu'il n'y a pas un consensus sur cette question. Néanmoins, le taux le plus élevé indique que les TIC sont intégrées au sein de l'ENIEM depuis 10 ans, le reste est réparti entre 7, 4, 5, 6, 9, 3, 2 et 15 ans.

Cela peut s'expliquer par le manque de communication entre la direction générale qui détient toutes les informations et les unités de production situées dans une zone à part.

6. Dans votre activité professionnelle utilisez-vous les TIC :

Figure n°06 : L'utilisation des TIC dans l'activité professionnelle des répondants.



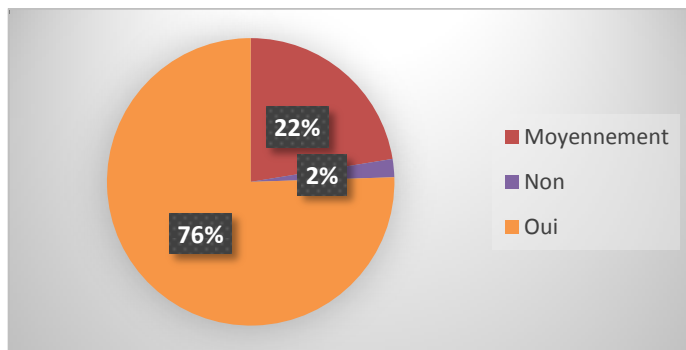
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Nous remarquons qu'une partie dominante des répondants (90%) utilise les TIC dans leurs activités professionnelles pour la réalisation des tâches contre une minorité (10%) qui s'en passe.

Ce qui nous indique que les TIC sont bien intégrées au sein de l'ENIEM.

7. Les trouvez-vous utiles ?

Figure n°07 : L'appréciation de l'utilité des TIC selon les enquêtés



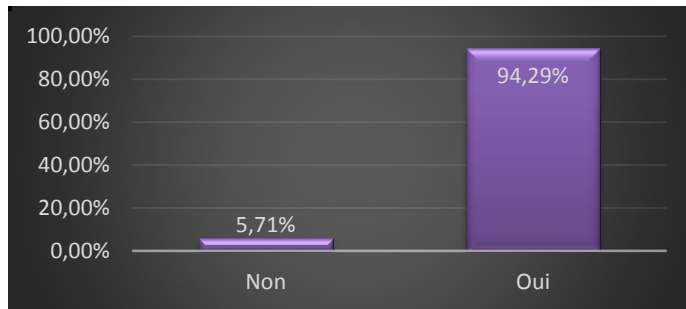
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Cette figure montre que 76% des répondants affirme que les TIC sont utiles au travail, tandis que 2% les trouvent inutiles, et les 22% restant jugent qu'elles sont moyennement utiles.

Cela s'explique par la différence des postes occupés et l'appréciation de chacun par rapport à cette utilité.

8. L'entreprise a-t-elle développé des applications à partir des TIC :

Figure n°08 : Le développement d'applications à partir des TIC



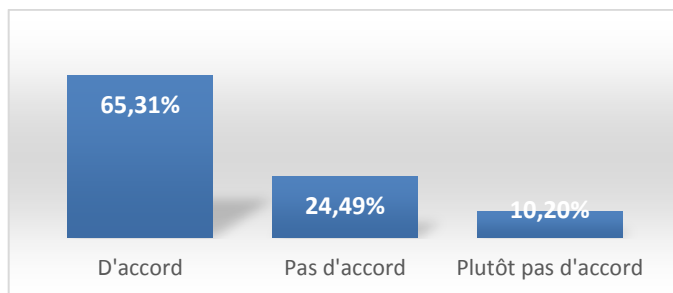
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

D'après cette figure, nous constatons que près de 95% des répondants affirment que l'ENIEM a développé des applications à partir des TIC.

En effet, avec l'avènement des TIC, l'entreprise a donné naissance à diverses applications telles : Bluemind qui est une messagerie interne, la banque de données RH...

9. Les ressources en matériels informatiques de votre entreprise sont-elles suffisantes ?

Figure n°09 : La suffisance des ressources en matériels informatiques à l'ENIEM



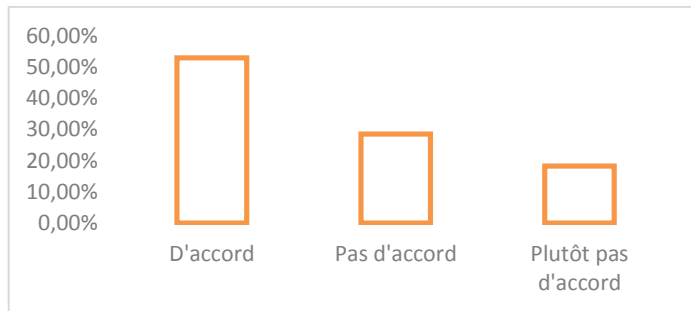
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Les résultats montrent que un plus de 63% des répondants trouvent que les ressources en matériels informatiques sont suffisantes et les utilisent dans le cadre de la réalisation de leurs activités. Pour la partie restante, les avis restent mitigés : certains sont pas d'accord (24,49%) d'autres sont moins catégoriques (plutôt pas d'accord 10,20%)

Nous constatons ainsi que l'ENIEM a bien investi dans l'équipement en matériels informatiques.

10. Les ressources en logiciels dans votre entreprise sont suffisantes ?

Figure n°10 : La suffisance des ressources en logiciels informatiques à l'ENIEM.



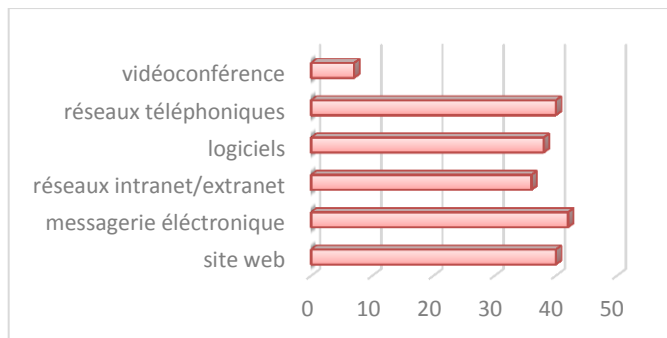
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Le diagramme en bâtons ci-dessus montre que plus de la moitié des répondants trouve que les ressources en logiciels sont suffisantes. Néanmoins, plus de 20% expriment un total désaccord. Le reste n'est plutôt pas d'accord.

Nous avons constaté, par rapport aux logiciels, que l'ENIEM a investi dans l'achat de quelque uns tandis que d'autres ont été conçu par les informaticiens de l'entreprise, mais ça reste toujours à renforcer.

11. Quels sont les principaux outils des TIC que vous utilisez au sein de l'entreprise ?

Figure n°11 : Les principaux outils des TIC utilisées au sein de l'entreprise.



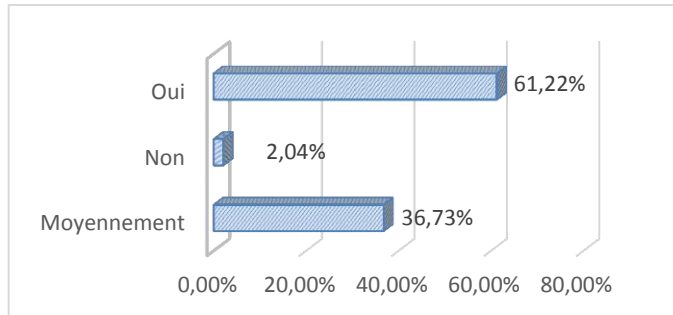
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Ce diagramme montre que la majorité des outils de base des TIC sont utilisés au sein de l'ENIEM, plus précisément la messagerie électronique, les sites web, le réseau téléphonique et les logiciels.

Ainsi, Les TIC sont bien intégrées dans les pratiques quotidiennes de l'ENIEM.

12. Avez-vous rencontré des difficultés d'adaptation aux mutations technologiques élaborées par votre entreprise ?

Figure n°12 : la difficulté dans l'adaptation aux mutations technologiques élaborées par l'entreprise



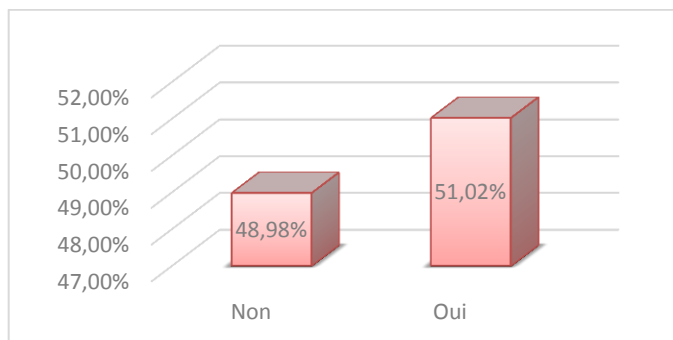
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Nous remarquons que plus de 61 % des répondants ont trouvé des difficultés d'adaptation aux mutations technologiques élaborées par ENIEM, tandis que 37% ont rencontré des difficultés moins grande, et une minorité de 2% qui s'est adaptée sans problèmes.

