

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master En
Sciences Commerciales

Option : management et entrepreneuriat

THEME :

Impact des technologies de l'information et de la
communication (TIC) sur les ressources humaines
(RH)

Etude de cas : la Chambre Algérienne de Commerce
et d'Industrie (CACI)-seybouse-Annaba.

Présenté par :

Melle CHAIAH EL OUDJ Nada

Encadré par :

Docteur CHABANI Widad

Maitre de conferences « A » à l'EHEC

12^{ème} Promotion

Juin 2025

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger



Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master En
Sciences Commerciales

Option : management et entrepreneuriat

THEME :

Impact des technologies de l'information et de la
communication (TIC) sur les ressources humaines
(RH)

Etude de cas : la Chambre Algérienne de Commerce
et d'Industrie (CACI)-seybouse-Annaba.

Présenté par :

Melle CHAIAH EL OUDJ Nada

Encadré par :

Docteur CHABANI Widad

Maitre de conférences « A » à l'EHEC

12^{ème} Promotion

Juin 2025

Dédicaces

A ma chère, source inépuisable d'amour, de tendresse et de prières ;

À mon père, exemple de sagesse, de patience et de soutien constant ;

*À mon frère mohamed, pour sa présence réconfortante et ses
encouragements ;*

*A mes sœurs Besma et Nour el yakin, dont l'affection m'a toujours
porté ;*

*Je vous dédie ce modeste travail, en signe de ma profonde gratitude et
de mon amour sincère.*

Nada

Remerciements

Avant tout, je rends grâce à Allah, le Tout-Puissant; pour m'avoir accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires à l'accomplissement de ce travail.

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à **Madame Chabani Widad**, mon encadrante, pour sa disponibilité, ses conseils éclairés et son accompagnement précieux tout au long de la réalisation de ce mémoire. Ses orientations pertinentes et son soutien constant ont grandement contribué à l'aboutissement de ce travail.*

*Je remercie également tout le personnel de la **Chambre de Commerce et d'Industrie d'Annaba** pour leur accueil et leur collaboration. Une mention particulière à **Monsieur Chouichi Hmada** pour sa bienveillance, et surtout à **Madame Raja** pour son aide précieuse et son implication remarquable.*

*Mes remerciements vont également à l'ensemble des enseignants de **l'EHEC** et de **l'ESSG**, dont les enseignements et l'encadrement ont contribué à enrichir mon parcours académique.*

*Enfin, mes plus grands et plus sincères remerciements vont à ma famille. À **mes parents**, mes piliers, pour leur soutien indéfectible et leurs sacrifices. À **mon frère** et à **mes sœurs**, pour leur amour, leurs encouragements et leur présence constante.*

Merci

Liste des figures

Figure 1 : le cycle du plan de formation.....	31
Figure 2 : le SIRH	59
Figure 3 : l'organigramme de la CCI	72
Figure 4 : Identification du sexe.....	79
Figure 5 : l'âge de l'employées.	80
Figure 6 : Expérience professionnel.....	80
Figure 7 : Catégorie socioprofessionnelle.	81
Figure 8 : la répartition des employés par département.	82
Figure 9 : connaissance de la signification.....	83
Figure 10 : catégories des définitions données par les répondants.....	84
Figure 11 :l'utilisation des TIC.	86
Figure 12 : durée d'utilisation des TIC.	86
Figure 13 : Les outils TIC dans CCI Annaba.	87
Figure 14 : les réseaux.....	89
Figure 15 : La présence sur les réseaux sociaux pour la communication interne.....	89
Figure 16 : les outils technologiques pour effectuer les communications internes.	90
Figure 17 : Niveau d'informatisation des services des ressources humaines de l'entreprise.....	91
Figure 18 : Accès aux TIC disponibles dans les services RH.	93
Figure 19 : Utilisation des outils technologiques pour le recrutement et la formation.	94
Figure 20 : les logiciels utilisés.....	95
Figure 21 : les avantages de la technologie de l'information e la communication (TIC).	96
Figure 22 : les principes défis lie à l'utilisation des TIC.....	98
Figure 23 : Impact des TIC sur la satisfaction des employés.	99
Figure 24 : Degré de satisfaction des employés concernant l'utilisation des TIC au sien de la CCI Annaba.	100
Figure 25 : Perception des employés sur l'utilisation des TIC dans leur travail quotidien.	101
Figure 26 : Intégration envisagée de nouvelles technologies dans les prochaines années.	101
Figure 27 : Planification de l'intégration de plateformes d'e-learning et de logiciels de gestion de performances.	102
Figure 28 : Améliorations suggérées pour optimiser l'utilisation des TIC en GRH.....	103
Figure 29 : Commentaires sur l'impact des TIC dans le travail.	105

Liste des tableaux

Tableau 1: Le processus de recrutement	28
Tableau 2: Identification du sexe.	79
Tableau 3: l'âge de l'employées.	79
Tableau 4: l'expérience professionnelle.....	80
Tableau 5: Catégorie socioprofessionnelle.	81
Tableau 6: la répartition des employés par département.....	82
Tableau 7: connaissance de la signification des TIC.	83
Tableau 8: catégories des définitions données par les répondants.	84
Tableau 9 : l'utilisation des TIC.....	85
Tableau 10: durée d'utilisation des TIC.....	86
Tableau 11: Les outils TIC dans CCI Annaba.	87
Tableau 12: Les réseaux.....	88
Tableau 13: La présence sur les réseaux sociaux pour la communication interne.....	89
Tableau 14: les outils technologiques pour effectuer les communications internes.	90
Tableau 15: Niveau d'informatisation des services des ressources humaines de l'entreprise.	91
Tableau 16: Accès aux TIC disponibles dans les services RH.	93
Tableau 17: Utilisation des outils technologiques pour le recrutement et la formation.....	94
Tableau 18: les logiciels utilisés.	95
Tableau 19: les avantages de la technologie de l'information e la communication (TIC).	96
Tableau 20: les principes défis lie à l'utilisation des TIC.....	97
Tableau 21: Impact des TIC sur la satisfaction des employés.	99
Tableau 22: Degré de satisfaction des employés concernant l'utilisation des TIC au sien de la CCI Annaba.	99
Tableau 23: Perception des employés sur l'utilisation des TIC dans leur travail quotidien.	100
Tableau 24: Intégration envisagée de nouvelles technologies dans les prochaines années.	101
Tableau 25 : Planification de l'intégration de plateformes d'e-learning et de logiciels de gestion de performances.	102
Tableau 26: Améliorations suggérées pour optimiser l'utilisation des TIC en GRH.	103
Tableau 27: Commentaires sur l'impact des TIC dans le travail.....	105

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
TIC	Technologie de l'information de la communication
GRH	Gestion de ressources humaines
OLATS	Observatoire Leonardo pour les Arts et les Techno-Sciences
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
WWW	world wide web
EDI	Échange de Données Informatisées
CIGREF	Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises
ERP	Entreprise Resource Planning
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RH	ressources humaines
OST	Organisation scientifique du travail
SGT	Statut Général du Travailleur
DRH	directeur des ressources humaines
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
HSE	Hygiène, la Sécurité et l'Environnement
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SIRH	Systèmes d'Information des Ressources Humaines
FRH	Fonction de ressources humaines
E-GRH	Gestion des Ressources Humaines électronique
CV	Curriculum Vitae
PGI	Progiciels de Gestion Intégrée
SI	Système d'Information
GAP	Gestion administrative du personnel
GA	Gestion administrative
GAT	Gestion des Temps et des Activités
ASP	Application Service Provider

Resumé :

Ce mémoire étudie l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la gestion des ressources humaines (GRH) au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba. Il s'inscrit dans un contexte marqué par la digitalisation croissante des organisations et la nécessité d'optimiser les pratiques RH à travers des outils technologiques.

L'objectif principal est d'évaluer comment l'intégration des TIC influence la performance, la communication, la productivité et l'automatisation des processus RH. À travers une étude de terrain (questionnaires et entretiens), l'auteure analyse les outils TIC utilisés, leur niveau d'intégration, les avantages perçus ainsi que les obstacles rencontrés.

Les résultats montrent un impact globalement positif des TIC sur la GRH (notamment en matière de gain de temps, de centralisation de l'information et d'amélioration de la communication), tout en révélant des défis liés à la formation, au manque de soutien technique et à l'appropriation inégale des outils numériques.

Mots clés : Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), Gestion des Ressources Humaines (GRH), Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), E-GRH, Digitalisation, Communication interne, Automatisation, Formation continue, Chambre de Commerce et d'Industrie d'Annaba, Transformation numérique, ERP, Innovation technologiques.

Résumé en anglais:

This thesis investigates the impact of Information and Communication Technologies (ICT) on Human Resource Management (HRM) within the Chamber of Commerce and Industry (CCI) of Annaba. It is conducted in the context of the growing digital transformation of organizations and the increasing need to enhance HR practices through technological tools.

The main objective is to assess how the integration of ICT influences performance, communication, productivity, and process automation in HRM. Through field research (questionnaires and interviews), the author analyzes the ICT tools used, their level of integration, the perceived benefits, and the challenges faced.

Findings show that ICTs have a generally positive impact on HRM—particularly in terms of time savings, information centralization, and improved internal communication—while highlighting obstacles such as lack of training, insufficient technical support, and uneven user adoption.

Keywords in English: Information and Communication Technologies (ICT), Human Resource Management (HRM), Human Resource Information System (HRIS), Electronic HRM (e-HRM), Digital transformation, Internal communication, Organizational performance, Process automation, Continuous training, Chamber of Commerce and Industry of Annaba, Technological challenges, Digital tools, HR management software, Efficiency improvement, Change resistance.

الملخص باللغة العربية:

يتناول هذا البحث موضوع تأثير التكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية داخل غرفة التجارة والصناعة لعنابة، في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المؤسسات والحاجة المتزايدة لتحديث ممارسات الموارد البشرية باستخدام الأدوات التكنولوجية.

يهدف هذا البحث إلى تقييم مدى تأثير دمج هذه التقنيات على الأداء، التواصل، الإنتاجية، وأتمتة العمليات الإدارية. وقد تم الاعتماد على دراسة ميدانية شملت استبيانات ومقابلات لجمع البيانات المتعلقة بالأدوات المستخدمة، مستوى تكاملها، الفوائد المتوقعة، والصعوبات التي تعترض استخدامها الفعّال.

أظهرت النتائج أن لتقنيات المعلومات والاتصال تأثيراً إيجابياً على إدارة الموارد البشرية، لاسيما في ما يتعلق بتوفير الوقت، مركزية المعلومات، وتحسين التواصل الداخلي، مع الإشارة إلى بعض التحديات مثل نقص التكوين والدعم الفني وصعوبة التكيف لدى بعض المستخدمين.

الكلمات المفتاحية:

تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إدارة الموارد البشرية، نظام معلومات الموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، التحول الرقمي، الاتصال الداخلي، غرفة التجارة والصناعة لعنابة، أدوات رقمية، برامج تسيير الموارد البشرية.

Sommaire :

Introduction générale.....	13
Chapitre I : Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la gestion des ressources humaines (GRH).	A
Introduction du chapitre	2
Section 01 : les technologies de l'information et de la communication (TIC)	3
Section 02 : La gestion des ressources humaines (GRH)	18
Conclusion du chapitre :.....	38
Chapitre II: La gestion des ressources humaines(GRH) à l'ère des technologies de l'information et de communication(TIC).	2
Introduction du chapitre :	40
Section 01 : l'intégration des TIC dans la fonction des ressources humaines (GRH) :.....	41
Section 02 : Système d'information des ressources humaines (SIRH)	57
Conclusion du chapitre.....	68
Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba.	41
Introduction du chapitre	68
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche	69
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats	78
Conclusion du chapitre.....	107
Conclusion générale.....	;108

Introduction générale

Introduction générale :

Dans un contexte économique mondial marqué par une mutation rapide, **les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)** jouent un rôle central dans la transformation des modes de gestion, de communication et de fonctionnement des organisations.

Leur essor fulgurant a profondément bouleversé les structures organisationnelles, les méthodes de travail ainsi que les rapports humains au sein des institutions publiques et privées.

Les TIC englobent un large éventail d'outils et de solutions numériques allant des logiciels de gestion intégrée (ERP), des systèmes de gestion de bases de données aux plateformes de communication comme les intranets, les courriers électroniques ou encore les applications de gestion du personnel.

Ces technologies ne sont plus aujourd'hui de simples supports techniques ; elles représentent un levier stratégique majeur pour améliorer la productivité, renforcer la qualité des services et optimiser la prise de décision.

Dans ce cadre, **la gestion des ressources humaines (GRH)** n'échappe pas à cette transformation digitale. Historiquement perçue comme une fonction administrative centrée sur la paie, le recrutement ou la gestion des carrières, la GRH a évolué vers une approche plus stratégique et davantage intégrée à la dynamique globale de l'organisation. Selon Ulrich (1997), la GRH moderne est appelée à devenir un acteur clé du changement organisationnel et de la performance.

L'usage des TIC permet ainsi d'automatiser de nombreuses tâches à faible valeur ajoutée, libérant du temps pour des missions plus stratégiques telles que la gestion des talents, le développement des compétences ou encore l'anticipation des besoins en effectifs. Les travaux de Léonard (2007) confirment que l'introduction des TIC dans la GRH favorise une meilleure gestion des flux d'information, une réactivité accrue et une prise de décision plus éclairée.

De même, d'autres auteurs soulignent que les TIC permettent une interaction continue entre les différents acteurs internes et externes, améliorant la transparence, la communication et l'efficacité organisationnelle.

L'impact des TIC sur la fonction ressources humaines se manifeste de façon multiple : d'une part, elles facilitent la gestion quotidienne des données RH, la communication interne, le suivi des performances et la formation en ligne ; d'autre part, elles imposent de nouveaux défis liés à la maîtrise des outils, à la gestion du changement et à la protection des données personnelles.

Dans ce contexte, il devient essentiel d'étudier la manière dont ces technologies sont perçues, intégrées et utilisées au sein des organisations. C'est dans cette optique que s'inscrit la présente recherche, qui vise à évaluer l'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines **au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba, entre le 1er février et le 2 mai 2025**, une institution publique stratégique au service du développement économique régional.

La problématique qui guide cette recherche peut alors être formulée comme suit : **Comment l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) influence-t-elle la gestion des ressources humaines au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba ?**

À partir de cette interrogation principale, plusieurs questions intermédiaires ont été posées pour orienter l'analyse :

- 1. Quelle est la perception des employés de la CCI Annaba concernant l'utilisation des TIC dans la gestion des ressources humaines ?**
- 2. Quels sont les outils TIC les plus utilisés et quel est leur degré d'intégration dans les processus RH ?**
- 3. Quels avantages les TIC apportent-elles à la GRH en termes de productivité, de communication et d'automatisation ?**
- 4. Quelles sont les principales difficultés rencontrées dans l'intégration ou l'usage des TIC au sein du service RH ?**

Afin de répondre à ces questions, **trois hypothèses principales** ont été formulées :

- **H1** : Il existe réellement un impact positif des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion des ressources humaines (GRH).
- **H2** : Les TIC sont devenues des outils de communication incontournables qui peuvent rendre la fonction ressources humaines plus performante.
- **H3** : Des obstacles persistent dans l'intégration ou l'usage des TIC au sein du service RH,

tels que le manque de formation ou de soutien technique, freinant une adoption optimale des TIC.