Nous expliquons cela par le fait que les employés sont de tranches d'âge différentes ce qui influe leur adaptation aux TIC.

13. Avez-vous bénéficié d'une formation pour la maîtrise de ces technologies ?

Figure n°13 : La formation au sein de l'ENIEM

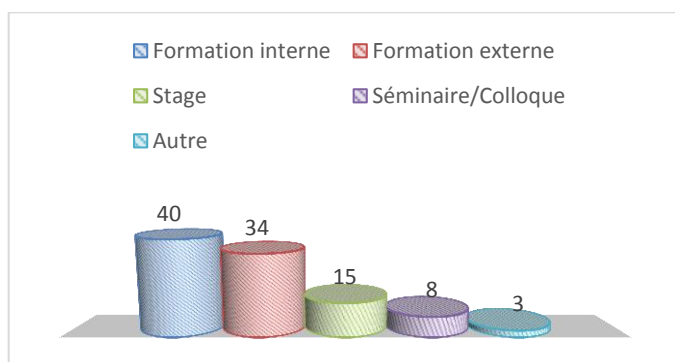


Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Nous remarquons sur cette figure que les taux sont presque égaux. En effet, 51% ont confirmé avoir bénéficié d'une formation pour la maîtrise des TIC et 49% ont infirmé cela.

Ce qui s'explique par la politique de formation suivie au sein de l'ENIEM qui concerne généralement les responsables et les dirigeants seulement, d'où ce rapprochement des deux taux.

Figure n°14 : Le type de formation dont les répondants ont bénéficié :



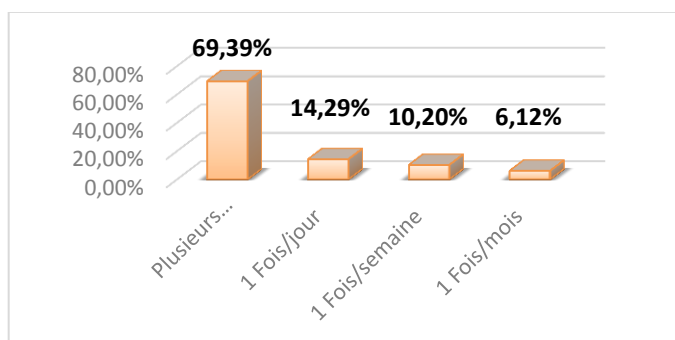
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Nous constatons, parmi ceux qui ont été formés, que le plus grand nombre a bénéficié d'une formation interne, ou de formation externe, ensuite en troisième position vient ceux qui ont bénéficié d'un stage, suivi de séminaire/colloque, et autres types respectivement.

Cela peut s'exprimer par la politique de l'ENIEM basée sur la formation en interne : en faisant appel à des experts ; et à la formations externe : qui est généralement faite au sein d'organismes conventionnés.

14. À quelle fréquence utilisez-vous les TIC ?

Figure n°15 : La fréquence d'utilisation des TIC.



Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

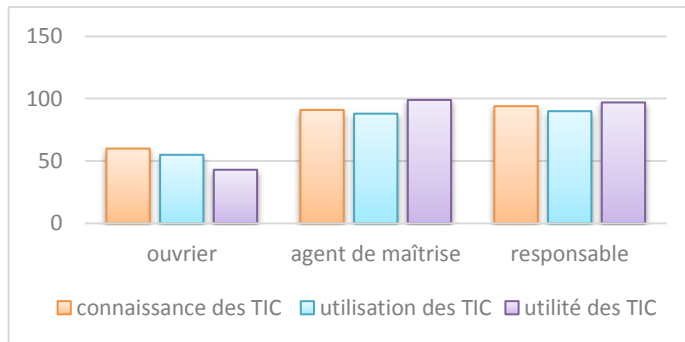
Nous constatons qu'approximativement 70% des répondants utilisent les TIC plusieurs fois par jour, 14% les utilisent à fréquence d'une fois par jour, 10% les utilisent une fois par semaine et enfin les 6% restant en font un usage rare.

En effet, l'usage des TIC est très fréquent au sein de l'ENIEM, vu leur indispensabilité et leur importance.

La variation des taux est ainsi expliquée par les différents postes occupés par les répondants et donc le besoin en TIC qui diffère.

15. Connaissance, utilisation et utilité des TIC selon le niveau hiérarchique (Q2, Q5, Q7, Q8)

Figure n°16 : Le rapport entre les TIC et le groupe socio-professionnel



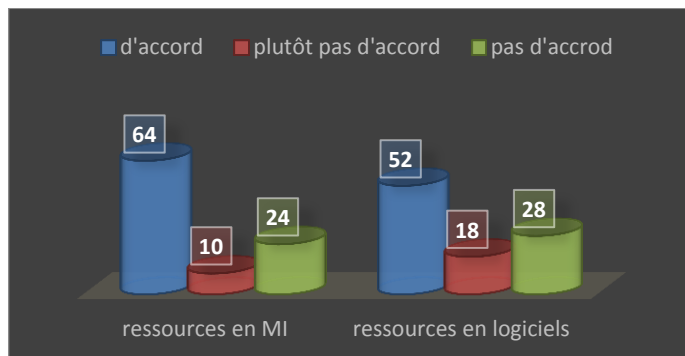
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Nous remarquons sur cette figure que le degré de connaissance, d'utilisation et d'appréciation de l'utilité par rapport aux TIC est très élevé d'une part chez les responsables et les agents de maîtrise, et d'autre part il est moyen chez les agents d'exécution (ouvrier).

En effet, les tâches exercées par les ouvriers ne nécessite pas de faire recours aux TIC

16. La suffisance des ressources en matériel informatique et en logiciels. (Q10, Q11)

Figure n°17 : le degré de satisfaction des employés par rapport à la suffisance des ressources en MI et en logiciels



Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

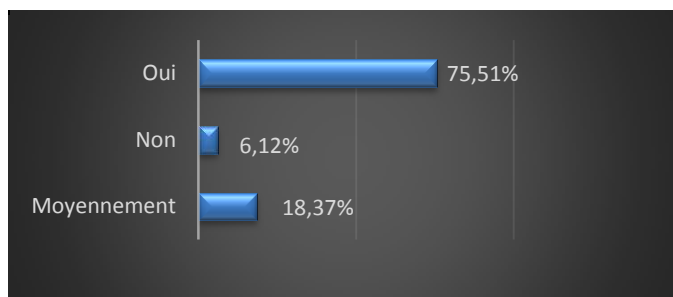
Il paraît clairement sur ce graphique que la majorité des répondants sont d'accord sur la suffisance des ressources en matériel informatique au sein de l'ENIEM (deux tiers). Et en ce qui concerne les ressources en logiciels, le taux est moins élevé, 52% sont d'accord, 28% ne sont plutôt pas d'accord et enfin 18% ne sont pas d'accord.

Au sein de l'ENIEM on trouve beaucoup d'ordinateurs, d'imprimantes et tous leurs accessoires. Néanmoins, nous avons constaté un manque en logiciels dans certaines fonctions.

Axe n° 03 : Les TIC et la performance de l'entreprise

17. Grâce aux TIC, la communication de l'information au sein de l'entreprise s'est-elle améliorée ?

Figure n° 19 : L'évaluation de la communication de l'information au sein de l'entreprise



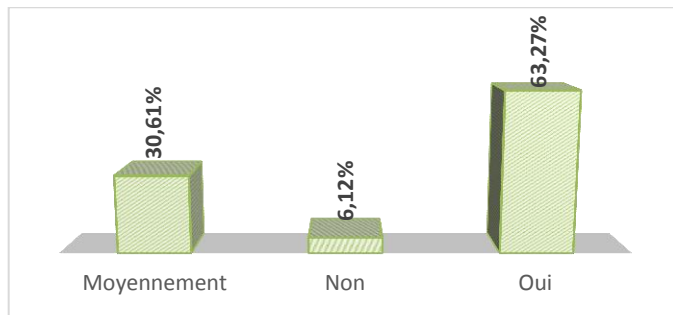
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

La majorité des enquêtés, à savoir 75%, pensent qu'il y a une amélioration dans la communication de l'information au sein de l'entreprise, contre 7% qui en pensent l'inverse, et enfin 18% qui apprécient moyennement cet apport.

Nous constatons que la communication à l'intérieur de l'entreprise s'est très bien améliorée avec l'intégration des TIC, et ceci peut s'expliquer notamment par la rapidité et la facilité qu'offrent ces technologies en permettant l'interconnexion de l'ensemble des effectifs.

18. Grâce aux TIC, la circulation de l'information entre les partenaires s'est-elle améliorée ?

Figure n° 20 : La circulation de l'information entre les partenaires après l'intégration des TIC.



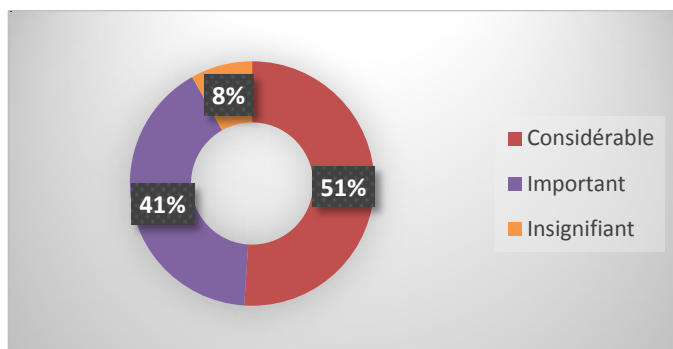
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

D'après ce graphique n°20, nous remarquons que plus de la moitié estime que la communication externe s'est améliorée grâce aux TIC (63%), tandis que 6% pensent l'inverse. Pour le reste, ils évaluent qu'elle s'est moyennement améliorée.

Nous déduisons que les TIC sont d'une grande importance de nos jours, surtout dans la communication et l'échange d'informations entre les différents partenaires.

19. l'apport des TIC sur le volume d'informations traitées est-il :

Figure n° 21 : l'apport des TIC sur le volume d'informations traitées.



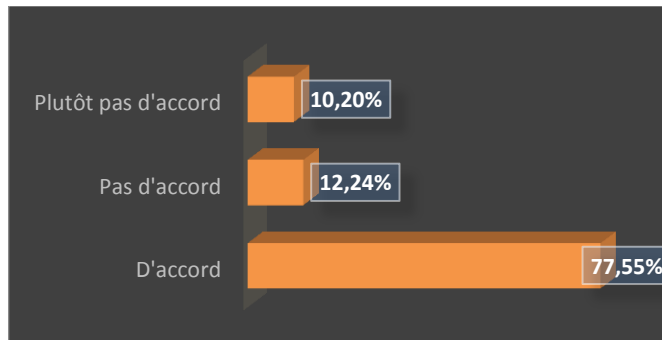
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Sur le graphique n° 21, les enquêtés sont partagés entre ceux qui trouvent que les TIC ont un impact sur le volume d'informations traitées, et ceux qui apprécient guère cet apport, 41% trouvent l'impact important, 51% le trouvent considérable et enfin une minorité de 8% le voient insignifiant.

Ceci peut s'expliquer par la possibilité de traiter, analyser et stocker les informations que procure les TIC, notamment les bases de données, et ce en peu temps.

20. L'utilisation des TIC a permis à votre entreprise d'améliorer sa performance et sa productivité :

Figure n°22 : l'amélioration de la performance et la productivité de l'ENIEM avec l'utilisation de TIC.



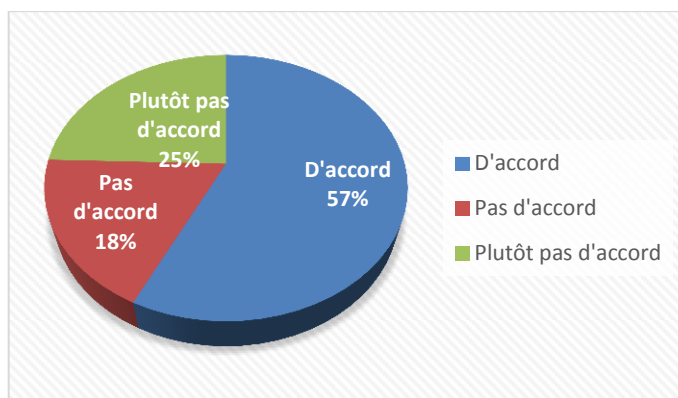
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Sur ce graphique, nous pouvons remarquer que 78% des répondants sont d'accord avec l'idée que l'utilisation des TIC au sein de l'ENIEM a permis d'améliorer sa productivité, contre une minorité partagée entre 10 et 12 % qui sont plutôt pas d'accord et pas d'accord successivement.

L'automatisation de certaines tâches a permis aux entreprises d'être plus productives, et ce, grâce aux divers avantages qu'offrent les TIC.

21. Les coûts de revient ont baissé avec l'utilisation des TIC :

Figure n°23 : La baisse des coûts de revient avec l'utilisation des TIC.



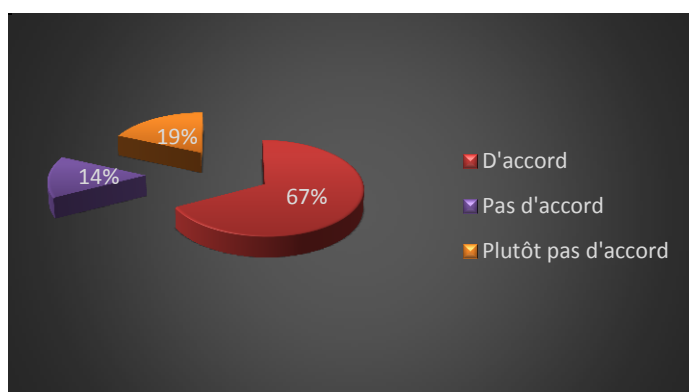
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Pour le fait que l'utilisation des TIC permet la baisse des coûts de revient, 57% des enquêtés sont d'accord, 25% sont plutôt pas d'accord et enfin 18% sont pas d'accord.

Et ceci peut s'expliquer par le fait que notre échantillon contient différentes tranches de l'entreprise, et ce n'est pas tout le monde qui a accès à la comptabilité analytique.

22. Les TIC ont contribué à l'amélioration de la qualité des services et/ou produits offerts aux clients ?

Figure n°24 : La contribution de TIC à l'amélioration de la qualité des services et/ou produits offerts aux clients.



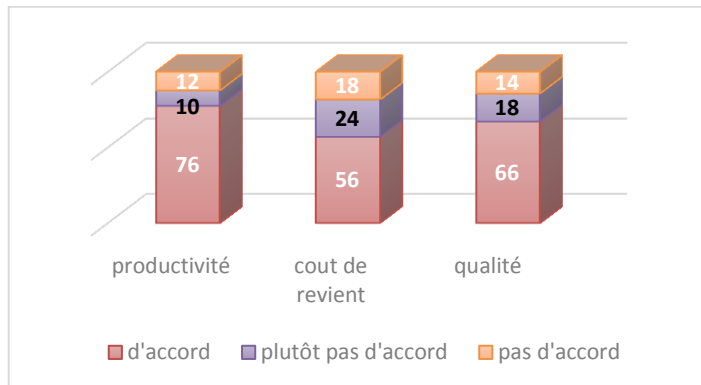
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Pour l'impact des TIC sur l'amélioration de la qualité des produits et services offerts aux clients, plus de deux tiers des employés interrogés sont d'accord, 19% ne sont plutôt pas d'accord et 14% ne sont carrément pas d'accord.

La qualité des services offerts aux clients dépend des TIC. Ces dernières deviennent de plus en plus indispensables dans les opérations de vente quotidiennes, notamment pour une meilleure communication des offres disponibles, la réception des commandes, le suivi des clients, etc.

23. L'amélioration de la productivité, le coût de revient et la qualité avec l'intégration des TIC (Q19, Q20, Q21)

Figure n° 25 : l'impact des TIC sur la productivité, la qualité et le coût de revient.



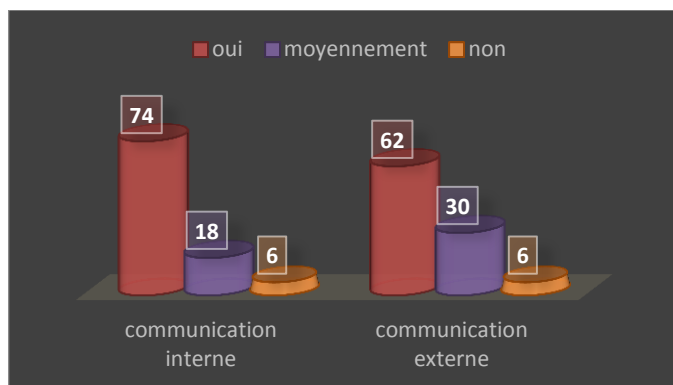
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

D'après la figure ci-dessus nous constatons que la majorité des répondants, voire 76%, ont confirmé l'amélioration de la performance de l'entreprise en productivité, contre 12% seulement qui ne sont pas d'accord. Le reste n'est plutôt pas d'accord. De même avec la qualité des produits et services offerts aux clients avec deux tiers qui confirment, 18% qui ne sont plutôt pas d'accord et 14% qui infirment. Mais pour le coût de revient, le taux de confirmation est un peu plus bas par rapport aux deux premières variables avec 56% d'accord et 18% de désaccord.