L'objectif général de cette étude est d'évaluer l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication sur la performance de la fonction Ressources Humaines au sein de la CCI Annaba. De cet objectif principal découlent plusieurs **objectifs spécifiques**, à savoir :

- Identifier les outils TIC utilisés dans le service RH.
- Évaluer le degré d'utilisation des TIC dans les différentes tâches RH.
- Apprécier les effets perçus des TIC sur l'efficacité et la qualité du travail RH.
- Identifier les difficultés ou limites liées à l'utilisation des TIC dans ce domaine.

Le choix de ce thème découle de la volonté de mieux comprendre les mutations profondes qui traversent le monde du travail, et en particulier la fonction RH, à l'ère du numérique. En tant qu'élément stratégique de la performance organisationnelle, la gestion des ressources humaines ne peut être pensée en dehors de l'environnement technologique dans lequel elle évolue. Ce travail de recherche ambitionne ainsi de contribuer à une meilleure compréhension de l'apport réel des TIC dans le management des hommes au sein d'une organisation publique algérienne, en tenant compte de ses spécificités culturelles, techniques et institutionnelles.

Ce thème est d'une grande importance, car il s'inscrit dans une dynamique nationale et internationale de modernisation de l'administration, de digitalisation des services publics et d'amélioration de la gouvernance des ressources humaines. En se focalisant sur le cas concret de la CCI Annaba, cette étude permet non seulement de mesurer l'état actuel d'intégration des TIC dans une institution représentative, mais aussi d'identifier les leviers d'amélioration susceptibles de renforcer l'efficacité de la gestion RH à travers une meilleure appropriation des technologies numériques.

Afin de répondre à la problématique et de vérifier la validité des hypothèses formulées, j'ai structuré mon travail autour de **trois chapitres principaux**.

Dans **le premier chapitre**, j'ai abordé les fondements théoriques de cette étude. J'ai présenté les concepts de base liés aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ainsi qu'à la gestion des ressources humaines (GRH), en m'appuyant sur les définitions proposées par divers auteurs. Ce chapitre m'a permis de poser le cadre conceptuel nécessaire pour mieux comprendre les enjeux de l'intégration des TIC dans la fonction RH.

Le deuxième chapitre est consacré à l'analyse de la gestion des ressources humaines à l'ère des TIC. J'ai étudié les différentes formes d'intégration technologique dans les pratiques RH, notamment à travers des notions comme la e-GRH et les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH). J'ai également mis en évidence les outils TIC les plus utilisés et les transformations qu'ils apportent en termes de performance, de communication et d'automatisation des tâches.

Enfin, dans **le troisième chapitre**, j'ai réalisé une étude de terrain au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba. Ce chapitre comprend une présentation de l'organisation, l'explication de la méthodologie adoptée ainsi que la description des outils d'enquête utilisés (questionnaire et guide d'entretien). Les données collectées ont été analysées à l'aide d'Excel, ce qui m'a permis de tirer des résultats concrets. J'ai ensuite confronté ces résultats aux hypothèses initiales, en identifiant celles qui ont été confirmées, partiellement validées ou infirmées.

Ce plan m'a permis d'articuler une réflexion à la fois théorique et pratique, et d'apporter des éléments de réponse solides quant à l'impact réel des TIC sur la gestion des ressources humaines au sein de la CCI d'Annaba.

Chapitre I : Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la gestion des ressources humaines (GRH).

Introduction du chapitre :

Dans un monde en constante mutation, marqué par la mondialisation, l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) et une concurrence de plus en plus féroce, les organisations sont confrontées à des défis sans précédent. Pour rester compétitives et s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution, elles doivent intégrer des outils technologiques innovants et adopter des pratiques de gestion des ressources humaines efficaces. Ces deux domaines, les TIC et la Gestion des Ressources Humaines (GRH), sont devenus des piliers essentiels pour assurer la performance et la pérennité des entreprises.

Ce chapitre, intitulé « Notion TIC et GRH », se propose d'explorer ces deux thématiques interdépendantes. La première partie est consacrée aux Technologies de l'Information et de la Communication, en retraçant leur évolution, en définissant leurs concepts fondamentaux et en analysant leurs caractéristiques et leur impact sur les organisations. La seconde partie se concentre sur la Gestion des Ressources Humaines, en examinant son évolution, ses pratiques clés et ses missions stratégiques.

En croisant ces deux perspectives, ce chapitre met en lumière comment les TIC et la GRH interagissent pour façonner les organisations modernes, leur permettant de s'adapter aux défis d'un monde en transformation rapide et de tirer parti des opportunités offertes par l'innovation technologique et la gestion optimisée des talents.

Section 01 : les technologies de l'information et de la communication

(TIC) :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont révolutionné notre manière de vivre, de travailler et d'interagir. Depuis leurs origines jusqu'à leur évolution rapide, les TIC ont transformé les secteurs économiques, sociaux et éducatifs, devenant un pilier essentiel de la société moderne. Cette section explore les fondements des TIC, en commençant par leurs définitions et concepts clés tels que la technologie, l'information et la communication. Elle retrace également leur historique, met en lumière leurs caractéristiques distinctives, et présente les différents types et outils qui composent cet écosystème technologique. À travers cette exploration, vous découvrirez comment les TIC ont façonné le monde actuel et continuent de stimuler l'innovation et le progrès.

1.1. Evolution des Technologies de l'information et de la communication (TIC) :

L'émergence et l'utilisation croissante des technologies numériques et informatiques ont transformé en profondeur le fonctionnement des organisations qui les ont intégrées.

1.1.1. Origines et définitions des TIC

Le concept des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) reste relativement imprécis et ne dispose pas d'une définition universellement admise à l'échelle internationale. Pour mieux appréhender cette notion, il est essentiel de commencer par définir ce que sont les TIC. Ensuite, afin d'approfondir la compréhension, il convient d'examiner les principaux composants qui les constituent.

1.1.1.1 définition des technologies de l'information de la communication (TIC) :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) désignent un ensemble de ressources technologiques qui permettent de collecter, stocker, traiter, transmettre et diffuser des informations sous forme de données textuelles, sonores, visuelles ou multimédias. Selon Pierre-Léonard Harvey¹ « les TIC englobent des outils tels que les ordinateurs, les réseaux informatiques, les logiciels, les systèmes de télécommunication et les dispositifs mobiles. Ces technologies ont transformé les modes de communication, de travail et d'apprentissage en permettant une interaction instantanée et une accessibilité accrue à l'information. », Harvey

¹ P-L.Harvey, Les nouvelles technologies de l'information et de la communication: enjeux pour l'enseignement supérieur, ed PUQ, Québec, 2007, p23.

souligne que les TIC jouent un rôle central dans la société de l'information, en facilitant la globalisation des échanges et en créant de nouvelles opportunités économiques et sociales.

De plus, Jean-Claude Domenget et Marie-Pierre Fourquet-Courbet² expliquent que les TIC ne se limitent pas aux aspects techniques, mais incluent également les pratiques sociales et culturelles qui en découlent. Ils mettent en avant l'impact des TIC sur les relations humaines, en modifiant les modes de socialisation et en créant de nouvelles formes de collaboration à distance. Les auteurs insistent sur l'importance de l'éducation aux TIC pour permettre aux individus de s'adapter à ces changements rapides et de développer des compétences numériques essentielles dans le monde contemporain.

Valérie Peugeot et Serge Proulx abordent les dimensions politiques et éthiques des TIC. Ils soulignent que ces technologies posent des défis en matière de protection des données personnelles, de cybersécurité et de fracture numérique. Les auteurs appellent à une régulation équilibrée des TIC pour garantir leur utilisation responsable et inclusive, tout en préservant les droits fondamentaux des citoyens. Ces réflexions montrent que les TIC sont à la fois un levier de progrès et un objet de vigilance dans nos sociétés modernes³.

1.1.1.1.1. Définition de concepts:

a. Technologie :

La technologie désigne ensemble des connaissances, des techniques, des méthodes et des outils, fondés sur des principes scientifiques, destinés à concevoir, produire et transformer des biens ou des services dans un cadre industriel, économique ou social. Elle comprend des procédés méthodiques, des machines, des instruments et des savoir-faire organisés, permettant l'optimisation et l'organisation efficace des processus de production.

En outre, la technologie intègre une dimension réflexive, en ce qu'elle questionne et analyse les moyens et les finalités de ses applications, tout en tenant compte des interactions entre les aspects sociaux, économique et organisationnels.⁴

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

² J-C.Domenget et M-P.Fourquet-Courbet, La révolution numérique: enjeux et perspectives, ed Dunod, Paris, 2015, p45.

³ Peugeot et S.Proulx, Société numérique: enjeux et défis, ed Larcier, Bruxelles, 2019, p67.

⁴ H.DROUVOT et G.VERNA, les politiques de développement technologique, ed L'IHEAL, paris, 1994, pp15-26.

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»⁵.

b. Information :

L'information est toujours plus ou moins ciblée et présentée par quelqu'un ou dans un cadre qui lui donne un sens.

« L'information est ce qui forme ou transforme voire déforme une représentation, la connaissance dans le but d'agir, une représentation des objets et des faits. Elle les représente ou les corrige ou encore, confirme l'idée qu'on se fait des choses »⁶

L'information, selon DARBELET.M, IZARD.L, et SCARAMUZZA.M et ALL: « Représente les données transformées sous forme significative pour la personne qui les reçoit, elle a une valeur réelle pour ses décisions et ses actions »⁷.

Selon l'OLATS, l'information désigne la transmission, la réception et la retransmission de signaux, qu'ils soient formels ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels. Elle a pour objectif de diffuser et de partager des idées, des faits, des connaissances, des analyses ou des concepts dans tous les domaines. Ce processus peut être initié par une personne, un groupe ou une organisation, et vise à influencer leur environnement, proche ou éloigné. Par cette interaction, l'information peut déclencher des dynamiques d'échange essentielles à l'animation et à l'évolution de la vie sociale.⁸

c. Communication :

La communication est un processus multidimensionnel impliquant la transmission d'informations et l'échange de sens entre divers acteurs, qu'ils soient humains, animaux ou machines.⁹

⁵ MARIE- HELENE et W.THIERRY LIBERTY, Communicator : toute la communication d'entreprise, éd Dunod, Paris, 2009,p9.

⁶ M.LOUADI, Introduction aux technologies de l'information et de la communication, 1ère Ed centre de publication universitaire(CPU), Tunisie, 2005, p06.

⁷M.DARBELET, L.IZARD et M.SCARAMUZZA et ALL, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Organisation, fonctions et stratégie, Ed Foucher, Paris, France, 1995, P270.

⁸ MARIE- HELENE et W.THIERRY LIBERTY, opcit, p9.

⁹ <https://www.techno-science.net/definition/4201>, consulté le 27/12/2024,6 :49.

Et aussi est un processus complexe impliquant la transmission et l'échange d'informations entre individus ou groupes. Selon le dictionnaire Larousse, elle se définit comme « l'action, fait de communiquer, de transmettre quelque chose ». Cette transmission peut s'effectuer par divers moyens, tels que le langage verbal, les gestes, les images ou les technologies numériques.¹⁰

CHARPENTIER P, propose la définition suivante « Les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information»¹¹

Et aussi est un processus complexe impliquant la transmission et l'échange d'informations entre individus ou groupes. Selon le dictionnaire Larousse, elle se définit comme « l'action, fait de communiquer, de transmettre quelque chose ». Cette transmission peut s'effectuer par divers moyens, tels que le langage verbal, les gestes, les images ou les technologies numériques.

1.2. Caractéristiques des technologies de l'information et de la communication (TIC) :

Les Technologies de l'information et de la Communication (TIC) se caractérisent par plusieurs aspects essentiels qui les distinguent comme un phénomène général en constante évolution. leurs principales caractéristiques¹² :

- a.** Innovation continue: Les TIC introduisent constamment de nouveaux moyens qui s'ajoutent à ceux déjà existants. Elles offrent de nouvelles façons de communiquer, de s'exprimer, de créer, de travailler et d'apprendre. Cette innovation se poursuit à un rythme qui semble s'accélérer sans cesse.
- b.** Efficacité accrue Les tâches qui étaient autrefois accomplies sans les TIC peuvent maintenant être réalisées beaucoup plus rapidement grâce à elles. Cette rapidité ne cesse de s'améliorer, rendant les processus plus efficaces.
- c.** Miniaturisation: Une caractéristique marquante des TIC est leur tendance à la miniaturisation. Cela se reflète à la fois dans les appareils et les supports d'information, qui deviennent de plus en plus compacts.

¹⁰ E. Dacheux, les sciences de l'information et de la communication, éd CNRS, paris, 2019, pp9-36.

¹¹ P.Charpentier, Organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, 1997,p133.

¹² wikimemoires.net/2011/02/types-tic-historique-tic-caracteristiques-des-tic/, consulté le 04/02/2025,20 :43.

- d. **Accessibilité:** Le coût d'acquisition et d'utilisation des TIC diminue constamment pour un niveau d'utilisation donné, les rendant accessibles à une part croissante de la population. Cette démocratisation des médias est renforcée par une convivialité accrue, facilitant leur adoption et leur expansion.
- e. **Puissance et capacités accrues:** Les outils TIC, qu'il s'agisse de matériel ou de logiciels, voient leurs capacités augmenter continuellement. Cela permet d'obtenir un maximum d'effet et de résultats, ou "output".
- f. **Multicanalité:** Les TIC utilisent trois canaux principaux pour transmettre l'information :
 - Canal textuel: Inclut des informations sur l'utilisation des supports comme les cédéroms ou les sites web, sous forme de textes explicatifs, narratifs, articles ou littéraires.
 - Canal image: Comprend des images fixes, animées, de synthèse et des icônes.
 - Canal sonore: Inclut la musique, les chansons, les paroles (dialogues, monologues, instructions pour l'utilisation des supports).

Ces caractéristiques montrent comment les TIC transforment et enrichissent notre manière d'interagir avec le monde, en offrant des outils puissants et accessibles pour une variété de besoins.

1.3. Historique des technologies de l'information et de la communication :

L'histoire des technologies de l'information et de la communication (TIC) remonte à 1844, lorsque Samuel Morse a envoyé le premier message public sur une ligne télégraphique reliant Washington à Baltimore aux États-Unis. Cet événement marque l'entrée de l'humanité dans l'ère des télécommunications. Cependant, la première convention internationale dans ce domaine n'a été officiellement signée qu'en 1865 à Paris, donnant naissance à un monde sans frontières dans la circulation de l'information et la radiocommunication¹³.

Les inventions majeures qui ont suivi, comme le téléphone en 1876 et le télégraphe sans fil en 1896, ont considérablement accru le développement du secteur à l'échelle internationale. En 1906, la première convention internationale sur la radiotélégraphie a été signée à Berlin, établissant des règles pour l'attribution des bandes de fréquences et imposant des obligations à tous les membres de l'Union¹⁴.

¹³ J.F.DOTIER, *Le dictionnaire des Sciences Humaines*, Ed 2004, p388.

¹⁴ Ibid, p390.