Cela explique l'impact positif des TIC sur les différents volets de la performance de l'ENIEM, notamment la productivité et la qualité

24. La communication interne et externe (Q16, Q17)

Figure n°26 : L'existence de relation entre TIC et communication.



Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

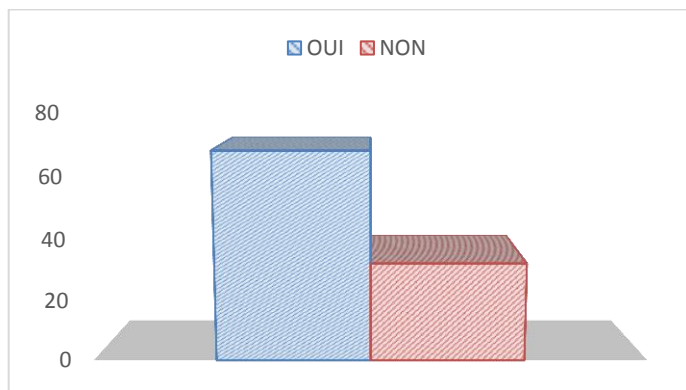
Sur la figure ci-dessus nous constatons que 74% des enquêtés trouvent que la communication interne s'est améliorée grâce à l'introduction des TIC au sein de l'entreprise, 18% jugent que cet apport moyen, et enfin une minorité de 6% apprécie guère leurs impact.

De même pour la communication externe avec des taux de 62, 30, et 6% respectivement. Ceci explique la grande importance de ces TIC dans la communication, sur ses deux volets interne et externe.

Axe n° 04 : La F-RH et les TIC

25. Disposez-vous d'un SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) au sein de l'unité ?

Figure n°27 : La disposition d'un SIRH au sein de l'entreprise



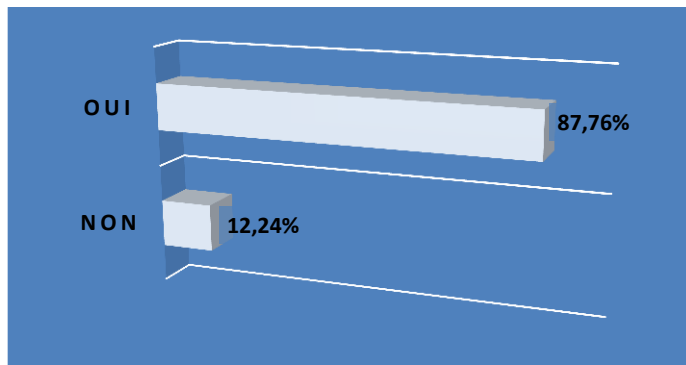
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

La grande partie des répondants a confirmé l'existence du SIRH au sein de l'entreprise.

Mais d'après ce que nous avons constaté, le SIRH existe mais il ne s'est pas généralisé sur l'intégralité du processus de GRH, il y a une informatisation partielle des pratiques RH.

26. Trouvez-vous que les TIC ont un impact sur la fonction RH ?

Figure n°28 : l'impact des TIC sur la fonction RH



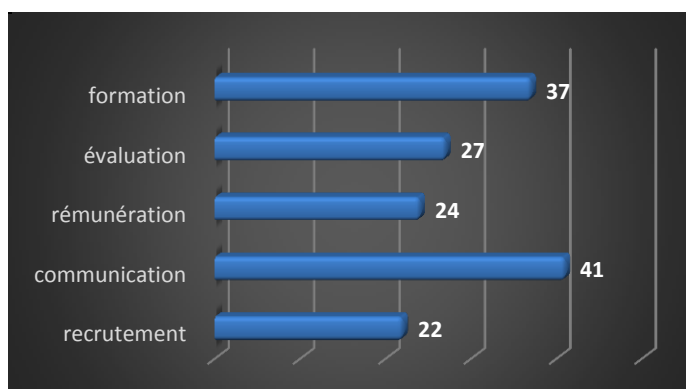
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Nous constatons d'après cette figure que la majorité des répondants à savoir 78% estime que l'impact des TIC sur la F-RH est considérable et positif. Ces technologies procurent une aide indispensable et assurent l'efficacité de cette fonction.

En effet, les TIC facilitent et impactent positivement le fonctionnement globale de la F-RH au niveau de l'ENIEM. Toutefois, il faut savoir comment les manipuler pour un meilleur succès.

27. Avec l'intégration des TIC, quelles sont les pratiques de la GRH qui ont connu un réel changement ?

Figure n°29 : les pratiques de la GRH qui ont connu changement avec l'intégration des TIC



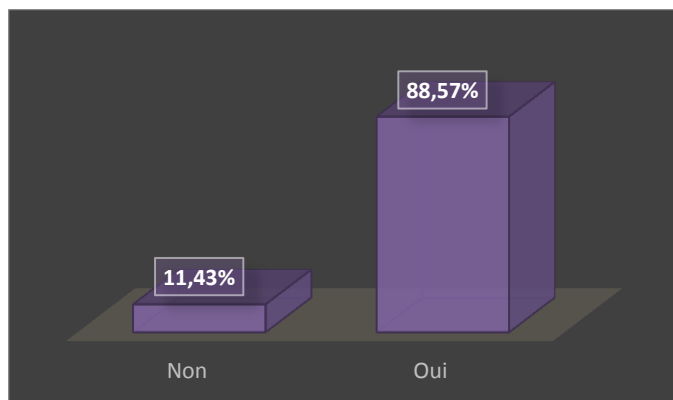
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Nous remarquons d'après les résultats de ce diagramme que la pratique la plus impactée avec l'intégration des TIC au sein de l'ENIEM est la communication, suivie respectivement par la formation, l'évaluation, la rémunération et enfin le recrutement.

Cette différence peut s'expliquer par le fait que l'ENIEM est un complexe industriel donc la communication est nécessaire pour coordonner avec tous les collaborateurs, que ce soit en interne ou en externe.

28. Est-ce que l'entreprise dispose d'une banque de donnée pour le suivi des RH ?

Figure n°30 : L'existence d'une banque de donnée pour le suivi des RH au sein de l'ENIEM.



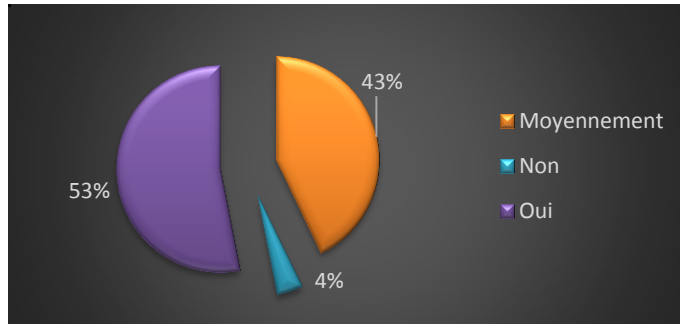
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

La plus grande partie des répondants (88,57%) a confirmé l'existence d'une banque de données pour le suivi des RH.

Les informaticiens de l'ENIEM ont conçu une application qui englobe toutes les informations concernant les employés dès leur recrutement. Ceci a permis aux responsables d'assurer un meilleur suivi du personnel.

29. Grâce aux TIC, votre rendement s'est amélioré dans votre société :

Figure n°31 : L'amélioration du rendement des employés grâce aux TIC



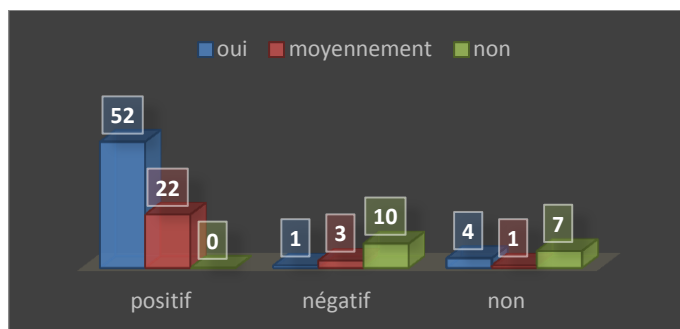
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Nous constatons d'après ce graphe qu'un peu plus de la moitié des répondants à savoir 53% estiment que leur rendement s'est amélioré avec l'intégration des TIC. Tandis que pour l'autre moitié : 43% ressentent une amélioration moyenne et le reste, leur rendement est resté inchangé.

Nous déduisons ainsi qu'un grand travail attend les dirigeants et managers pour aider les employés à développer leur rendement individuel grâce aux TIC, et savoir comment les manipuler pour un meilleur succès.

30. L'appréciation de l'impact des TIC sur la F-RH, et le rendement individuel des employés (Q23, Q26)

Figure n°32 : L'impact des TIC sur la F-RH et le rendement individuel



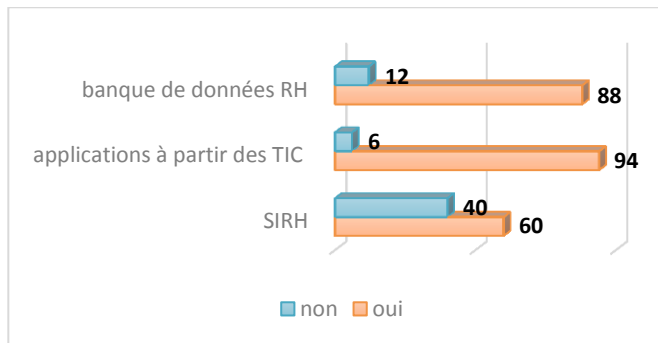
Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

Nous pouvons lire sur ce graphique que 52% de ceux qui traitent l'impact des TIC sur la F-RH en général de positif, jugent que leur rendement individuel au travail s'est amélioré et 22% trouvent qu'il s'est moyennement amélioré. Mais pour ceux qui traitent cet impact de négatif ou d'inexistant pensent le contraire, le rendement individuel de la majorité ne s'est pas amélioré.

On déduit que quand la F-RH est impactée, le rendement individuel des employés s'améliore forcément.

31. Le SIRH, la banque de données RH et le développement des applications au sein de l'ENIEM (Q9, Q22, Q25)

Figure n°33 : l'existence du SIRH, d'une banque de données RH et des applications propres à l'ENIEM



Source : réalisé par nous-même à partir des données de l'enquête de terrain

En associant ces trois variables, nous remarquons qu'il n'y a pas de consensus sur l'existence du SIRH proprement dit au sein de l'ENIEM (60% ont dit oui contre 40% qui ont dit non). Néanmoins, la confirmation de l'informatisation de certaines pratiques de GRH peut s'expliquer à travers l'approbation de la majorité sur l'existence d'une banque de données de suivi RH (au taux de 88%), et des applications développées au sein de l'entreprise, ce qui est une partie du SIRH.

Le croisement des IT et les besoins RH, font sortir un besoin SIRH, ce qui a poussé l'entreprise ENIEM à développer en interne certaines applications et logiciels pouvant automatiser certaines parties du processus de la FRH, comme le montre dans ce cas l'existence d'une banque de données RH qui permet de faire le suivi et les fiches personnelles des collaborateurs.

La synthèse des résultats

- L'ENIEM met à la disposition de ses salariés des outils TIC afin de réaliser de manière efficace leur travail.
- Les employés de l'ENIEM utilisent fréquemment les TIC et apprécient leur utilité, et leur suffisance.
- L'ENIEM s'intéresse davantage à la formation dans le but d'une meilleure adaptation de son personnel aux mutations technologiques et à l'utilisation des TIC.
- Les TIC permettent de compresser le temps et l'espace, faciliter la communication interne et externe ainsi de fluidifier les informations.
- Les TIC ont contribué à l'amélioration de la performance, de la productivité et de la qualité au sein de l'ENIEM, tout en baissant partiellement les coûts de revient.
- Les TIC sont utilisées dans les différentes pratiques RH, telles : le recrutement, la rémunération, la communication et l'évaluation.
- L'impact des TIC sur la F-RH est positif et évident vu leur indispensabilité dans la réalisation des tâches liées à l'activité professionnelle.

Dans ce troisième chapitre nous nous sommes étalés sur le volet pratique de notre étude, et ce en présentant trois sections.

La première section, nous l'avons consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil qui est l'ENIEM : sa création, son organigramme, ses activités et ses objectifs.

Ensuite, dans la deuxième section, nous avons mis le point sur la méthodologie que nous avons suivie lors de notre enquête, et cela en déterminant ses objectifs, la constitution de l'échantillon, et enfin les outils utilisés afin de mener notre étude.

Enfin, concernant la troisième section, nous avons analysé les résultats obtenus à travers l'observation directe, l'entretien et le questionnaire.

Ce qui nous mène à vérifier que les TIC sont bel et bien intégrées au sein de l'ENIEM, et ce depuis plusieurs années. Elles ont ainsi permis à l'organisation de s'inscrire dans la logique du développement et d'être plus concurrentielle. Elles sont un levier de l'efficacité de tous les services de la fonction RH. De plus, ces outils assurent aux employés un meilleur climat de travail basé sur l'échange permanent de l'information. Toutefois, les enquêtés ont confirmé avoir apprécié l'utilité et la disponibilité de ces technologies, et leur impact positif sur la performance de l'entreprise en général, et sur la F-RH plus particulièrement. En revanche, l'entreprise doit promouvoir davantage la formation pour faire face aux difficultés d'adaptation à l'utilisation des TIC.

Conclusion générale

Conclusion générale

À l'ère du web 3.0, les entreprises développent de plus en plus de nouvelles technologies tant sur le plan administratif que technique afin de faire face à cette concurrence sans frontières.

En effet, avec l'avènement des TIC, nous assistons à une réelle mutation qui a bouleversé le mode de fonctionnement des organisations qui conduisent à une réorganisation de l'entreprise en profondeur avec son environnement interne et externe.

Le présent travail a pour objectif de déterminer les apports et les privilèges que les TIC procurent à la fonction ressources humaines ainsi que de souligner leur contribution au développement et à la transformation de cette dernière, et ce à travers une étude qualitative et quantitative au sein de l'entreprise ENIEM.

Dans un premier temps, nous avons réalisé une revue de littérature académique et managériale, où nous avons mis en exergue les concepts de TIC. Ensuite, un aperçu global sur la F-RH et sa gestion. Dans un deuxième temps, nous avons réalisé une enquête de terrain au sein de l'entreprise citée précédemment, pour montrer l'impact des TIC sur la F-RH.

Nous avons structuré notre travail en trois chapitres. Le premier chapitre est consacré aux cadres conceptuels des technologies de l'information et de la communication, et à des généralités sur La fonction ressources humaines. Le deuxième s'intéresse à l'intégration des TIC dans cette fonction. Dans le dernier nous avons présenté l'organisme d'accueil, la méthodologie de recherche et l'interprétation des résultats de notre enquête.

L'enquête de terrain que nous avons mené au sein de cette entreprise a confirmé que l'introduction des TIC a engendré un esprit de partage, une meilleure coordination et communication entre les collaborateurs, ainsi qu'une facilité dans la circulation et le traitement de l'information, qui permet d'améliorer le niveau de la performance globale de l'organisation, ce qui infirme la première hypothèse.

L'étude que nous avons effectué au sein de l'entreprise et l'analyse des données recueillies à travers le questionnaire et l'entretien, nous ont permis de constater que l'apport des TIC sur la F-RH et ses différentes pratiques est important et inestimable par rapport au positionnement, à l'efficacité et à l'organisation de cette fonction en général, ainsi qu'au rendement et à la productivité des employés en particulier. Cela confirme donc la véracité de notre deuxième hypothèse.

Par ailleurs, ENIEM vise l'amélioration et le développement de sa gestion informationnelle, et pour la réussite d'un tel projet il serait préférable que cette entreprise intègre dans ses activités quotidiennes de nouvelles pratiques apprenantes, telle le e-Learning pour améliorer la qualité d'apprentissage, et des formations spécialisées pour une meilleure adaptation à l'usage de ces technologies. Ce qui permettra à l'entreprise d'optimiser l'efficacité de ces services et d'éviter la baisse de la productivité et du rendement du personnel suite aux difficultés d'adaptation dues à l'introduction des TIC. Cela confirme finalement notre troisième hypothèse.

À travers notre recherche empirique, nous pouvons répondre à notre question principale qui est : l'apport que les TIC peuvent porter à la fonction ressources humaines. Cette question est toujours complexe, vu que ces technologies constituent une opportunité pour certaines entreprises, mais un enjeu pour d'autres ce qui nécessite d'importantes réflexions afin de faire les bons choix.

Ce travail de recherche peut être limité aussi bien sur le plan pratique que sur le plan théorique. Sur ce dernier, le manque d'ouvrages pour notre thème de recherche et la vastitude du sujet. Sur le plan pratique, le refus de collaboration de certains employés, le manque d'informations exactes concernant le sujet qui est dû à la taille du complexe industriel et à la décentralisation de la direction générale.