Au fil du temps, la fracture numérique s'est atténuée tandis que la convergence numérique a progressé grâce à des débits de transmission plus élevés. Les entreprises ont évolué dans un monde de plus en plus numérisé, où les micro-ordinateurs connectés à des réseaux sont devenus monnaie courante. Après l'invention de l'ordinateur, les TIC se sont développées en plusieurs phases historiques¹⁵:

-Années 50: L'informatisation a commencé avec la diffusion des calculateurs militaires dans le monde professionnel, évoluant vers des systèmes centraux, puis des mini-ordinateurs et enfin des micro-ordinateurs individuels, marquant une décentralisation du traitement de l'information.

- Années 60: Les TIC se sont orientées vers l'automatisation des processus administratifs (paie, comptabilité, gestion des stocks, facturation, etc.).

- Années 70: La priorité a été donnée à l'automatisation des processus de production, avec le développement de la robotique et de la productique pour optimiser les chaînes de production.

- Années 80: Cette décennie a vu l'automatisation du travail de bureau, avec l'essor des micro-ordinateurs et de la bureautique.

- Années 90: L'arrivée d'Internet a révolutionné les communications, permettant de relier plusieurs ordinateurs à distance et donnant naissance au courrier électronique.

- À partir de 2000: Internet a connu une explosion, avec le développement du web. L'information est devenue accessible, incontrôlable et échangeable à tout moment et en tout lieu, grâce aux emails et aux téléphones mobiles.

Les TIC continuent d'évoluer rapidement, notamment grâce à l'utilisation de nouveaux matériaux et à des avancées technologiques comme la numérisation. Ces progrès permettent la création de nouvelles plateformes qui convergent vers des technologies intégrées, ouvrant ainsi des possibilités de développement jusqu'alors inimaginables.

1.4. Types et outils des technologies de l'information et de la communication :

Selon l'OCDE, le secteur des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) regroupe trois domaines principaux: l'informatique, l'électronique et les

¹⁵ R.SMAOUN, Impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la fonction RH : cas : entreprise portuaire de Bejaïa, thèse de mémoire en science de gestion, université de BEJAIA, (2020-2021), p29, 30.

télécommunications. Ces domaines incluent des outils et services tels qu'Internet, l'utilisation du courrier électronique, les systèmes d'information pour la prise de décision, ainsi que les réseaux intranet et extranet, etc¹⁶.

Ces technologies peuvent être classées en différentes catégories:

1.4.1. Technologies de la communication:

1.4.1.1. Internet:

Internet est un réseau mondial d'origine américaine, considéré comme le plus grand réseau au monde. Il est accessible à la fois aux professionnels et aux particuliers. Contrairement à une idée reçue, Internet n'est pas une entité unique et figée, mais plutôt une collection de réseaux, de technologies et de services en constante évolution.

Il est souvent qualifié de "réseau des réseaux" car il relie de nombreux réseaux locaux entre eux. Les services offerts par Internet incluent la messagerie électronique, les forums de discussion, le World Wide Web (WWW), ainsi que la transmission de textes et d'images, permettant des applications interactives et le commerce électronique¹⁷.

1.4.1.2. Intranet:

L'intranet désigne un réseau privé qui utilise les technologies d'Internet, comme les liens hypertextes, les moteurs de recherche et les logiciels de navigation. Il permet aux membres d'un groupe ou d'une organisation de partager des informations, d'accéder à des bases de données et de participer à des groupes de travail, indépendamment de leur localisation géographique.

L'intranet facilite les échanges en temps réel et fonctionne sans nécessiter de validation hiérarchique préalable.

1.4.1.3. Extranet:

L'extranet est un réseau qui relie une entreprise à ses partenaires externes, tels que ses clients et fournisseurs. Il applique les technologies d'Internet pour faciliter les relations commerciales. Une simple connexion Internet suffit pour accéder aux serveurs des entreprises partenaires. Une fois identifié, l'utilisateur peut accéder à diverses ressources mises à

¹⁶ N.COUTINET, Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie, Hermès, la revue de cognition, communication, politique, N°44, 2006, pp1-12.

¹⁷ M.LOUADI, Introduction aux technologies de l'information et de la communication, Ed CPU, 2005, p06.

disposition, comme des services de messagerie électronique, des pages d'information au format Web, des documents téléchargeables ou des forums de discussion¹⁸.

Ces technologies de communication permettent une interaction fluide et efficace entre les individus, les organisations et leurs partenaires, tout en offrant un accès à des ressources partagées et des outils collaboratifs.

1.4.2. Outils de gestion des données :

1.4.2.1. Échange de Données Informatisées (EDI) :

L'EDI correspond à la transmission de données numériques directement d'un système d'information à un autre, sans recours à un support matériel. Cela implique que les données soient informatisées, c'est-à-dire issues d'un système d'information, et que l'échange se fasse directement d'ordinateur à ordinateur.

L'EDI permet une transmission plus rapide des informations et améliore le fonctionnement des organisations en facilitant la coordination interne et externe. Pour être efficace, cette technologie nécessite un système d'information et de communication performant. La maîtrise de l'information, notamment à travers la gestion des flux informationnels, devient un enjeu stratégique pour les entreprises modernes.

1.4.2.2. Datawarehouse (Entrepôt de données) :

Le Datawarehouse est une application qui regroupe des données provenant de diverses sources de production. Il peut être défini comme une collection de données intégrées et organisées de manière historique.

Selon GOUARNE J.M., l'objectif du Datawarehouse est de centraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent. Il s'agit d'un système d'aide à la prise de décision, conçu pour centraliser et automatiser le traitement des informations. En pratique, le Datawarehouse se caractérise par trois fonctions principales¹⁹:

- a. Acquisition: Il collecte et stocke des données provenant de multiples sources.
- b. Stockage: Le Datawarehouse agit comme une mémoire de l'entreprise, conservant une grande partie des informations relatives aux événements significatifs sous une forme structurée.

¹⁸R.SMAOUN, Op.cit, p34.

¹⁹ J-M. GOUARNE, le projet décisionnel, éd Eyrolles, Paris, 1998, p9.

c. Exploitation: Il inclut des outils permettant aux utilisateurs d'extraire des informations personnalisées en fonction de leurs besoins.

Ces données permettent aux utilisateurs de prendre des décisions éclairées et de s'engager dans des actions stratégiques.

1.4.2.3. Le datamining :

Est un processus qui consiste à explorer et à analyser de vastes bases de données consolidées afin d'en extraire des informations jusqu'alors inconnues, mais potentiellement utiles pour éclairer des décisions tactiques et stratégiques. Il permet de traiter des données provenant d'une ou plusieurs bases de données de l'entreprise, dans le but d'identifier des tendances, des segmentations ou des groupes spécifiques²⁰.

Ces outils sont particulièrement efficaces pour analyser les comportements des utilisateurs sur un site web, révélant ainsi des segments de clientèle pertinents pour des actions marketing ciblées. Grâce à ces analyses, il est possible de classer les données en deux catégories: celles qui sont utiles pour des stratégies spécifiques (comme la segmentation des clients, le ciblage ou la création de profils types de consommateurs) et celles qui ne le sont pas.

1.4.3. Les autres outils informatiques :

1.4.3.1. Le Groupware:

Le groupware, ou « travail de groupe », désigne un ensemble d'outils informatiques conçus pour faciliter le travail collaboratif au sein d'une équipe ou d'un projet. Ces outils complètent et améliorent les fonctionnalités de la messagerie électronique en offrant un support technique pour le travail en groupe. Ils favorisent trois mécanismes essentiels dans les organisations humaines: la coordination, la coopération et la communication. Ces concepts sont fondamentaux dans les sciences de l'organisation et permettent une meilleure synergie entre les membres d'une équipe.

1.4.3.2. Le Workflow :

²⁰ V.GOVARE, L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), Paris, 2002, p12.

Le workflow, ou « flux de travaux » en français, est une représentation des opérations à réaliser pour accomplir un ensemble de tâches ou d'activités regroupées dans un même processus métier.

Selon le CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises), le workflow est un outil informatique dédié à la gestion des procédures. Il permet de définir, gérer et exécuter des procédures en suivant un ordre d'exécution prédéfini, représenté de manière informatique. Une procédure est un ensemble structuré d'actions ou d'opérations, reliées en série ou en parallèle, dont l'objectif est d'atteindre un but commun. Le workflow assure ainsi une gestion fluide et automatisée des processus métiers²¹.

1.4.3.3. L'ERP (Entreprise Resource Planning) ²² :

L'ERP (Progiciel de Gestion Intégré) est un logiciel qui centralise et intègre toutes les fonctions d'une entreprise, comme la gestion des ressources humaines, la comptabilité, la finance, la production et la logistique, dans une plateforme unique. Son architecture modulaire permet de personnaliser le système en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise, chaque module étant interconnecté et partageant une base de données commune. Cette centralisation des données élimine les silos d'information, améliore la cohérence et la traçabilité des informations, et facilite la collaboration entre les départements.

Grâce à cette intégration, l'ERP optimise les processus internes, réduit les erreurs et les redondances, et améliore la réactivité de l'entreprise. Par exemple, une commande client peut déclencher automatiquement des actions dans les services de production, de logistique et de comptabilité. Enfin, l'ERP fournit des outils d'analyse et de reporting puissants, permettant aux dirigeants d'accéder à des données fiables et en temps réel pour prendre des décisions stratégiques éclairées. En résumé, l'ERP est un outil essentiel pour moderniser la gestion d'une entreprise, renforcer son efficacité et soutenir sa compétitivité.

1.4.3.3.1. Caractéristiques principales de l'ERP:

L'ERP se distingue par plusieurs caractéristiques clés qui en font un outil indispensable pour les entreprises modernes:

²¹ J.P.BRIFAUT, Processus d'entreprise pour la gestion, Ed Lavoisier, Paris, 2004, p70.

²² V.A.Mabert, A.soni et M.A.Venkataramanan, Enterprise resource planning survey of U.S. Manufacturing firms, un revue de American production and inventory control society Inc, N°02, 2000, pp52-58.

- a.** L'une de ses principales caractéristiques est le "concepteur unique". Contrairement aux systèmes hétérogènes composés de multiples logiciels développés séparément, l'ERP est conçu comme une solution homogène et cohérente. Cette uniformité garantit que tous les modules fonctionnent de manière harmonieuse, avec des interfaces et des processus standardisés. Cela simplifie non seulement l'utilisation pour les employés, mais aussi la maintenance et les mises à jour pour les équipes techniques. En évitant les incompatibilités entre systèmes, l'ERP offre une expérience utilisateur fluide et une intégration transparente des différentes fonctions de l'entreprise.
- b.** La modularité est une autre caractéristique essentielle de l'ERP. Chaque entreprise a des besoins spécifiques, et l'ERP est conçu pour s'adapter à ces besoins grâce à ses modules spécialisés. Par exemple, une entreprise peut choisir d'implémenter uniquement les modules de gestion financière et des ressources humaines dans un premier temps, puis ajouter des modules de gestion de la chaîne d'approvisionnement ou de production ultérieurement. Cette flexibilité permet à l'ERP d'évoluer avec l'entreprise, en s'adaptant à ses changements structurels, à sa croissance ou à ses nouveaux objectifs stratégiques. La modularité rend également l'ERP accessible à des organisations de toutes tailles, des PME aux grandes multinationales.
- c.** L'unicité des informations est un pilier fondamental de l'ERP. Toutes les données de l'entreprise sont centralisées dans une base de données unique, accessible par l'ensemble des modules. Cela élimine les risques de duplication, d'incohérence ou de divergence entre les informations utilisées par différents services. Par exemple, les données clients sont mises à jour en temps réel et accessibles à la fois par les équipes commerciales, le service client et la logistique. Cette centralisation crée une source de vérité unique, ce qui améliore la précision des données, facilite la prise de décision et renforce la confiance dans les informations utilisées au quotidien.
- d.** L'intégration en temps réel est une autre caractéristique majeure de l'ERP. Lorsqu'une modification est apportée dans un module, elle est immédiatement répercutée dans tous les modules liés. Par exemple, si une commande est passée par un client, le module des ventes met à jour le stock, le module de production ajuste les plannings, et le module financier enregistre la transaction. Cette synchronisation en temps réel permet une

réactivité accrue, réduit les délais de traitement et minimise les erreurs humaines. Elle assure également que toutes les équipes travaillent avec des informations à jour, ce qui est crucial pour une gestion efficace et coordonnée.

- e. l'ERP se caractérise par sa grande étendue. En théorie, il peut couvrir l'ensemble des besoins de l'entreprise en matière de système d'information, de la gestion des ressources humaines à la planification stratégique, en passant par la gestion des stocks, la relation client ou la production. Cette étendue fait de l'ERP une solution tout-en-un, capable de remplacer plusieurs systèmes disparates et de simplifier l'infrastructure informatique de l'entreprise. Bien que certaines organisations puissent choisir d'intégrer des logiciels spécialisés pour des besoins très spécifiques, l'ERP reste la colonne vertébrale du système d'information, offrant une couverture large et une intégration profonde des processus métier.

1.4.3.3.2 Motivations pour implantation d'un ERP :

L'implantation d'un ERP (Enterprise Resource Planning) répond à plusieurs motivations stratégiques pour les entreprises, notamment:

- a. le besoin de remplacer les systèmes propriétaires fonctionnels obsolètes. De nombreuses organisations utilisent encore des systèmes informatiques développés sur mesure il y a plusieurs années, qui, bien qu'ils aient été efficaces à leur époque, deviennent aujourd'hui des freins à l'innovation. Ces systèmes sont souvent rigides, coûteux à maintenir et incapables de s'adapter aux nouvelles technologies ou aux exigences du marché moderne. En les remplaçant par un ERP, les entreprises bénéficient d'une solution intégrée, évolutive et capable de s'adapter aux changements technologiques et organisationnels. Cela permet non seulement de réduire les coûts de maintenance à long terme, mais aussi de disposer d'une plateforme technologique robuste pour soutenir les opérations futures.
- b. Une autre motivation majeure est la simplification et la standardisation des systèmes d'information. Dans de nombreuses entreprises, les départements fonctionnent en silos, avec des applications et des bases de données distinctes qui ne communiquent pas efficacement entre elles. Cette fragmentation entraîne des inefficacités, des redondances et des erreurs, tout en rendant difficile l'accès à une vision globale des opérations. Un ERP unifie ces systèmes disparates en une seule plateforme intégrée, permettant une gestion centralisée des données et des processus. Cette standardisation facilite la collaboration

entre les différents services, améliore la qualité des données et permet une prise de décision plus rapide et plus éclairée. En outre, elle simplifie la formation des employés, qui n'ont plus à apprendre à utiliser plusieurs systèmes différents.

- c. L'amélioration des interactions et de la communication avec les fournisseurs, les clients et les partenaires est également un argument fort en faveur de l'adoption d'un ERP. Dans un environnement économique de plus en plus interconnecté, la capacité à échanger des informations de manière fluide et en temps réel avec les parties prenantes externes est cruciale. Un ERP facilite cette communication en intégrant des modules dédiés à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, à la relation client (CRM) et à la collaboration avec les partenaires. Par exemple, les fournisseurs peuvent accéder à des informations en temps réel sur les niveaux de stock, ce qui permet une planification plus efficace et une réduction des délais de livraison. De même, les clients bénéficient d'un service plus réactif et personnalisé, grâce à une meilleure gestion des commandes et des interactions. En renforçant ces liens, l'ERP contribue à améliorer la satisfaction des clients et à renforcer les relations commerciales.

- d. l'implantation d'un ERP permet d'acquérir un avantage stratégique en alignant les systèmes d'information sur les objectifs globaux de l'entreprise. Dans un contexte de concurrence accrue et de transformation numérique, les entreprises doivent être capables de s'adapter rapidement aux changements du marché et de prendre des décisions basées sur des données précises et actualisées. Un ERP fournit une vue globale et en temps réel des opérations de l'entreprise, permettant aux dirigeants de mieux comprendre les performances, d'identifier les opportunités d'amélioration et de prendre des décisions stratégiques éclairées. De plus, en automatisant les processus répétitifs et en rationalisant les flux de travail, l'ERP libère des ressources qui peuvent être réaffectées à des activités à plus forte valeur ajoutée. Cela permet à l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier et d'innover, tout en restant compétitive sur son marché.

1.4.3.3 Les avantages et les inconvénients d'un ERP²³ :

²³ <https://www.scribd.com/document/487212556/informatisation-de-la-gestion-des-ressources-humaines-memoire-docx> , consulté le 06/04/2025, 11:32.

A. Les avantages:

- Optimisation des processus et unification du système d'information:

L'implémentation de cette solution permet une rationalisation approfondie des processus de gestion, éliminant les redondances et améliorant l'efficacité opérationnelle. En centralisant les données, elle garantit une cohérence parfaite de l'information à travers tous les services. Le système devient ainsi une source unique et fiable, sécurisée et intégrée, éliminant les risques d'erreurs liés à la multiplicité des outils.

- Une solution conçue pour les entreprises internationales :

Avec son support multilingue et multi-devises, cette plateforme s'adapte parfaitement aux besoins des multinationales. Elle facilite les échanges entre filiales et améliore la communication aussi bien en interne qu'avec les partenaires externes. Tous les acteurs travaillent désormais sur les mêmes données, ce qui fluidifie la collaboration à l'échelle mondiale.

- Collaboration renforcée et gestion optimisée des opérations :

La coordination entre les différents services est grandement améliorée, permettant un suivi en temps réel des commandes, une gestion plus fine des stocks et une meilleure traçabilité des processus. Cette transparence opérationnelle réduit les délais et limite les erreurs, tout en améliorant la réactivité de l'entreprise.

- Standardisation de la gestion des ressources humaines :

Que l'entreprise dispose de plusieurs sites locaux ou d'entités dispersées à l'international, cette solution permet d'uniformiser les processus RH. Les politiques de recrutement, de formation et d'évaluation deviennent homogènes, simplifiant ainsi la gestion du personnel à grande échelle.

- Réduction des coûts et maîtrise du déploiement :

En mutualisant les outils, les dépenses liées à la formation et à la maintenance sont significativement réduites. Le déploiement est rapide et contrôlé, permettant une mise en œuvre sans perturbation majeure des activités. Les coûts globaux sont ainsi mieux maîtrisés, avec un retour sur investissement rapide.

- Pilotage stratégique grâce à des données fiables :

Les dirigeants et cadres supérieurs bénéficient d'indicateurs précis et consolidés, extraits d'une base de données unique. Ces tableaux de bord leur offrent une vision claire et actualisée de la performance de l'entreprise, facilitant la prise de décision éclairée et agile.

B. Les inconvénients:

- Difficultés de mise en œuvre et rigidité des ERP :

Les systèmes ERP, bien que puissants, présentent des défis majeurs lors de leur déploiement. Leur implémentation est souvent un processus long et complexe, nécessitant la collaboration de multiples intervenants internes et externes. Une fois en place, ces systèmes se révèlent relativement rigides, rendant les modifications ultérieures coûteuses et techniquement délicates. Cette inflexibilité peut poser problème pour les entreprises évoluant dans des environnements dynamiques.

- Investissement initial important et coûts cachés :

L'acquisition d'un ERP représente un investissement substantiel, tant en termes de licence que d'infrastructure. Même dans le cas des solutions open source, des dépenses significatives subsistent pour la formation des utilisateurs et les services d'accompagnement. De plus, de nombreuses entreprises ne parviennent pas à exploiter pleinement les fonctionnalités de leur ERP, conduisant à une sous-utilisation coûteuse de l'outil.

- Challenges opérationnels et humains :

L'adoption d'un ERP se heurte fréquemment à des résistances internes. Le personnel peut éprouver des difficultés à s'approprier le nouveau système, notamment en raison de sa complexité et du changement radical des processus de travail. Une connaissance approfondie des métiers de l'entreprise est essentielle pour configurer correctement l'ERP, ce qui nécessite souvent le recours à des experts externes.

- Dépendance et maintenance continue :

Les entreprises s'engagent dans une relation de dépendance vis-à-vis de l'éditeur du logiciel, tant pour les mises à jour que pour la résolution des problèmes techniques. Cette captivité technologique peut s'avérer problématique à long terme. Par ailleurs, un ERP requiert une maintenance constante pour rester performant et sécurisé, générant des coûts récurrents non négligeables.

- Impact sur l'agilité organisationnelle :

La standardisation imposée par les ERP peut parfois entrer en conflit avec les besoins spécifiques de certaines entreprises. La lourdeur des procédures et la difficulté à adapter le système aux particularités métiers peuvent finalement nuire à la réactivité et à l'innovation au sein de l'organisation.

Section 02 : La gestion des ressources humaines (GRH) :

La gestion des ressources humaines (GRH) constitue depuis longtemps un domaine d'étude majeur, s'étant développé de manière empirique et progressive. Aujourd'hui, de nombreux analystes et experts se concentrent sur la capacité des organisations à recruter et à retenir des employés talentueux, car une véritable compétition s'est engagée autour de l'acquisition des compétences. En effet, la satisfaction des clients dépend en grande partie des travailleurs au sein de l'organisation.

Selon Peretti J-M, « le facteur humain est un moteur de la stratégie, offrant un avantage concurrentiel significatif grâce à sa capacité à générer de l'innovation, à répondre aux besoins des clients et à améliorer les processus, à condition que leurs efforts soient intelligemment orientés et rapidement exploités »²⁴. Dans cette section offre une vision complète des concepts et pratiques de la GRH, soulignant son importance pour la réussite des entreprises dans un environnement économique en constante mutation.

2.1. Définition et L'évolution de la gestion des ressources humaines :

La gestion des ressources humaines, également appelée gestion du personnel, constitue l'un des piliers essentiels au développement de toute organisation.

2.1.1. Définition de la gestion des ressources humaines :

La revue de la littérature révèle que la notion de Gestion des Ressources Humaines (GRH) fait l'objet de plusieurs définitions. Dans cette section, nous présenterons quelques-unes de ces définitions afin de mieux cerner ce concept.

Selon ROUSSEL.P, la GRH est «l'ensemble des activités visant à développer l'efficacité collective des personnes travaillant pour l'entreprise. L'efficacité étant mesurée par la

²⁴J-M.PERETTI, ressources humaines, 10ème Ed Vuibert, Paris, 2006, p.40.

réalisation des objectifs, la GRH a pour mission de conduire le développement des ressources humaines afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Elle définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien nécessaires pour développer les compétences requises et atteindre les objectifs fixes»²⁵.

Le Gall.J-M propose une définition différente «La GRH est une fonction d'entreprise qui cherche à établir et maintenir une adéquation efficace et durable entre les salariés et les emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle vise à améliorer la qualité de vie au travail, à favoriser les échanges et la coopération, et à optimiser continuellement les compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle doit jouer un rôle actif ».²⁶

Pour LOUART.P, « la GRH englobe l'ensemble des activités qui permettent de recruter, développer et mobiliser les personnes dont l'organisation a besoin pour atteindre ses objectifs. Ces tâches sont d'autant plus complexes qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction officielle de GRH n'en contrôle qu'une partie. Contrairement aux autres ressources, les êtres humains ne sont pas de simples paramètres de l'action; ce sont des individus autonomes qui interagissent activement ou passivement dans les processus de gestion. »²⁷

Enfin, selon ST-ONGE et all, la GRH est une fonction de gestion au même titre que la production, le marketing et les finances. Elle se réfère plus précisément à « un ensemble variable de pratiques visant à aider l'organisation à résoudre, avec efficacité, efficacité et équité, les problèmes liés à la présence des personnes au sein de l'entreprise. »²⁸

Donc, la gestion des ressources humaines peut être définie comme un ensemble d'activités et de pratiques visant à mobiliser et développer les compétences des employés pour fournir à l'entreprise les ressources humaines nécessaires en quantité et en qualité. Ces ressources permettent à l'entreprise d'atteindre ses objectifs tout en améliorant son efficacité et sa performance globale.

²⁵Ibid, p40.

²⁶ J-M.LE GALL., la gestion des ressources humaines, que sais-je ?, Ed presses universitaires de France, 2015, p7.

²⁷ P.LOUART, Gestion des ressources humaines, 2eme Ed Eyrolles université, Paris, 1991, p17.

²⁸ ST-ONGE.S et ALL, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Ed Gaëtan Morin Chenelière, 2004, p06.

2.1.2. L'évolution de la gestion de ressources humaines:

La gestion des ressources humaines s'est développée de manière empirique et progressive, en parallèle à la structuration des grandes entreprises industrielles. Les directions des ressources humaines ont été amenées à répondre à des défis concrets rencontrés par leurs dirigeants. Il existe ainsi une corrélation étroite entre l'évolution de cette fonction et les contextes historiques et économiques qui ont influencé le développement des entreprises.

L'attention portée au management des ressources humaines par les entreprises est un phénomène relativement récent. La fonction "personnel" a émergé lentement au cours de la première moitié du XXe siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, et s'est finalement transformée en fonction "ressources humaines". Ce n'est qu'à la fin du XXe siècle qu'elle a été pleinement reconnue comme une fonction stratégique au sein des organisations.

2.1.2.1. L'évolution de la gestion de ressources humaines (GRH) à l'échelle mondiale :

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) constitue un pilier essentiel du développement des organisations, qu'elles soient publiques ou privées. Depuis ses origines jusqu'à nos jours, elle a traversé de multiples transformations, reflétant les changements économiques, sociaux, technologiques et culturels à l'échelle mondiale. Initialement centrée sur des tâches administratives et opérationnelles, la GRH s'est progressivement imposée comme une fonction stratégique, visant à optimiser les compétences, motiver les collaborateurs et aligner les objectifs individuels avec ceux de l'organisation. Dans un monde en constante mutation, marqué par la mondialisation, la digitalisation et l'émergence de nouveaux modèles de travail, la GRH doit sans cesse s'adapter pour répondre aux défis contemporains. Cette évolution témoigne de l'importance croissante accordée à l'humain dans la réussite des entreprises, tout en intégrant des enjeux tels que la diversité, l'inclusion, la durabilité et le bien-être au travail.

Dans cette perspective, il est pertinent d'analyser les étapes clés de l'évolution de la GRH à l'échelle mondiale, afin de comprendre comment cette discipline a façonné, et continue de façonner, le monde du travail moderne.

2.1.2.1.1. Période de 1550 à 1850:

Avant l'ère du machinisme, la production reposait essentiellement sur le travail manuel artisanal pour répondre aux besoins en objets manufacturés. Vers 1550, face à une demande croissante, les premières manufactures ont vu le jour. Déjà à cette époque, des problématiques liées à la gestion du personnel se faisaient sentir, notamment en ce qui concerne l'organisation du travail, la sélection des travailleurs, leur formation et le contrôle de la production.

L'invention des machines a ensuite conduit au regroupement des travailleurs dans des usines, marquant le début de l'industrialisation.

Ce phénomène industriel a d'abord émergé en Angleterre, puis s'est étendu à l'Europe de l'Ouest et, plus tard, à l'Amérique du Nord. Il a permis une production en masse à des coûts réduits. Les tâches étaient souvent simples, répétitives et exécutées dans des conditions de travail difficiles, voire insalubres.

Dans la seconde moitié du XIXe siècle :

Les employeurs ont commencé à prendre conscience des problèmes sociaux engendrés par l'industrialisation. Pour y remédier, ils ont mis en place des dispositifs d'aide pour les travailleurs, donnant naissance au poste de « Secrétaire au bien-être » dans les usines. Ces secrétariats sont considérés comme les premiers services spécialisés en gestion des ressources humaines. Leur rôle consistait à superviser et à accompagner les salariés, posant ainsi les bases de ce qui allait devenir la gestion moderne du personnel²⁹.

2.1.2.1.2. Période de 1850 à 1944: l'émergence de la fonction personnelle :

Durant cette période, la fonction personnelle commence à émerger. L'industrie naissante employait une main-d'œuvre nombreuse mais peu qualifiée, et les méthodes de travail restaient empiriques, ce qui se traduisait par une faible performance des travailleurs.

Vers 1880, avec les travaux de Frédéric W. Taylor, l'organisation scientifique du travail (OST) voit le jour (1911). À travers ses expériences, Taylor démontre qu'il est possible d'accroître l'efficacité des salariés et d'augmenter la production. Ses méthodes, basées sur la parcellisation des tâches, ont mis en lumière la nécessité d'améliorer la formation des travailleurs. L'OST a ainsi permis d'optimiser les capacités des salariés en rationalisant leur travail.

Avec le développement du taylorisme, l'expansion des organisations et la montée en puissance des syndicats, les services de gestion du personnel se sont structurés autour de plusieurs axes : le recrutement, la répartition des tâches, la gestion des performances, l'évolution des carrières, les rémunérations et la communication interne.

Au début des années 1930, le psychologue américain Elton Mayo a mené une série d'expériences sur l'influence des conditions de travail sur la productivité (1934). Ses travaux,

²⁹ J-M. PERETTI, Ressources humaines, Ed Vuibert 8ème, paris 2003-2004, p07.

ainsi que ceux d'autres chercheurs comme Abraham Maslow et Frederick Herzberg, ont donné naissance à l'école des relations humaines. Cette approche a eu un impact profond sur la fonction personnelle, en mettant l'accent sur les aspects psychologiques et sociaux du travail.

Par ailleurs, durant les années 1930, les activités de gestion des ressources humaines ont connu une réorientation majeure en raison de la Grande Dépression, consécutive à la crise économique de 1929. L'État, qui était jusqu'alors peu interventionniste, a commencé à jouer un rôle actif dans la satisfaction des besoins sociaux des travailleurs. Cette évolution a été marquée par l'adoption de nouvelles législations sociales, influençant directement les pratiques de gestion du personnel³⁰.

2.1.2.1.3. Période de 1945 à 1990: l'essor de la fonction personnelle :

Après 1945, on assiste à une montée en puissance des « Relations industrielles », définies comme l'ensemble des activités liées à la syndicalisation et au rôle accru des partenaires sociaux. Plusieurs facteurs ont contribué à l'évolution des services des ressources humaines : la croissance de la taille des organisations et la complexité accrue de leur administration, l'amélioration des conditions de travail, la spécialisation des tâches, la gestion organisationnelle, le développement de la gestion sociale, l'influence des syndicats, les progrès technologiques, ainsi que la diversification des profils et des attentes des salariés.