Nous nous sommes basés sur l'étude de l'apport des technologies de l'information et de la communication sachant que ces dernières sont en évolution constante. Notre recherche bibliographique nous laisse percevoir que d'autres recherches peuvent être plus intéressantes dans le domaine, ceci pourrait constituer une nouvelle piste de recherche et d'acquisition de nouvelles connaissances sur la F-RH à l'ère des TIC.

En effet notre travail pourra faire l'objet d'une étude complémentaire dans le cadre d'un diplôme supérieur, dont le thème s'inscrira dans un contexte d'actualisation ou même d'extension vers l'étude de l'apport des TIC sur toutes les activités de l'entreprise. Nous avons tracé une première trajectoire qui aidera éventuellement les autres à développer ce thème, pour clarifier certaines confusions et de proposer des solutions satisfaisantes.

Bibliographie

Ouvrages :

- ALLÈGRE (C.B) et ANDRÉASSIAN, (A) : *Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel*, édition De Boeck, Bruxelles, 2008
- ANGOST, (Hugues) : *système d'information de l'entreprise*, 5ème édition : de Boeck, paris, 2006
- BAPTISTE, (Jean) : *La communication interne de l'entreprise*, mémoire en management de l'entreprise, Paris, 2001
- Bernard, (Merk) et all : *Équipes RH, acteurs de la str@tégie : L'e-RH, mode ou révolution ?*, éditions d'organisations, Broché, 2002
- BOULOUC, (Pierre) : *les NTIC : comment tirez profit ?*, paris, Mars 2003
- BOURNOIS, (F) et all : *RH les meilleurs pratiques*, éditions d'organisations, 2007
- BRUNO, (O) : *les sciences de la communication : théories et acquis*, édition Armand colin, Paris, 2007
- CADIN et all. : *Gestion des ressources humaines*. Paris, 2007
- CADIN, (L), et all : *GRH : Gestion des ressources humaines*. - Paris, 2012
- CHARPENTIER, (P) : *Organisation et gestion de l'entreprise*, édition Nathan, paris, 1997
- CITEAU, (J.P) : *Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques*, éd Armand Colin, 2^{ème} éd, Paris, 1997.
- COTE, (M) : *La GRH*, éd Guérin, Canada, 1975
- DUCHAMP (David) et GUERY (Loris) : *la Gestion des Ressources Humaines*, Edition Nathan, France, 2013
- FAOUZI, (A) : *Système d'information des Ressources Humaines (SIRH)*, Capital consulting, Casablanca, 2005.
- GILBERT, (P) : *l'informatisation de la GRH, Encyclopédie des RH*, éditions Vuibert, Paris, 2006.
- GILBERT, (Patrick) : *informatisation de la GRH*, IAE de paris, 2006
- Gillet, (Michelle) et Gillet, (Patrick) : *SIRH*, édition DUNOD, paris, 2010

- GOUARNE, (J) : *le projet décisionnel*, édition Eyrolles, paris, 1998
- GOVARE, (V) : *l'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'informations et de la communication(NTIC)*, paris, 2002
- HENRI, (C) : *Gérer les RH, concepts et outils*, éd des Organisations, paris, 1990
- LELARGE, (Gérard) : *la gestion des ressources humaines, nouveau enjeux, nouveau outils*, éd sefi, Canada, 2003
- LEQUEUX, (J.L) : *Manager avec les ERP*, édition d'organisation, paris, 2008
- MALLET, (L) : *Gestion prévisionnelle de l'emploi*, Paris, 1991
- MICHEL PLANE, (J) : *Management des organisations : théories, concepts, cas*, édition DUNOD, paris, 2003
- MILLER, (G.A) : *langage et communication* .éd PUF, Paris, 1973
- MULLENDERS, (A) : *e-DRH : outils de gestion innovant. La théorie-les progiciels-cadre juridique*, éd de Boeck université, Bruxelles, 2009
- PATERYON, (A), et SALAMONR : *les nouvelles technologies d'information et l'entreprise*, édition Economica, paris1996
- PERETTI, (J-M) : *Tous DRH*, ouvrage collectif, Éditions d'organisations, Paris, 2^{ème} édition, 2010.
- PERRETI, (Jean-Marie). : *Tous DRH : Les responsabilités ressources humaines des cadres et des dirigeants*, Paris, 2006
- PRAX, (Jean-Yves) : *le manuel du knowledge management*, éd DUNOD, Paris, 2003
- QUELENNC, (C) : *ERP, levier de transformation de l'entreprise*, édition Lavoisier, paris, 2007
- REIX, (R) : *système d'information et management des organisations*, Edition Vuibert, paris 2002
- SAADOUN, (M) : *Avec le temps*, édition d'organisation, paris, 1998
- SAADOUN, (Mélissa), *Technologie de l'information et management*, Ed Hermès - 2000
- SCOTT MORTON, (M) : *l'entreprise compétitive au futur*, édition d'organisation, Paris1995

- SILVA, (F) : *Etre e-DRH : postmodernité, nouvelles technologies et fonctions RH*, Edition Liaisons, Paris
- THOMAS, (E.H) : *Gestion des Coopératives*, éd des Organisations, Paris, 1958
- WESPHALLEN, (Marie- Hélène) : *Liberty Thierry Communicator : toute la communication d'entreprise*, Paris, 2009

Articles :

- BEZER, (P), et all : « Association nationale des directeurs et cadre de la fonction personnel », in revue personnel, février 2003
- BOUALAM, (M) : *inconvenients et avantages des TIC*, in <http://www.ummto.dz>,
- BOUHENNA, (Ali): « les enjeux des NTIC dans l'entreprise », in la revue de l'Economie et de management, Faculté des sciences Economiques et de Gestion, Université de Tlemcen
- BRILLET (F) : « E-RH et compétences : quelles évolutions pour les PME du BTP » article a fait l'objet d'une communication lors de la 27^{ème} université d'été de l'Institut International d'Audit social de Saint-Etienne, 2009
- COUTINET, (N) : « l'OCDE : Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie », in revue Cognition, communication, politique, université de paris Nord, 2006
- FONDEUR, (Yannick) : « Connaissance de l'emploi : quand l'informatique outil de recrutement », In : Centre d'emplois, N°76, 2011
- GUYAZ, (Jacques) : « NTIC et nouvelles pratiques administratives, nouvelle vraiment ? », VODOZ (Luc) : *NTIC et territoires : Enjeux territoriaux des nouvelles technologies de l'information et de la communication*, presses polytechniques et universitaires romandes, Suisse, 2001
- JUST, (B) : « Pas de DRH sans SIRH » citée par EXBRAYAT, (G), FISTEBERG, (N) et FOUESNANT, (R) : *Le système d'information ressources humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise*, MBA-MRH, Université de Dauphine, 10-2010

- KALIKA, (Michel), « *le management est mort, vive le e-management* » in revue française de gestion n°129
- MARIE-FRANCE, (Landréa) : « *présentation d'internet et le Word Wide Web* », juin 1998
- ROUSSEL, (Patrice) : « *La coordination de l'équipe de recherche* » In LIRHE, Toulouse, 2001
- ROUX, (Joseph Anglebert. Philippe), REDON (Catherine) : *TCP/IP Internet/Intranet/Extranet*, institut de la gestion publique et du Développement Economique, 9 novembre 2001.

Dictionnaires et manuels

- BEZBAKH, (P) et GEURARDI, (S) : *Larousse : dictionnaire l'économie*, 1ère édition, Paris, 2001
- La petite Larousse, dictionnaire encyclopédique illustré, éd cedex 06, Paris, 2002

Travaux universitaires

- BEN DAOUD, (Nadia) : *les NTIC dans l'école privée*, mémoire de master 2, université Sorbonne, 2009
- BENMEDAKHENE, (Hanane) : *Apport des technologies de l'information et de la communication (TIC) a la gestion des ressources humaines*, Mémoire de fin de Cycle Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion, université de bėjaia, 2016
- BOUKHEROUF, (Belkacem) : *Perception de la formation et de la construction de compétences dans les entreprises Algériennes : cas d'Algérie Telecom, Sonal gaz et Saidal*, mémoire de Magister, Université de Tizi Ouzou, 2001
- KOSSAI, (Mohamed) : *Les Technologies de L'Information et des Communications (TIC), le capital humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières*, thèse de doctorat en Economies et finances, Université Paris Dauphine, Paris IX, 2013, Français
- LAFITTE, (M), GUINA, (N) : *la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises impacts des nouvelles*

technologies d'information et de communication, thèse de doctorat en sciences de gestion, Toulouse, 2002

- NOTAIS, (Amélie) : *le transfert de connaissances intra-organisationnel : une approche par le mouvement de mobilité interne*, thèse de doctorat, université François-Rabelais de Tours, Octobre 2009

Sites internet :

- <http://www.olats.org/schoffer/definfo.htm>,
- <http://www.olats.org/schoffer/definfo.htm>,
- <http://www.linkedin.com/pub/ghynel-ngassi-ngakegni/23/654/485>,
- <https://www.etudier.com/dissertations/Th%C3%A9orie-Des-Organisations/50602583.html>
- <https://lewebpedagogique.com/oubejja30/2013/05/11/les-enjeux-et-les-domaines-de-la-grh/>
- <https://lewebpedagogique.com/oubejja30/2013/05/11/les-enjeux-et-les-domaines-de-la-grh/>
- <https://la-paie-facile.com/administration-du-personnel/> consulté le 16/02/2019
- https://www.captaincontrat.com/articles-gestion-entreprise/5-logiciels-paie-pour-pme?fbclid=IwAR2dHn5QY7Rjv-99ud-wKKiWniWjKnF1EfnpGPlp-gvA7n7lff_UZutbEi4
- <http://www.elearning-cegos.fr/notre-approche-e-learning/modules-e-learning/>
- <https://sites.google.com/site/nticetentreprises/qu-est-ce-que-les-ntic/l-impact-des-ntic-sur-les-entreprises/les-limites-des-ntic>
- <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/S%C3%A9curit%C3%A9%20des%20syst%C3%A8mes%20d'information/fr-fr/>
- <https://books.openedition.org/pressesmines/115?lang=fr>
- <http://www.elearningeuropa.info/main/index>.
- <http://2001.jres.org/actes/visioconference-usages.pdf>

Annexes

Annexe 01 : GUIDE D'ENTRETIEN

Objet :

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un diplôme de Master 2 en Sciences Economiques, Commerciales et sciences de Gestion, option Management et entrepreneuriat, portant sur: « **L'intégration des TIC par la fonction Ressources humaines : Enjeux et perspectives** », je souhaite bénéficier de votre collaboration en répondant aux questions ci-dessous. L'entretien d'aujourd'hui rentre dans le cadre d'une recherche universitaire qui a pour but de savoir si l'entreprise ENIEM intègre les (TIC) dans ses différentes activités, et l'impact de ces dernières sur le personnel.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel, et je tiens à préciser qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse.

Les questions

Les TIC au sein de l'ENIEM

1. Qu'entendez-vous dire par les TIC ?
2. Utilisez-vous les TIC dans votre entreprise ? depuis combien d'années
3. Est-ce que vous avez rencontré des difficultés d'adaptation avec ces TIC ?
4. Est-ce que votre personnel a bénéficié d'une formation sur l'utilisation des TIC ? si OUI, nature de formation interne ou externe ?
5. Quels sont les outils technologiques dont vous disposez au sein de votre entreprise ?
6. Quel est l'apport des TIC concernant la coordination et la cohésion entre les différentes unités de l'entreprise ?
7. Les réseaux sociaux représentent aussi des outils des TIC, ces réseaux sont-ils utilisés pour s'inter-communiquer au sein de votre organisme ? Si oui, l'entreprise possède-t-elle d'une page Facebook, Tweeter, ou Instagram ?
8. Quel est à votre avis le degré d'intégration des TIC dans votre entreprise ?

L'intégration des TIC dans la F-RH

9. Est-ce que l'entreprise a intégré les TIC dans les différentes pratiques de la GRH (formation, recrutement Gestion des carrières, paie, etc...) ?
10. Quelle est votre appréciation sur l'apport des TIC que vous utilisez sur la fonction RH ?
11. Disposez-vous d'un SIRH dans votre unité ?
12. Pensez-vous que les TIC ont écarté ou marginalisé le rôle saint du papier dans la communication ?

Annexes 02 : Le questionnaire de recherche

Objet :

Dans le cadre de l'élaboration d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master 2 en Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion, option Management et entrepreneuriat, sur le thème intitulé : « **L'intégration des TIC par la fonction Ressources humaines : Enjeux et perspectives** », encadré par Mme : MORS Lynda

Pour se faire, nous vous remettons ce modeste questionnaire, dans lequel nous assurons la confidentialité et l'anonymat de vos réponses. Nous tenons à vous rassurer que les informations fournies ne seront utilisées que dans le cadre de la recherche et à des fins scientifiques.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution ainsi pour votre amabilité.

Définition des TIC :

Afin de mieux connaître les TIC, je tiens à vous présenter cette petite définition :

Les TIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier, stocker et échanger des informations, plus spécifiquement des données numérisées. Donc, elles représentent un ensemble de technologies informatiques (telles les ordinateurs, les portables ainsi que les réseaux, l'internet...etc.) qui contribuent à une véritable révolution socioculturelle.

Fiche signalétique :

1. Civilité :

Un homme ☐ Une femme ☐

2. Niveau hiérarchique : Groupe sociaux professionnels

Agent de l'exécution ☐ Agent de maîtrise ☐ Agent d'Encadrement ☐

3. Votre ancienneté dans l'entreprise :

4. Votre poste de travail actuelle :

Les TIC au sein de l'ENIEM

5. Connaissez-vous la signification des TIC ?

Oui ☐ Non ☐

6. Les TIC sont-elles intégrées au sein de votre organisme :

Oui ☐ Non ☐

Depuis combien d'années :

7. Dans votre activité professionnelle utilisez-vous les TIC :

Oui ☐ Non ☐

8. Les trouvez-vous utiles :

Oui ☐ Non ☐ Moyennement ☐

9. L'entreprise a-t-elle développé des applications à partir des TIC :

Oui ☐ Non ☐ Sans réponse ☐

10. Les ressources en matériels informatiques de votre entreprise sont-elles suffisantes ?

Pas d'accord ☐ plutôt pas d'accord ☐ d'accord ☐

11. Les ressources en logiciels dans votre entreprise sont suffisantes ?

Pas d'accord ☐ plutôt pas d'accord ☐ d'accord ☐

12. Quels sont les principaux outils des TIC que vous utilisez au sein de l'entreprise ?

Site Web/internet ☐

Vidéo conférence ☐

Messagerie interne/externe ☐

Réseaux intranet/extranet ☐

Logiciels ☐

Réseaux téléphoniques ☐

Autres

13. Avez-vous rencontré des difficultés adaptés aux mutations technologiques élaborées par votre entreprise ?

Oui ☐ Non ☐ Moyennement ☐

14. Avez-vous bénéficié d'une formation pour la maîtrise de ces technologies ?

Oui ☐ Non ☐

➤ Dans l'affirmation : quelle sorte de formation ?

Stage ☐

Séminaire/colloque ☐

Formation interne ☐

Formation externe ☐

Autre (Précisez)

15. A quelle fréquence utilisez-vous les TIC ?

1 Fois/mois ☐ 1 Fois/semaine ☐ 1 Fois/jour ☐ Plusieurs fois/jour ☐

Les TIC et la performance de l'entreprise

16. Grâce aux TIC, la communication de l'information au sein de l'entreprise s'est-elle améliorée ?

Oui ☐ Non ☐ Moyennement ☐

17. Grâce aux TIC, la circulation de l'information entre les partenaires s'est-elle améliorée ?

➤ Avec les clients : Oui ☐ Non ☐ Moyennement ☐

➤ Avec les fournisseurs : Oui ☐ Non ☐ Moyennement ☐

18. L'apport des TIC sur le volume d'informations traitées est-il :

Insignifiant ☐ Considérable ☐ Important ☐

19. L'utilisation des TIC a permis à votre entreprise d'améliorer sa performance et sa productivité :

Pas d'accord ☐ Plutôt pas d'accord ☐ D'accord ☐

20. Les coûts de revient ont baissé avec l'utilisation des TIC :

Pas d'accord ☐ Plutôt pas d'accord ☐ D'accord ☐

21. Les TIC ont contribué à l'amélioration de la qualité des services et/ou produits offerts aux clients ?

Pas d'accord ☐ Plutôt pas d'accord ☐ D'accord ☐

La F-RH et les TIC

22. Disposez-vous d'un SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) au sein de l'unité ?

Oui ☐ Non ☐

23. Trouvez-vous que les TIC ont un impact sur la fonction RH ?

Oui ☐ Non ☐

➤ Dans l'affirmation, comment considérez-vous cet effet ?