De nombreux chercheurs, inspirés par les travaux d'Elton Mayo, ont poursuivi ses réflexions, notamment Maslow et Herzberg. Après 1950, ces penseurs ont été associés à l'école des « relationnistes », qui a profondément influencé les services des relations humaines. Cette école a mis l'accent sur les motivations des salariés, leurs besoins et leur satisfaction au travail, ainsi que sur leur bien-être physique et mental. Les services des ressources humaines se sont ainsi enrichis de nouvelles pratiques, telles que les programmes de bien-être, les plans de retraite, les congés payés, et d'autres avantages sociaux, reflétant une approche plus holistique de la gestion du personnel.

Cette période a marqué une expansion rapide des responsabilités de la fonction personnelle, qui s'est progressivement transformée en une fonction stratégique au sein des organisations³¹.

2.1.2.1.4. Dans les années 1990 à 2000: la professionnalisation :

³⁰ Ibid, p08.

³¹Ibid, p08.

Cette période est marquée par une remise en cause et une reconnaissance accrue de la fonction ressources humaines. La crise économique de 1929 avait déjà souligné l'importance stratégique d'un management de qualité des ressources humaines, mais c'est dans les années 1990 que cette fonction est pleinement valorisée. Les professionnels des ressources humaines sont désormais intégrés aux réflexions stratégiques de la direction générale. Le « chef du personnel » devient « directeur des ressources humaines », et ses responsabilités s'élargissent pour répondre aux grands défis de cette décennie³² :

1. Les mutations technologiques: Elles bouleversent les équilibres quantitatifs et qualitatifs entre les effectifs disponibles et les besoins en compétences, nécessitant une adaptation constante des compétences des salariés.

2. La croissance Internationale: Elle intensifie la recherche d'efficacité maximale et de création de valeur ajoutée, tout en réduisant les coûts, notamment salariaux.

3. Le vieillissement de la population active: Avec une arrivée plus tardive et moins nombreuse des jeunes générations, les entreprises doivent repenser leur gestion des talents et des carrières.

4. L'évolution des attentes socioculturelles: Les salariés recherchent davantage d'épanouissement professionnel, et leurs aspirations individuelles se diversifient, nécessitant une approche plus personnalisée de la gestion des ressources humaines.

Durant cette période, la fonction ressources humaines s'affirme comme un levier majeur de compétitivité et de différenciation pour les entreprises. Elle participe activement à la création de valeur et devient un véritable partenaire stratégique, contribuant à la réussite globale de l'organisation.

2.1.2.2. L'évolution de la GRH en Algérie :

L'évolution de la gestion des ressources humaines (GRH) en Algérie est étroitement liée aux transformations économiques et politiques du pays. Selon DALIA (2005), cette évolution reflète les défis et les adaptations nécessaires pour répondre aux besoins changeants de l'économie algérienne. Voici un aperçu des principales étapes de cette évolution³³ :

³² J-M. PERETTI, op.cit, p09.

³³ <https://wikimemoires.net/2022/05/la-grh-en-algerie-roles-de-la-fonction-rh/?amp=1>, consulté le 01/03/2025, 21:30.

2.1.2.2.1. Les années 1960 : L'héritage colonial et l'émergence de l'autogestion :

Après l'indépendance de l'Algérie en 1962, le départ des colons a laissé un vide important en termes de savoir-faire et de compétences. Les structures économiques et administratives du pays étaient fragilisées, et il fallait trouver des solutions pour pallier ce manque. C'est dans ce contexte que l'autogestion a émergé comme une réponse collective à cette situation. Le principe de « l'usine à ceux qui y travaillent » visait à regrouper les bonnes volontés et à compenser le manque de qualifications. La GRH, à cette époque, se limitait principalement à combler les postes vacants dans les organigrammes, sans se préoccuper de la qualité des compétences. L'objectif était avant tout de maintenir les fonctions administratives de base et de préserver les structures de formation existantes.

2.1.2.2.2. Les années 1970 : La GRH comme fonction sociale intégrée :

Dans les années 1970, la gestion des ressources humaines a pris une dimension plus large, intégrant à la fois les aspects professionnels et sociaux. La fonction RH était perçue comme une fonction sociale complète, englobant des éléments tels que le recrutement, la paie, les promotions et la participation des employés, mais aussi des aspects sociaux comme le logement, les transports, les soins médicaux et les vacances. Cette période a également vu l'émergence de la gestion prévisionnelle du personnel, une approche qui visait à anticiper les besoins en ressources humaines et à planifier les effectifs en fonction des objectifs de l'entreprise. Le management de l'époque favorisait cette vision holistique de la GRH, reflétant une volonté de prendre en compte le bien-être des employés tout en répondant aux besoins de l'organisation.

2.1.2.2.3. Les années 1980 : La bureaucratisation et le Statut Général du Travailleur :

Les années 1980 ont été marquées par une bureaucratisation croissante du système politique et économique algérien. Le parti unique a étendu son influence sur l'administration et l'économie, ce qui a eu un impact direct sur la gestion des ressources humaines. La dynamique d'autonomie des entreprises, observée dans les décennies précédentes, a été freinée. En 1982, l'État a promulgué le Statut Général du Travailleur (SGT), une loi visant à

uniformiser les relations entre l'État, en tant que principal employeur, et les travailleurs. Cette loi reposait sur deux principes fondamentaux : « à travail égal, salaire égal » et « chacun selon ses capacités ». Cependant, cette période a également été caractérisée par une rigidité administrative, limitant l'innovation et la flexibilité dans la gestion des ressources humaines.

2.1.2.2.4. Les années 1985-1990 : Une GRH encore limitée à l'administration du personnel :

Entre 1985 et 1990, la gestion des ressources humaines en Algérie est restée largement confinée à des tâches administratives de base. Dans la plupart des entreprises, la GRH était entre les mains d'un seul homme, souvent le patron, qui prenait les décisions concernant le personnel. Cependant, certaines entreprises ont commencé à se distinguer en adoptant des pratiques plus rationnelles, comme la mise en place de plans de formation axés sur le management et le marketing. Ces initiatives, bien que limitées, ont marqué les prémices d'une modernisation de la GRH en Algérie.

2.1.2.2.5. Depuis le milieu des années 1990 : Vers une GRH moderne et stratégique :

À partir du milieu des années 1990, la gestion des ressources humaines en Algérie a connu des avancées significatives. Des programmes de formation en GRH ont été mis en place, et le rôle du directeur des ressources humaines (DRH) a évolué pour devenir plus stratégique. Dans certaines entreprises, le DRH a même assumé des responsabilités de directeur général par intérim, témoignant de l'importance croissante de cette fonction. Par ailleurs, des systèmes de rémunération plus sophistiqués ont été introduits, liant la rémunération aux compétences et aux performances des employés. Ces systèmes s'appuyaient sur des outils tels que l'analyse des emplois, les référentiels de compétences, les systèmes d'évaluation et la gestion des carrières. Ces évolutions ont permis de mieux aligner la GRH sur les objectifs stratégiques des entreprises, tout en favorisant le développement professionnel des employés.

En conclusion, l'évolution de la GRH en Algérie reflète les transformations économiques, politiques et sociales du pays. D'une gestion administrative rudimentaire dans les années 1960, elle est passée à une fonction plus stratégique et intégrée, prenant en compte les compétences, les performances et le bien-être des employés. Cette évolution témoigne des efforts déployés pour adapter la GRH aux défis d'un monde du travail en constante mutation.

2.2 Le rôle de la fonction ressources humaines :

Selon le rôle de la fonction Ressources Humaines (RH) est central dans la réussite d'une organisation. Elle contribue activement à son développement en participant à la stratégie organisationnelle, à la formulation des politiques, en apportant assistance et conseil, en assurant un contrôle, en favorisant l'innovation et en gérant le changement³⁴.

2.2.1 Participation à la stratégie organisationnelle:

La fonction RH organise les activités de l'entreprise en alignement avec ses objectifs. Elle met en œuvre de nouvelles pratiques stratégiques jugées essentielles et abandonne celles qui ne sont plus pertinentes. Ainsi, elle contribue à l'évolution et à l'adaptation de l'organisation.

2.2.2. Participation à la formulation des politiques :

La fonction RH intervient dans l'élaboration des politiques à deux niveaux:

- Fourniture d'informations: Elle apporte les données nécessaires à la création des politiques, comme les compétences requises pour une tâche ou les informations sur l'environnement interne et externe.
- Validation des politiques: Après des tests menés par une commission incluant le Directeur des Ressources Humaines (DRH), elle valide les politiques proposées.

2.2.3. Assistance et conseil :

La fonction RH joue un rôle de soutien en fournissant une base de données et en aidant les autres départements. Elle facilite l'accès à des ressources rares et à des compétences spécifiques, sélectionnées sur le marché du travail, pour répondre aux besoins de l'organisation.

2.2.4. Contrôle :

La fonction RH veille au respect des responsabilités de chaque employé, à la prévention des abus de pouvoir et à la conformité des pratiques de recrutement et de gestion de carrière avec les lois en vigueur. Elle s'assure que les normes légales et éthiques sont respectées.

³⁴ BELKACEM Amar et ABDELLI Belkacem, la motivation du personnel : outil de performance dans l'entreprise, promotion : 2006-2007, p19.

2.2.5. Innovation :

La fonction RH cherche constamment des solutions pour améliorer les conditions de travail et répondre aux aspirations des employés. Elle crée des systèmes de gestion adaptés aux réalités de l'entreprise, en brisant les routines pesantes et en proposant des approches innovantes.

2.2.6. Gestion du changement :

La fonction RH accompagne les employés lors des transitions, en leur expliquant les méthodes de conduite du changement et en les formant aux nouvelles pratiques. Par exemple, lors de l'introduction d'une nouvelle technologie, elle forme les utilisateurs et gère les résistances liées à l'attachement aux anciennes méthodes. Elle joue un rôle clé pour faciliter l'adaptation et l'acceptation des changements.

2.3. Les activités principales de la fonction de ressources humaines :

La gestion des ressources humaines (GRH) regroupe des activités clés pour optimiser le potentiel humain d'une entreprise. Parmi elles, on trouve le recrutement, la politique de rémunération, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), et la communication interne. La GRH inclut aussi la gestion de carrière, la formation, et la gestion des connaissances pour développer les compétences des employés.

Elle s'occupe également des négociations collectives, de la lutte contre les discriminations, et de la prévention des risques au travail. Enfin, elle intègre des aspects comme l'hygiène, la sécurité et l'environnement (HSE) et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) pour un cadre de travail sain et durable.

2.3.1. Le Recrutement :

Le recrutement peut être défini de différentes manières. À l'origine, le terme a une racine militaire, comme le précise le Larousse, qui définit le verbe "recruter" comme l'action de rassembler des recrues pour former un régiment. Ce n'est que par extension qu'il a pris le sens d'engager du personnel.

Le recrutement est une activité dont l'objectif est de pourvoir des postes vacants au sein d'une organisation. Il implique la mise en place d'une procédure visant à attirer un nombre suffisant de candidats qualifiés pour le poste à pourvoir. Cette procédure comprend des étapes de préparation, de recherche et de communication.

Selon PERETTI, le recrutement s'inscrit dans le processus d'acquisition des ressources humaines d'une organisation et a pour but de pourvoir un poste de travail³⁵.

Pour CITEAU, il s'agit d'un élément clé de la gestion des ressources humaines (GRH), car il représente l'un des principaux leviers de régulation de la main-d'œuvre et permet à l'entreprise d'acquérir de nouvelles compétences nécessaires à son fonctionnement³⁶.

Le recrutement désigne l'ensemble des actions mises en œuvre pour identifier et sélectionner un candidat correspondant à un besoin spécifique au sein d'une structure, d'une organisation ou d'une entreprise. Il est essentiel que toute procédure de recrutement soit conduite de manière équitable, sans aucun critère discriminatoire.

Selon Martory et Croset, le processus de recrutement se caractérise par différentes étapes, chacune mobilisant des outils spécifiques. Ces phases sont résumées dans le tableau suivant:³⁷

Tableau 1: Le processus de recrutement

Phases du processus de recrutement	Caractéristiques
Besoin en recrutement	-Expression du besoin en personnel ; -Détermination du profil de poste.
Recherche de candidats	-Appel à la candidature en interne, mais aussi en externe ; -Nombreux outils : affichage, réseau de relations, réseaux virtuels, annonces à pôle emploi, dans les journaux ou sur internet ; Recours à des cabinets de conseil.
Sélection	-Utilisation d'outils différents pour améliorer la qualité du recrutement (tris de CV, tests, mises en situation...) -Négociation du conseil de travail.
Intégration	-Accueil du salarié dans l'entreprise ; -Formalité liée à l'embauche.

³⁵ J-M.Peretti, dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, paris, 2001, p178.

³⁶ E.PIERECITEAU, la GRH : principe généraux et cas pratique, 4ème édition, Armand Colin, Paris, 2002, P883.

³⁷ B.MARTORY et D.CROSET, Gestion des ressources Humaines, édition Dunod, paris, 1984, p37.

Source : B.MARTORY et D.CROSET, « Gestion des ressources Humaines », édition Dunod, paris, 1984, p37.

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

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche stratégique apparue dans les années 1980. Elle vise à anticiper et à aligner, à moyen terme, les besoins quantitatifs et qualitatifs d'une organisation en matière de personnel avec les ressources humaines disponibles. La GPEC s'appuie sur les notions de compétences et de postes types, tout en utilisant des outils de gestion prévisionnelle des effectifs pour assurer cette adéquation³⁸.

Par ailleurs, La (GPEC) a pour objectif principal de garantir, sur le long terme, un équilibre entre les ressources humaines disponibles et les besoins de l'entreprise liés à son activité. Cette démarche repose sur une analyse approfondie des effectifs nécessaires et des compétences requises pour répondre aux exigences de l'organisation. Elle s'articule autour de trois dimensions essentielles : quantitative, qualitative et temporelle.

Sur le plan quantitative, la GPEC vise à déterminer le nombre de personnels dont l'entreprise a besoin pour fonctionner efficacement. Cela implique une évaluation précise des effectifs actuels et futurs, en tenant compte des fluctuations de l'activité. Sur le plan qualitatif, elle s'intéresse aux compétences et aux qualités que les employés doivent posséder pour répondre aux exigences de leur poste. Cela inclut des aspects techniques, relationnels et adaptatifs, en fonction des évolutions du marché et des technologies.

Enfin, la dimension temporelle est cruciale, car les besoins de l'entreprise évoluent constamment en volume et en nature, tandis que les ressources humaines suivent des rythmes spécifiques. Ces rythmes sont influencés par des facteurs humains, sociaux, réglementaires ou encore par le temps nécessaire au développement des compétences. Par conséquent, la GPEC s'inscrit dans une logique d'anticipation : elle consiste à se projeter dans un avenir probable, à identifier les écarts entre les ressources disponibles et les besoins futurs, et à mettre en place des stratégies pour combler ces écarts à différentes échéances. Cette approche proactive permet à l'entreprise de s'adapter aux changements tout en optimisant ses ressources humaines³⁹.

³⁸ J-M.PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, édition vuibert, paris, 2015, p146.

³⁹ B.GRASSER et F.NOEL, ressources humaines, 2 eme édition vuibert, paris, 2021, p185.