Positif ☐ Négatif ☐

24. Avec l'intégration des TIC, quelles sont les pratiques de la GRH qui ont connu un réel changement ?

Le recrutement ☐

La rémunération ☐

L'évaluation ☐

La formation ☐

La communication ☐

25. Est-ce que l'entreprise dispose d'une banque de donnée pour le suivi des RH ?

Oui ☐ Non ☐ Aucune réponse ☐

26. Grâce aux TIC, votre rendement s'est amélioré dans votre société :

Oui ☐ Non ☐ Moyennement ☐

Table des matières :

Introduction générale.....	12
Partie 01 : cadre théorique	16
Chapitre 01 : Généralités sur les TIC et la F-RH.....	17
Introduction chapitre 01	18
Section 01 : Généralités sur les TIC.....	19
Introduction de la section 01	19
1. Définition et conceptualisation.....	19
1.1. Technologie	19
1.2. Communication	20
1.3. Information.....	20
1.4. Définition des TIC.....	21
2. Historique	22
3. Caractéristiques des TIC.....	24
3.1. La compression du temps	24
3.2. La compression de l'espace géographique	24
3.3. Réduction des espaces de stockage de l'information.....	25
3.4. Flexibilité d'usage	25
4. Typologie.....	25
4.1. Les technologies de l'information et de la Communication (TIC).....	25
4.2. Technologies de diffusion de l'information	26
4.2.1. Internet.....	26
4.2.2. Intranet.....	26
4.2.3. Extranet.....	27
4.2.4. World wide web (www).....	28
4.2.5. Le courrier électronique.....	28
4.2.6. Le transfert des fichiers (file transfert Protocol)	28
4.3. Technologies de collaboration et de partage	29
4.3.1. Groupware	29
4.3.2. Workflow	30
4.4. Technologies de partage des connaissances	30
4.4.1. E-Learning(En français l'apprentissage électronique).....	30
4.4.2. Vidéoconférence	31
4.5. Les technologies du traitement de l'information.....	31
4.5.1. Pro logiciel de gestion intégré (PGI)	32
4.5.2. Intégration des applications de l'entreprise (IAE)	32
4.6. Technologies de gestion et de régulation de l'information	32
4.6.1. Bases de données et gestion de bases de données.....	32
4.6.2. Datawarehouse (Entrepôt de données).....	32
4.6.3. Datamining (L'exploration de données)	33
4.6.4. Echange de données informatisé (EDI)	34
4.6.5. Entreprise Ressources Planning (ERP)	34
5. Rôle des TIC	34
5.1. Au niveau du système d'information.....	35
5.2. Au niveau de la structure de l'entreprise et de la gestion du personnel.....	35
5.3. Au niveau commercial.....	35
5.4. Au niveau de la productivité	36
6. Avantages et inconvénients.....	36
6.1. Les avantages.....	36
6.2. Les inconvénients.....	37
Conclusion de la section 01.....	38

Section 02 : Généralités sur la F-RH	39
Introduction de la section 02	39
1. Définition de la F-RH	39
2. Historique de la F-RH	40
2.1. Première période : Taylorisme	40
2.2. Deuxième période : Fordisme	40
2.3. Troisième période : Fayolisme	41
2.4. Quatrième période : École des relations humaines	41
2.5. Cinquième période : Courant sociotechnique	42
2.6. Sixième période : Modernisation des entreprises	43
2.7. Septième période : (MSRH)	43
3. Les enjeux de la GRH	44
3.1. Les changements technologiques	44
3.2. Les changements économiques	44
3.3. Les changements sociologiques	45
4. Les différents champs d'activités de la F-RH	45
4.1. L'Administration du personnel	45
4.2. La gestion des Ressources Humaines	45
4.3. Le développement social	46
5. Les volets de la gestion des ressources humaines	46
5.1. L'Acquisition des ressources humaines	46
5.1.1. La définition des postes	46
5.1.2. La description des postes de travail	46
5.1.3. Le recrutement	47
5.1.4. La sélection	47
5.1.5. L'évaluation des candidats en vue du choix final	47
5.2. La Motivation des ressources humaines	47
5.2.1. La rémunération et la gestion des salaires	47
5.2.2. L'appréciation des performances	48
5.2.3. Les conditions de travail	48
5.3. La formation des ressources humaines et la gestion des carrières	48
5.3.1. La formation des ressources humaines	48
5.3.2. La gestion des carrières	49
5.4. La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)	49
6. Les objectifs de la GRH	50
6.1. Objectifs économiques	50
6.2. Objectifs humains	50
6.3. Les objectifs d'actualisation	50
Conclusion de la section 02	51
Conclusion de chapitre 01	52
 Chapitre 02 : L'intégration des TIC dans la F-RH	53
Introduction du chapitre 02	53
Section 01 : la F-RH à l'ère des TIC	54
Introduction de la section 01	54
1. Définition de la E-GRH	54
2. Évolution de l'E-RH	55
2.1. Les années (1970-1980) la naissance des logiciels de paie	56
2.2. Les années (1980-1990) le développement du Babel informatique	56
2.3. Le développement des SIRH	56
2.4. Informations et services RH distribués	56
3. L'apport des TIC à la communication	57
4. Informatisation du domaine des ressources humaines (E-RH)	58
4.1. L'administration du personnel	58
4.2. L'e-paie	59

4.3. E-recrutement	61
4.4. L'E-GPEC	62
4.5. E-learning	63
4.5.1. Pour l'entreprise.....	63
4.5.2. Pour l'apprenant.....	64
4.5.3. Pour le formateur	64
4.6. L'impact humain.....	64
Conclusion de la section 01	65
Section 02 : Processus d'intégration des TIC dans la FRH	66
Introduction de la section 01	66
1. Les étapes d'intégration des TIC dans la F-RH.....	66
1.1. Étape d'adoption.....	66
1.2. Étape d'introduction	67
1.3. Étape d'apprentissage permanent	67
1.4. Étape de diffusion.....	67
2. Les moyens d'intégration des TIC	68
2.1. Les ressources humaines	68
2.1.1. Le choix des ressources	68
2.1.2. La valorisation du personnel.....	69
2.2. Les ressources financières	69
3. Les limites de l'intégration des TIC	70
4. La démarche d'informatisation des ressources humaines	73
4.1. Analyse de la demande et formulation de l'objectif	73
4.2. Étude de l'existant	73
Conclusion de la section 02.....	74
Section 03 : le SIRH.....	75
Introduction de la section 03	75
1. Définition.....	75
2. Les étapes de mise en place d'un SIRH	76
3. Apport du SIRH à la F-RH.....	77
3.1. La réduction des délais	77
3.2. Maîtrise des coûts	77
3.3. La qualité des décisions prises.....	78
3.4. La capacité de mesure.....	78
4. Les différents aspects du SIRH.....	78
4.1. L'aspect opérationnel	78
4.1.1. La gestion de la paie	79
4.1.2. Gestion administrative du personnel.....	80
4.1.3. Gestion de temps et des activités	81
4.1.4. Tableau de bord (TB)	81
4.1.5. Recrutement	82
4.1.6. Rémunération globale	82
4.1.7. Gestion de la formation.....	83
4.2. Les aspects décisionnels	84
4.2.1. La GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences)	84
4.2.2. La prévision de la masse salariale.....	85
4.2.3. Le pilotage et le contrôle du bilan social	85
5. Enjeux du SIRH.....	86
Conclusion section 03.....	87
Conclusion du chapitre 02.....	88

Partie 02 : Cas pratique	89
Chapitre 03 : Rétrospectives de l'entreprise ENIEM	90
Introduction du chapitre 01	91
Section 01 : Présentation de l'ENIEM.....	91
Introduction de la section 01	91
1. Présentation de l'organisme d'accueil.....	92
2. Création de l'ENIEM	93
3. Situation géographique.....	94
4. Missions, objectifs de l'ENIEM	94
4.1. Mission de l'ENIEM	94
4.2. Objectif de l'ENIEM	94
5. Points faibles et forts de l'ENIEM	95
6. Organigramme de l'ENIEM	96
7. Présentation de l'unité prestations techniques (UPT).....	99
Conclusion de la section 01.....	100
Section 02 : Méthodologie de recherche	101
Introduction de la section 02	101
1. La méthodologie.....	101
2. Les objectifs de l'enquête de terrain.....	102
3. Construction de l'échantillon	102
4. Déroulement de l'enquête.....	102
4.1. L'observation directe.....	102
4.2. Le questionnaire	103
4.2.1. Le préambule	103
4.2.2. Le corps du questionnaire	104
4.3. L'entretien	104
Section 03 : Grille d'analyse et des résultats de l'enquête	105
Introduction de la section 03	105
1. Présentation des résultats à l'aide de l'observation participante	105
2. Le déroulement de l'entretien.....	106
3. Les résultats du questionnaire	110
La synthèse des résultats	130
Conclusion du chapitre 03.....	131
Conclusion générale.....	132
Bibliographie.....	132
Annexes	
Résumé	