2.3.3. La formation :

La formation est un processus structuré et organisé qui regroupe un ensemble d'actions, de méthodes et de techniques visant à transmettre des connaissances, à développer des compétences (savoir-faire) et à favoriser l'évolution des comportements. Elle joue un rôle essentiel dans le développement des individus et des organisations, en permettant aux apprenants d'acquérir de nouvelles aptitudes, de s'adapter aux changements et d'améliorer leurs performances. La formation ne se limite pas à l'apprentissage théorique; elle inclut également la pratique, l'expérimentation et la réflexion, afin de garantir une application concrète des acquis dans un contexte professionnel ou personnel. Elle peut prendre diverses formes, telles que des cours en présentiel, des formations en ligne, des ateliers pratiques ou des coaching individuels, et s'adresse à des publics variés, allant des employés d'une entreprise aux étudiants ou aux particuliers souhaitant développer leurs compétences⁴⁰.

Dans une organisation, occuper un poste de travail exige que l'employé accomplisse ses tâches en respectant les exigences définies par l'employeur. Cette relation entre le poste et la performance met en évidence le lien étroit entre la formation de l'employé et son rendement au travail. Pour réaliser efficacement ses missions, un employé doit posséder des connaissances spécifiques (savoir comment effectuer le travail), maîtriser des compétences pratiques (être capable de le faire), et adopter les attitudes nécessaires (vouloir s'engager dans le travail). La formation est ainsi devenue une priorité pour les responsables des ressources humaines, car elle constitue un levier puissant pour le développement de l'entreprise et l'acquisition de compétences par les salariés.

Selon M.ALAIN⁴¹ « la formation est un outil qui permet de résoudre plusieurs défis auxquels l'entreprise est confrontée. Elle vise à disposer, en temps voulu et de manière permanente, d'un nombre suffisant de personnes compétentes et motivées pour réaliser les tâches nécessaires. Elle permet également de valoriser les talents des employés, tout en atteignant un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques, et dans un climat social favorable. » La formation joue ainsi un double rôle : elle est à la fois un facteur d'ajustement et d'adaptation aux évolutions de l'entreprise, et un facteur de régulation

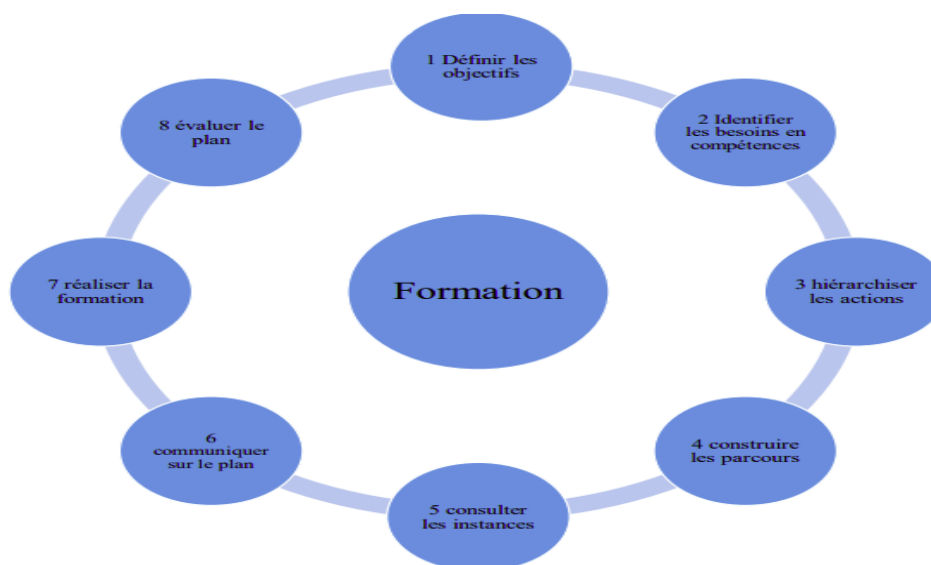
⁴⁰ J.SOYER, *la fonction formation*, Édition d'organisation, Paris, 1990, p48.

⁴¹ S.MEKEBL, S.RABEHI, *Intégration des technologies de l'information et de communication dans la fonction ressource humaine Cas : la DRH de CEVITAL agro-alimentaire*, de master en management de ressources humaines, Faculté des sciences Économiques commerciales et des sciences de gestion, bejaia.

sociale. Elle contribue à concilier les dimensions économiques et sociales, en répondant aux besoins de l'entreprise tout en favorisant l'épanouissement professionnel des salariés.

Enfin, la formation est un droit pour les employés et une obligation pour les entreprises. Elle joue un rôle clé dans la motivation et l'engagement des salariés, en leur offrant des opportunités d'évolution professionnelle et en renforçant leur sentiment d'utilité, d'efficacité et d'importance au sein de l'organisation. En investissant dans la formation, les entreprises créent un environnement propice à la performance tout en répondant aux aspirations de leurs collaborateurs.

Figure 1 : le cycle du plan de formation



Source : Thierry Ardouin, « ingénierie de formation pour l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2003, P151.

2.3.4. La gestion de carrière :

La carrière désigne le parcours professionnel d'un individu, c'est-à-dire la succession des emplois occupés tout au long de sa vie active.

La gestion des carrières implique le suivi, dans le passé, le présent et l'avenir, des affectations d'un salarié au sein des différentes structures de l'entreprise⁴².

⁴² J-M.PERETTI, Op.cit, p118.

Selon Jean-Luc CERDIN, « la gestion des carrières englobe les activités de l'organisation visant à répondre à ses besoins futurs, incluant la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés »⁴³.

Donc, la gestion des carrières correspond à un processus stratégique par lequel une organisation planifie et structure les parcours professionnels de ses employés pour répondre à ses besoins futurs en compétences et en talents. Cette démarche englobe plusieurs activités clés :

a) La sélection:

- Recrutement des profils adaptés aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.
- Intégration des nouveaux salariés en fonction des perspectives d'évolution.

b) L'évaluation:

- Analyse régulière des performances, compétences et potentiels des collaborateurs.
- Identification des forces et axes d'amélioration pour une gestion proactive des talents.

c) L'affectation:

- Mobilité interne (changements de poste, promotions, mutations) pour optimiser l'adéquation entre les compétences des salariés et les besoins organisationnels.
- Planification des parcours professionnels (évolution verticale ou horizontale).

d) Le développement:

- Formation continue, mentorat et accompagnement pour favoriser la montée en compétences.
- Préparation des salariés à assumer des responsabilités futures (succession planning, leadership).

2.3.4.1 Finalité de la gestion des carrières

L'objectif est d'assurer une cohérence entre les aspirations individuelles des salariés (épanouissement, progression) et les exigences stratégiques de l'entreprise (pérennité,

⁴³ J-L.CERDIN, gérer les carrières, Édition EMS, 2000, p23.

compétitivité). Cela permet de fidéliser les talents, anticiper les pénuries de compétences et renforcer l'agilité organisationnelle.

Ce compromis se traduit par des décisions en matière de recrutement, de formation et de mobilité interne.

En somme, la gestion des carrières est une politique visant à développer le capital humain de l'entreprise pour optimiser son efficacité. Concrètement, elle se matérialise par un suivi des parcours professionnels des collaborateurs, dans le but d'améliorer leurs compétences et de renforcer leur fidélité à l'entreprise.

2.3.5. La rémunération :

« La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur »⁴⁴.

LELARGE-G définit la rémunération comme⁴⁵: « un élément central du contrat de travail , elle constitue la contrepartie financière du service fourni par le salarié. Au-delà de cette dimension juridique, elle représente, pour la grande majorité des salariés, leur principale source de revenus, et pour de nombreuses entreprises, un poste de dépenses majeur dans leurs coûts de production. Ainsi, la fixation de la rémunération s'inscrit dans une logique de tensions entre les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés. Les dirigeants la considèrent comme un mécanisme clé pour assurer l'équilibre économique de leur organisation ».

La rémunération est l'un des aspects les plus importants de la relation de travail. Dans une société de consommation en constante évolution, les salariés évaluent leur niveau de rémunération en fonction de leurs capacités à satisfaire leurs besoins et désirs. Dans un contexte où les organisations font face à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la rémunération devient un facteur clé pour fidéliser les talents. Malgré les efforts déployés pour recruter des employés, une organisation risque de ne pas pouvoir les retenir si leur rémunération n'est pas alignée sur les standards du marché.

La rémunération se compose de plusieurs éléments, que Jean-Marie Peretti classe ainsi:

- ✓ Collectives, fixes et immédiates: comme le salaire de base, lié au coefficient du poste.

⁴⁴ EMERY.Y et GONIN.F, dynamiser les ressources humaines, 2eme Ed PPUR, 2006, page14.

⁴⁵ LELARGE G, la gestion des ressources humaines, Ed SEFI, Canada, 2003, p 21.

- ✓ Collectives, variables et immédiates: comme les primes d'intéressement.
- ✓ Collectives, variables et différées: comme la participation aux résultats de l'entreprise, bloquée pendant cinq ans.
- ✓ Collectives, fixes et différées: comme les indemnités de départ à la retraite.
- ✓ Personnalisées, fixes et immédiates: comme les augmentations individuelles.
- ✓ Personnalisées, variables et immédiates: comme les primes exceptionnelles ou les bonus.
- ✓ Personnalisées, variables et différées: comme les stock-options ou les distributions d'actions gratuites.

En outre, la rémunération comprend des composantes monétaires (comme les salaires et primes) et non monétaires (comme les voitures de fonction ou les tickets repas). L'intégration d'un système de rémunération adapté à la stratégie de l'entreprise contribue à créer de la valeur et à optimiser le potentiel de l'organisation.

Aujourd'hui, les ressources humaines sont devenues un atout stratégique pour les entreprises. Un personnel compétent et qualifié assure non seulement le bon fonctionnement de l'organisation, mais participe également à son développement et à son amélioration. Au fil du temps, la fonction RH a évolué pour devenir un pilier essentiel, contribuant pleinement, à travers ses différentes missions, à la productivité des facteurs de production et à la réussite globale de l'entreprise.

2.4. Les missions de la GRH :

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) joue un rôle central dans le fonctionnement et la réussite d'une entreprise. Ses missions sont variées et touchent à tous les aspects de la vie professionnelle des salariés, de leur recrutement à leur développement en passant par leur bien-être au travail. Voici une analyse détaillée des principales missions de la GRH⁴⁶ :

2.4.1. Recruter le personnel de l'entreprise:

Le recrutement est l'une des missions les plus cruciales de la GRH. Les responsables RH sont chargés d'attirer, de sélectionner et d'intégrer les talents dont l'entreprise a besoin pour atteindre ses objectifs. Cela commence par la rédaction d'annonces précises et attractives, suivie

⁴⁶ <https://culture-rh.com/quelles-sont-les-principales-missions-du-service-des-ressources-humaines/> consulte le 11/02/2025,20:30.

de la diffusion des offres sur les canaux appropriés. Les RH examinent ensuite les candidatures, organisent et conduisent les entretiens pour évaluer les compétences et la motivation des candidats. Enfin, ils identifient le meilleur profil pour le poste, souvent en collaboration avec les managers concernés pour les postes spécialisés. Un recrutement réussi est essentiel pour garantir la performance et la cohésion des équipes.

2.4.2 Établir les fiches de paie:

La gestion de la paie est une mission technique et régulière des RH. Chaque mois, les responsables RH calculent les salaires, prenant en compte les heures supplémentaires, les primes, les absences et les déductions éventuelles. Ils veillent au respect des dates de paiement et à la conformité avec les réglementations en vigueur. Les logiciels de paie modernes facilitent cette tâche en automatisant une grande partie des calculs. Les fiches de paie sont ensuite envoyées aux salariés, généralement par mail, et stockées en ligne pour un accès facile. Cette mission requiert une grande précision et une connaissance approfondie des lois sociales.

2.4.3. Gérer les congés et les absences:

Les RH sont également responsables de la gestion des congés et des absences des salariés. Ils traitent les demandes de congés, veillent à ce qu'elles soient équitablement réparties et s'assurent que l'entreprise reste opérationnelle. Ils gèrent également les arrêts maladie et les autres types d'absences, en s'occupant des documents administratifs nécessaires. Des logiciels spécialisés permettent de suivre les jours travaillés, les congés pris et les absences, ce qui facilite la planification et la gestion des ressources humaines. Cette mission contribue à maintenir un équilibre entre les besoins des salariés et ceux de l'entreprise.

2.4.4. Accompagner les salariés dans leur projet professionnel:

L'un des rôles clés des RH est d'aider les salariés à évoluer dans leur carrière. Cela inclut l'identification des besoins en formation, la mise en place de plans de développement professionnel et l'accès à des formations adaptées. La formation est un droit pour tous les salariés, et les RH jouent un rôle central dans sa gestion. Ils organisent des sessions de formation, évaluent leur efficacité et s'assurent qu'elles répondent aux besoins de l'entreprise et des individus. En soutenant le développement des compétences, les RH contribuent à la motivation et à la fidélisation des salariés.

2.4.5. Guider les salariés tout au long de leur parcours dans l'entreprise:

Les RH jouent un rôle essentiel dans l'accueil et l'intégration des nouveaux employés. Ils veillent à ce que les nouveaux arrivants se sentent bienvenus et comprennent rapidement les valeurs et les processus de l'entreprise. Au-delà de l'intégration, les RH offrent un soutien continu aux salariés, en les aidant à résoudre les problèmes professionnels ou personnels qui pourraient affecter leur bien-être au travail. Un service RH compétent et attentif contribue à réduire les démissions, à améliorer l'ambiance de travail et à renforcer l'engagement des salariés.

2.5. Les objectifs de la GRH :

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) a pour mission principale d'assurer une adéquation optimale entre les besoins de l'organisation et ses ressources humaines. Elle joue un rôle central dans le bon fonctionnement de l'entreprise en améliorant les conditions de gestion du personnel et en favorisant la participation active des employés. Les objectifs de la GRH peuvent être regroupés en plusieurs axes, chacun contribuant à la performance et à la pérennité de l'organisation⁴⁷:

1. Attirer: Recruter des talents compétents

L'un des premiers objectifs de la GRH est d'attirer un nombre suffisant de personnes compétentes et expérimentées pour répondre aux besoins de l'organisation. Cela implique une stratégie de recrutement efficace, basée sur une analyse précise des besoins en compétences et une communication attractive pour les candidats. Les RH doivent identifier les profils les plus adaptés aux postes à pourvoir, tout en tenant compte des valeurs et de la culture de l'entreprise. Un recrutement réussi est la première étape pour constituer une équipe performante et alignée sur les objectifs de l'organisation.

2. Conserver: Retenir les talents

Une fois les talents recrutés, la GRH doit mettre en place des stratégies pour les retenir. Cela passe par une gestion proactive des carrières, en offrant des opportunités de promotion interne et en soutenant le développement professionnel des employés. En favorisant l'évolution des salariés au sein de l'entreprise, la GRH maintient leur intérêt et leur engagement. La rétention des talents est essentielle pour limiter le turnover, réduire les coûts de recrutement et préserver l'expertise interne.

⁴⁷ L.BOYER ET N.EQUILBEY, G.R.H. nouvelles pratiques, Edition ems management et sociétés, France, 2003, p47.

3. Développer : Investir dans les compétences

La GRH a pour objectif de développer les compétences du personnel à travers des programmes de formation adaptés. Ces programmes permettent d'améliorer les capacités des employés, de les préparer à de nouveaux défis et de renforcer leur performance. En investissant dans le développement des compétences, l'entreprise s'assure que ses collaborateurs restent compétitifs et capables de s'adapter aux évolutions du marché. Cela contribue également à la motivation et à la fidélisation des salariés.

4. Motiver et satisfaire : Stimuler l'engagement

La motivation des employés est un enjeu clé pour la GRH. Pour stimuler l'engagement, plusieurs leviers peuvent être actionnés:

- Une rémunération basée sur le mérite: En liant la rémunération aux performances individuelles, la GRH encourage l'excellence et reconnaît les efforts des salariés.
- Une communication régulière et efficace: Des rencontres fréquentes entre employeurs et représentants des salariés favorisent un climat de confiance et de transparence.
- La santé et la sécurité au travail: En réduisant les risques d'accidents et en améliorant les conditions de travail, la GRH contribue au bien-être des employés, ce qui renforce leur motivation et leur satisfaction.

5. Être efficace : Améliorer la performance globale

Tous ces objectifs convergent vers un but commun : améliorer l'efficacité globale de l'organisation et de ses employés. Cette efficacité se manifeste à plusieurs niveaux :

- Recrutement et rétention de personnel qualifié: Une équipe compétente et stable est un atout majeur pour la performance de l'entreprise.
- Atteinte d'un niveau de performance élevé: Des employés motivés et bien formés sont plus productifs et innovants.
- Production de biens ou services de qualité: La satisfaction des clients dépend en grande partie de la qualité du travail fourni par les employés.
- Réduction de l'absentéisme et amélioration de la qualité de vie au travail: Un environnement de travail sain et épanouissant réduit les absences et augmente l'engagement des salariés.

Conclusion du chapitre :

Ce chapitre a permis d'explorer les deux piliers fondamentaux que sont les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et la Gestion des Ressources Humaines (GRH), deux domaines interdépendants qui jouent un rôle crucial dans la transformation et la réussite des organisations modernes. À travers une analyse approfondie, nous avons retracé l'évolution des TIC, défini leurs concepts clés et examiné leurs caractéristiques, tout en mettant en lumière leur impact sur les pratiques professionnelles et organisationnelles. Parallèlement, nous avons exploré l'évolution de la GRH, ses missions et ses pratiques essentielles, telles que le recrutement, la formation et la gestion des carrières, qui contribuent à optimiser les compétences et à valoriser les talents au sein des entreprises.

En croisant ces deux perspectives, il apparaît clairement que les TIC et la GRH sont des leviers stratégiques pour les organisations cherchant à s'adapter à un environnement en perpétuelle mutation. Les TIC offrent des outils innovants pour améliorer l'efficacité et la communication, tandis que la GRH assure la gestion optimale des ressources humaines, permettant aux organisations de rester compétitives et résilientes face aux défis actuels et futurs.

En conclusion, la synergie entre les TIC et la GRH est indispensable pour construire une notion numérique où l'innovation technologique et la gestion humaine s'harmonisent pour créer des organisations performantes, adaptatives et tournées vers l'avenir. Ce chapitre souligne l'importance de cette complémentarité et ouvre la voie à une réflexion plus approfondie sur les stratégies à mettre en œuvre pour relever les défis du monde contemporain.

Chapitre II: La gestion des ressources
humaines(GRH) à l'ère des technologies de
l'information et de communication(TIC).

Introduction du chapitre :

À l'ère de la transformation numérique, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont profondément modifié les pratiques et les modèles de gestion dans divers domaines, y compris la Gestion des Ressources Humaines (GRH). L'intégration des TIC dans la GRH a donné naissance à ce que l'on appelle désormais la e-GRH, un concept qui redéfinit les processus traditionnels et introduit des innovations majeures dans la manière dont les organisations gèrent leurs ressources humaines. Cette évolution a permis d'automatiser et d'optimiser des fonctions clés telles que le recrutement, la formation et la gestion de carrière, tout en facilitant la prise de décision stratégique grâce à des systèmes d'information performants.

Cependant, malgré les avantages indéniables qu'offrent les TIC, leur intégration dans la GRH n'est pas sans limites. Les défis liés à la mise en œuvre, à l'adaptation des outils technologiques et à la résistance au changement demeurent des obstacles importants. Par ailleurs, le développement des Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) a joué un rôle central dans cette transformation, en offrant des fonctionnalités avancées pour soutenir la gestion des talents et améliorer l'efficacité organisationnelle.

Ce chapitre explore ainsi les enjeux, les opportunités et les limites de l'intégration des TIC dans la GRH, tout en mettant en lumière le rôle crucial des SIRH dans la modernisation des pratiques de gestion des ressources humaines.

Section 01 : l'intégration des TIC dans la fonction des ressources humaines (GRH) :

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la Fonction des Ressources Humaines (FRH) a donné naissance à un nouveau modèle de gestion, souvent qualifié de e-GRH (Gestion des Ressources Humaines électronique). Cette transformation a permis d'automatiser et d'optimiser les processus RH, tout en introduisant des innovations majeures dans des domaines clés tels que le recrutement, la formation et la gestion des carrières. Cette section explore la définition de la e-GRH, l'émergence de ce nouveau modèle, les innovations apportées par les TIC, ainsi que l'informatisation des fonctionnalités traditionnelles de la FRH. Elle aborde également l'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines et les limites potentielles de cette intégration. À travers cette analyse, vous découvrirez comment les TIC redéfinissent les pratiques RH et quels défis elles soulèvent dans un contexte en constante évolution.

1.1. Définition de la E-GRH :

« La E-GRH représente l'ensemble des outils et systèmes informatiques qui permettent de digitaliser les processus de gestion des ressources humaines, tout en renforçant la performance et l'agilité des organisations ».⁴⁸

« La E-GRH est une révolution managériale qui transforme les pratiques RH grâce aux technologies digitales, permettant une meilleure gestion des talents et une optimisation des coûts ».⁴⁹

« La E-GRH se caractérise par l'utilisation de plateformes digitales pour gérer les processus RH, offrant ainsi une plus grande flexibilité et une meilleure expérience collaborateur ».⁵⁰

De ces définitions on peut constater que la E-GRH (Gestion des Ressources Humaines électronique) désigne l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les processus de gestion des ressources humaines. Elle englobe l'utilisation d'outils numériques pour automatiser et optimiser les activités RH telles que le recrutement, la

⁴⁸ J-M.Peretti, la GRH à l'ère du numérique, 2eme édition EMS, France, 2018, p45.

⁴⁹ J-C.PACITTO et J-M.PERETTI, E-GRH : Les nouvelles pratique de la gestion des ressources humaines , 1^{er} édition Dunod, Paris, 2015, p12.

⁵⁰ S.FRANCOIS et A.PATRICK, la gestion des ressources humaine, 6eme edition Vuibert, paris, 2020, p78.

formation, la gestion des carrières, la paie, et la communication interne. La E-GRH facilite également l'analyse des données RH (People Analytics) pour une prise de décision plus stratégique.

1.2 Émergence d'un nouveau modèle de GRH :

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) au sein de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) a profondément transformé cette fonction. Le modèle traditionnel de la GRH a évolué vers un nouveau paradigme, caractérisé par les éléments suivants⁵¹:

1.2.1 Un système d'information RH intégré:

L'intranet, connecté au système d'information global de l'entreprise, propose des interfaces adaptées aux différents acteurs (managers, salariés, direction, DRH). Il inclut des outils de communication, de travail collaboratif et des bases de données professionnelles, facilitant l'accès à l'information et la coordination.

1.2.2 Le développement des services ressources humaines RH en ligne:

Les processus administratifs (gestion des congés, notes de frais, etc.) ainsi que les activités stratégiques (recrutement, formation, gestion des compétences, évaluation des performances, mobilité interne) sont désormais accessibles en ligne. Cela responsabilise les salariés dans la gestion de leur développement professionnel et de leur carrière.

1.2.3 L'essor de la formation en ligne (e-learning) et du management des connaissances:

Les TIC ont permis de déployer des outils de formation à distance et de capitaliser sur les savoirs et compétences au sein de l'organisation.

1.2.4 Une responsabilisation accrue des managers opérationnels:

Les managers sont désormais pleinement responsables de la gestion des ressources humaines sous leur supervision, renforçant leur rôle dans le pilotage des équipes.

1.2.5 Une DRH recentrée sur des missions stratégiques:

La fonction RH se concentre davantage sur le soutien aux managers, la conduite du changement, le management des connaissances le développement de l'apprentissage organisationnel, tout en s'éloignant des tâches purement administratives.

⁵¹ M.KALIKA, E-GRH : révolution ou évolution, édition Liaisons, paris, 2002, p 40.

1.3 Les innovations introduites dans la fonction des ressources humaines:

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) telles qu'Internet, la messagerie électronique, le groupware, les workflows, la gestion électronique des documents, l'intranet, etc. a introduit des innovations majeures au sein de la fonction Ressources Humaines (FRH). Ces innovations ont profondément transformé ses missions et activités, se traduisant par les évolutions suivantes⁵²:

1.3.1 Le travail à distance et le travail collaboratif:

Ces nouvelles pratiques réduisent les contraintes liées à l'espace et au temps, favorisant l'émergence de nouvelles formes d'organisation du travail, telles que les équipes virtuelles, les centres d'appels, et le travail en réseau.

1.3.2 Le reengineering des processus RH:

Les processus administratifs (gestion du personnel) ainsi que les processus stratégiques (recrutement, formation, gestion des compétences, etc.) ont été repensés, donnant naissance à des « prestations RH en ligne ». Cela permet à la fonction RH de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée.

1.3.3 De nouveaux modes de management:

Le travail à distance, qu'il soit individuel ou en équipes projets virtuelles, l'accès facilité à l'information, les services en ligne et les nouveaux rapports à la hiérarchie imposent une évolution des pratiques managériales.

1.3.4 Le développement du knowledge management:

La gestion électronique des documents facilite la conservation et l'accès aux documents administratifs soumis à l'archivage légal, tout en valorisant la gestion des connaissances comme source de valeur pour l'organisation.

1.3.5 La décentralisation de la fonction RH:

⁵² M.KALIKA et All, E-RH réalité managériale, Ed Vuibert, Paris, 2005, p28.

Les managers opérationnels sont davantage responsabilisés dans la gestion des ressources humaines au sein de leurs équipes, renforçant leur rôle dans le pilotage des RH.

1.3.6 L'émergence de nouvelles compétences:

Les métiers de la fonction RH évoluent avec l'apparition de nouvelles expertises, notamment la maîtrise des TIC et des compétences liées à la gestion des systèmes d'information.

Ces innovations offrent des avantages significatifs et ouvrent de nombreuses opportunités pour la fonction RH. Elles permettent une plus grande efficacité, notamment grâce à la réduction des coûts administratifs, et favorisent un recentrage de la fonction sur des missions stratégiques et créatrices de valeur. Comme le souligne PICQ.T : « L'idée qui domine derrière l'automatisation poussée et le transfert de responsabilité est justement de permettre aux experts de la GRH (moins nombreux mais de plus haut niveau) de se consacrer à des missions dites stratégiques, c'est-à-dire directement liées au développement de l'entreprise et de sa compétitivité». ⁵³

1.4 Informatisation des fonctionnalités de la fonction des ressources humaines :

L'informatisation de la fonction Ressources Humaines (RH) a transformé l'ensemble des processus de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), contribuant ainsi à optimiser la performance et la productivité des services offerts à l'entreprise et aux salariés. Les premiers domaines à avoir été informatisés ont été la gestion de la paie et l'administration du personnel. Par la suite, les Directions des Ressources Humaines (DRH) ont progressivement intégré les technologies de l'information et de la communication dans divers domaines, tels que la formation, le recrutement la gestion de carrière, et bien d'autres.

1.4.1 E-recrutement :

Selon Perreti (2008), le recrutement en ligne se définit comme « l'utilisation d'Internet pour recueillir et gérer les candidatures, et dans certains cas, pour présélectionner les profils

⁵³Ibid , p28

recherchés et accompagner l'ensemble du processus de recrutement ». Ce processus s'appuie sur des sites généralistes, institutionnels ou privés, pour faciliter la recherche de candidats⁵⁴.

L'e-recrutement implique également le développement d'applications connectées au Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), permettant de gérer les CV en ligne, d'automatiser les réponses, d'organiser des tests en ligne, ou encore de réaliser des entretiens en visioconférence (visio-recrutement)⁵⁵.

J.M. Peretti (2015) complète cette définition en expliquant que « les entreprises diffusent leurs offres sur leur site Internet et reçoivent un flux croissant de candidatures, qu'elles soient spontanées ou sollicitées par cette voie ». Les sites généralistes, qui fédèrent l'offre et la demande d'emploi sur Internet, se développent fortement. Les entreprises peuvent ainsi confier à ces plateformes la recherche de candidats possédant les compétences recherchées, tout en complétant cette collecte par les candidatures reçues directement sur leur propre site⁵⁶.

L'e-recrutement s'appuie sur les technologies numériques pour attirer les meilleurs profils et les évaluer de manière efficace. Son objectif principal est de recruter le candidat idéal tout en minimisant les erreurs de casting. Ce pendant digital s'intègre dans les processus de recrutement traditionnels en dématérialisant certaines étapes, offrant ainsi une large palette d'outils innovants. Ces outils permettent aux recruteurs de gagner en efficacité en réduisant les tâches chronophages et en optimisant le processus de sélection.

Le e-recrutement représente une transformation majeure dans les méthodes de recrutement, permettant aux candidats de postuler à distance en complétant intégralement leur dossier en ligne. Cette approche inclut le dépôt des informations personnelles, la réalisation de tests préliminaires, et parfois même des évaluations techniques ou psychométriques, le tout sans nécessiter de présence physique. Sa popularité croissante s'explique par sa simplicité de mise en œuvre, aussi bien pour les entreprises que pour les postulants. Contrairement aux processus traditionnels, souvent longs et administrativement lourds, le recrutement en ligne offre une expérience fluide et accessible, réduisant les barrières géographiques et temporelles.

Pour les candidats, cette méthode présente plusieurs avantages significatifs. Elle leur permet d'explorer en détail l'entreprise visée avant même de s'engager dans une démarche

⁵⁴ J-M.PERETTI, Ressources Humaines, 11^{ème} édition, Vuibert, paris ; 2008.

⁵⁵ CHLOE Guillot- SOULEZ, la Gestion Ressource Humaine, 12^{ème} édition, Gualino, Extensio, 2019, p 40.

⁵⁶ J-M.PERETTI, la gestion de ressource humain, 19^{ème} édition, Vuibert, paris, 2013, p69-70.

active. Les plateformes de e-recrutement intègrent fréquemment des présentations détaillées de la culture d'entreprise, des politiques RH, des fiches de poste et des perspectives d'évolution professionnelle. Certaines organisations vont plus loin en intégrant des contenus multimédias, tels que des vidéos immersives ou des témoignages d'employés, afin de donner une vision authentique de leur environnement de travail. Dans certains cas, les candidats peuvent même solliciter des entretiens informels avec des collaborateurs, une approche qui permet d'affiner leur compréhension du poste et de l'entreprise avant de formaliser leur candidature.

Du côté des entreprises, les bénéfices sont tout aussi importants. Les responsables RH ou les chargés de recrutement peuvent aisément actualiser les offres d'emploi, ajuster les critères de sélection, ou modifier les processus en temps réel, une flexibilité que les méthodes classiques ne permettent pas. La rapidité de traitement des candidatures est également un atout clé : les outils digitaux facilitent une réponse immédiate, un partage instantané des profils entre les différents services concernés, et un suivi transparent pour les candidats. Certaines entreprises s'engagent même à fournir un retour sous quelques jours, voire à permettre aux postulants de suivre en direct l'avancement de leur dossier via une interface dédiée⁵⁷.

Donc, l'e-recrutement modernise et simplifie le recrutement en combinant technologie et stratégie pour une gestion plus efficace des candidatures.

1.4.2 E-formation:

Aujourd'hui, dans un contexte de révolution technologique avancée, les entreprises sont de plus en plus incitées à mettre en place des plans de formation, tels que le e-learning. Ce dernier est défini comme un mode d'apprentissage reposant sur l'utilisation des nouvelles technologies, permettant d'accéder à des formations en ligne, interactives et parfois personnalisées, diffusées via internet, un intranet ou d'autres supports électroniques. Cette approche est essentielle pour développer les compétences des employés tout en rendant le processus d'apprentissage indépendant des contraintes de temps et de lieu.

⁵⁷ <https://www.scribd.com/document/487212556/informatisation-de-la-gestion-des-ressources-humaines-memoire-docx>, consulté le 05/04/2025, 17:38.

En d'autres termes, l'e-learning permet aux employés de suivre des programmes de formation directement via un navigateur intranet ou internet, sans nécessiter de déplacement. Ainsi, la présence physique des formateurs comme des apprenants n'est plus obligatoire⁵⁸.

L'e-learning, ou formation en ligne, est né de l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le domaine de l'apprentissage. Il se définit comme l'utilisation combinée du multimédia (texte, son, image) et d'Internet (diffusion en temps réel, interactivité) pour dispenser des connaissances à distance. Bien qu'il soit souvent perçu comme une innovation récente, son adoption par les entreprises et les institutions éducatives reste encore progressive, malgré son potentiel évident en termes d'accessibilité et d'efficacité.

La définition la plus couramment admise du e-learning est celle d'un système permettant d'amener la formation directement aux apprenants via les nouvelles technologies, en particulier les médias interactifs comme Internet. Cette approche rompt avec les schémas traditionnels de la formation présentielle, offrant une flexibilité inédite aux apprenants, qui peuvent suivre des modules à leur rythme, sans contrainte horaire ou géographique. Pourtant, malgré ces avantages, le e-learning peine encore à s'imposer massivement. Les entreprises hésitent parfois à franchir le pas, par méfiance face à la digitalisation ou par attachement aux méthodes classiques. Néanmoins, des plateformes spécialisées continuent de promouvoir activement cette solution, espérant un déclic futur dans son adoption.

L'un des principaux atouts du e-learning réside dans sa capacité à réduire drastiquement les coûts de formation. Les frais habituellement engendrés par les déplacements, l'hébergement ou la location de salles sont considérablement diminués, voire supprimés. De plus, cette méthode permet une meilleure gestion des ressources humaines, car elle limite l'impact des absences prolongées des collaborateurs en formation. Un salarié peut ainsi se former sans quitter son poste de travail, optimisant à la fois son temps et celui de l'entreprise.

Cependant, pour que le e-learning atteigne son plein potentiel, il doit encore surmonter certains défis, notamment en matière d'engagement des apprenants et d'adaptation des contenus pédagogiques. Les formations en ligne les plus efficaces sont celles qui intègrent des éléments interactifs, des évaluations régulières et un accompagnement personnalisé, afin de

⁵⁸ www.journaldunet.fr, consulté le 16/02/2025, 20 :58.

maintenir la motivation et d'assurer une assimilation durable des connaissances. À mesure que les outils technologiques progressent et que les mentalités évoluent, le e-learning pourrait bien s'imposer comme la norme dans le domaine de la formation professionnelle⁵⁹.

1.4.3 La E-gestion de carrière:

Cette fonction est grandement facilitée par l'utilisation des nouvelles technologies. Elle repose sur un registre unique du personnel, qui centralise, de manière chronologique, des informations telles que les noms et prénoms des employés, la nature de leur contrat, leur date de nomination, et bien d'autres données pertinentes.

Ce fichier regroupe l'ensemble des informations relatives à la vie professionnelle du salarié, ainsi que tous les événements marquants de son parcours au sein de l'entreprise. Grâce à cette centralisation numérique, la gestion de carrière devient plus efficace, transparente et accessible, permettant un suivi précis et personnalisé de chaque collaborateur⁶⁰.

L'e-gestion des carrières représente une évolution majeure dans la manière dont les entreprises abordent la gestion des talents et des parcours professionnels. Elle s'appuie principalement sur deux outils digitaux : les bourses d'emploi en ligne, spécifiques à chaque organisation, et les modules intégrés aux progiciels de GRH (Gestion des Ressources Humaines). Ces solutions permettent une approche plus dynamique et transparente de la gestion des carrières, en offrant aux collaborateurs une visibilité accrue sur leurs possibilités d'évolution et en permettant aux managers et aux services RH d'optimiser leurs stratégies de rétention et de développement des compétences.

L'un des principaux usages de l'e-gestion des carrières est la mobilité interne. En centralisant les offres d'emploi internes sur une plateforme accessible via l'intranet, les entreprises donnent à leurs salariés la possibilité de consulter immédiatement les nouvelles opportunités au sein de l'organisation. Cette transparence favorise une meilleure circulation des talents en interne, réduisant ainsi le risque de perdre des collaborateurs clés au profit de la concurrence. De plus, les employés peuvent postuler spontanément à des postes correspondant

⁵⁹ <https://www.scribd.com/document/487212556/informatisation-de-la-gestion-des-ressources-humaines-memoire-docx>, consulté le 05/04/2025, 17:38

⁶⁰ M.KALIKA, E-GRH : révolution ou évolution, édition liaisons, paris, 2002, p317.

à leurs aspirations, ce qui renforce leur engagement et leur sentiment d'appartenance. Cette approche proactive permet aux entreprises de fidéliser leurs talents tout en optimisant leurs processus de recrutement, puisque les profils internes sont déjà connus et intégrés à la culture organisationnelle.

Un autre aspect essentiel de l'e-gestion des carrières est la mise en réseau des enquêtes de rémunération. Grâce à des outils digitaux, les managers habilités peuvent accéder à des données salariales précises, telles que les salaires médians, moyens ou minimaux par poste, aussi bien en interne que sur le marché du travail. Cette transparence permet une meilleure équité salariale et offre aux responsables RH des arguments solides lors des négociations budgétaires ou des revues annuelles. Les collaborateurs, quant à eux, bénéficient d'une vision plus claire des politiques de rémunération, ce qui peut renforcer leur motivation et leur perception de la justice organisationnelle. En intégrant ces données dans les processus d'évaluation et de promotion, les entreprises peuvent ainsi aligner plus efficacement leurs stratégies RH avec les attentes de leurs employés.

Enfin, l'e-gestion des carrières facilite l'évaluation continue des performances, dépassant le cadre traditionnel de l'entretien annuel. Les plateformes digitales permettent aux salariés de s'auto-évaluer régulièrement, en s'appuyant sur des référentiels de compétences et des descriptions de poste détaillées. Ces outils fournissent une vision exhaustive des attentes pour chaque métier, des résultats à atteindre et des compétences requises, offrant ainsi aux collaborateurs une feuille de route claire pour leur développement professionnel. Cette approche favorise une culture de l'amélioration continue et permet aux employés d'identifier plus facilement les formations ou les expériences nécessaires pour progresser dans leur carrière. De plus, en ayant accès à une cartographie complète des postes disponibles et des parcours types au sein de l'entreprise, les salariés peuvent mieux planifier leur évolution et dialoguer de manière plus constructive avec leurs managers lors des entretiens professionnels.

En conclusion, l'e-gestion des carrières transforme profondément la manière dont les organisations gèrent les talents, en combinant transparence, flexibilité et personnalisation. En facilitant la mobilité interne, en rationalisant les politiques de rémunération et en permettant une évaluation permanente des compétences, ces outils digitaux contribuent à créer un environnement de travail plus dynamique et plus attractif. À l'ère de la transformation

numérique, une telle approche devient incontournable pour les entreprises souhaitant à la fois retenir leurs talents et favoriser une croissance durable⁶¹.

1.4.4 La gestion administrative du personnel et la paie :

La gestion administrative du personnel et la paie constituent le socle des obligations légales de l'entreprise envers ses collaborateurs et les administrations publiques. Ces processus, longtemps considérés comme de simples tâches de routine, ont connu une véritable révolution avec l'avènement des technologies numériques. Aujourd'hui, la digitalisation a transformé ces fonctions administratives en leviers stratégiques d'efficacité organisationnelle.

L'administration du personnel informatisée représente un saut quantique dans la manière dont les entreprises gèrent leurs ressources humaines. Les plateformes de libre-service RH ont émergé comme des outils incontournables, permettant aux collaborateurs d'effectuer eux-mêmes un ensemble de démarches autrefois réservées aux services administratifs. Ces espaces personnalisés, accessibles en permanence, offrent une palette complète de fonctionnalités : gestion des congés, déclaration des notes de frais, suivi des horaires, demande d'attestations diverses, et mise à jour des informations personnelles. Cette automatisation des processus via des workflows intelligents a fondamentalement modifié la nature du travail des équipes RH, les libérant des tâches répétitives pour les orienter vers des missions plus stratégiques et à plus forte valeur ajoutée.

La gestion de la paie a particulièrement bénéficié de cette transformation digitale. Les logiciels spécialisés ont automatisé des processus autrefois manuels et sources d'erreurs. Le traitement des données de paie s'effectue désormais avec une précision inégalée : réception automatique des temps de travail, calcul instantané des cotisations sociales, génération des bulletins de salaire, et production des déclarations obligatoires. Ces systèmes intègrent en permanence les dernières évolutions réglementaires, garantissant ainsi une conformité permanente aux obligations légales. La dématérialisation des documents, avec leur stockage sécurisé dans des coffres-forts électroniques individuels, assure à la fois confidentialité et accessibilité permanente pour les collaborateurs.

⁶¹ <https://www.scribd.com/document/487212556/informatisation-de-la-gestion-des-ressources-humaines-memoire-docx>, consulté le 05/04/2025, 17:38.

Cette révolution numérique apporte des bénéfices tangibles à tous les niveaux de l'organisation. Pour les services RH, elle se traduit par des gains de productivité spectaculaires, une réduction des erreurs et une meilleure maîtrise des processus. Les collaborateurs y trouvent une transparence accrue et une autonomie nouvelle dans la gestion de leurs données personnelles et administratives. Quant à l'entreprise dans son ensemble, elle bénéficie d'une réduction des coûts administratifs, d'une meilleure conformité réglementaire et d'une amélioration notable de l'expérience employé.

Au-delà de la simple automatisation des tâches, cette transformation digitale marque l'entrée de la fonction administrative dans l'ère stratégique. Les données générées par ces systèmes offrent des perspectives analytiques inédites pour piloter les ressources humaines avec une précision jusqu'alors inatteignable. La gestion administrative du personnel et la paie, autrefois considérées comme des fonctions support, deviennent ainsi des éléments clés de la performance globale de l'organisation, tout en contribuant significativement à l'amélioration de la qualité de vie au travail⁶².

1.4.5 La E-gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (E-GPEC):

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) connaît une évolution significative avec l'intégration des technologies numériques, donnant naissance à ce qu'on peut appeler la e-GPEC. Contrairement à d'autres domaines des ressources humaines qui ont connu une digitalisation rapide et massive, la gestion des compétences est restée relativement en retrait de cette transformation. Pourtant, une gestion moderne et efficace du capital humain ne peut plus faire l'économie d'une approche numérique intégrée des compétences.

Les systèmes d'information RH actuels, et particulièrement les Progiciels de Gestion Intégrée (PGI) dédiés aux ressources humaines, intègrent désormais des modules spécifiques pour la GPEC. Ces outils permettent une approche plus dynamique et prospective de la gestion des compétences, bien que leur adoption reste encore partielle dans de nombreuses organisations. La digitalisation de la GPEC se manifeste principalement à travers deux fonctions clés : la saisie et le stockage des données compétences. La saisie numérique des informations sur les compétences implique leur codification selon des normes précises, ce qui

⁶² « Déclaration sociale Nominative: qu'est-ce que c'est ? », Sur Le Journal du Net, URL, <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201391-declaration-sociale-nominative-dsnqu-est-ce-que-c-est/>, consulté le 05/04/2025.

facilite leur traitement ultérieur. Quant au stockage, il s'effectue dans des bases de données spécialisées, de plus en plus sophistiquées et interopérables.

L'aspect le plus visible de cette digitalisation concerne les applications intranet dédiées à la mobilité interne. Ces plateformes permettent effectivement une meilleure circulation de l'information sur les compétences disponibles en interne et les besoins futurs de l'organisation. Cependant, d'autres dimensions tout aussi cruciales de la GPEC, comme l'identification des compétences critiques, l'analyse des écarts compétences/besoins ou la planification des parcours de développement, bénéficient encore trop peu des avancées technologiques. Cette situation paradoxale s'explique en partie par la complexité intrinsèque de la gestion des compétences, qui combine des dimensions techniques, comportementales et stratégiques difficiles à modéliser numériquement.

Les outils de e-RH appliqués à la GPEC doivent répondre à plusieurs exigences fondamentales. D'abord, ils doivent permettre une codification fine et évolutive des compétences, adaptée aux spécificités de chaque organisation. Ensuite, ils doivent offrir des capacités de stockage et de traitement de l'information à la fois robustes et flexibles. Enfin, ces systèmes doivent faciliter l'analyse et la visualisation des données compétences pour en faire de véritables outils d'aide à la décision stratégique. L'évolution constante des supports informatiques, avec l'émergence de solutions cloud, d'analytics avancés et d'intelligence artificielle, ouvre des perspectives prometteuses pour une GPEC plus agile et plus prédictive.

Cette digitalisation progressive de la GPEC représente un enjeu majeur pour les organisations qui cherchent à concilier performance économique et développement des talents. À mesure que les outils se perfectionnent et que les pratiques évoluent, la e-GPEC devrait prendre une place centrale dans la gestion stratégique des ressources humaines, permettant enfin de réaliser pleinement le potentiel d'une approche prospective et intégrée des compétences⁶³.

1.5 L'impact des Technologies de l'Information et de la Communication TIC sur la GRH :

⁶³ M.KALIKA, E-GRH : révolution ou évolution, Ed liaisons, 2002, p317.

L'étude de la relation entre les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et la Gestion des Ressources Humaines (GRH) a été abordée à plusieurs reprises par divers chercheurs et auteurs. Ces derniers se sont penchés sur l'analyse et la compréhension des impacts que les TIC peuvent avoir sur cette fonction. Voici quelques-uns des principaux impacts identifiés:

Premièrement, dans son ouvrage consacré à l'informatisation de la GRH, PERETTI.J.M (1993) soulignait déjà comment « les nouvelles technologies informatiques rendaient possible un management des ressources humaines (MRH) anticipateur, flexible, qualitatif et personnalisé, impliquant non seulement la DRH, mais aussi toute la hiérarchie, voire chaque salarié ». En 2001, il a mis en avant la manière dont l'informatique a transformé le travail quotidien au sein des directions du personnel, contribuant à l'évolution d'une fonction « personnel » vers une fonction « ressources humaines ». Il considère que l'apport de l'informatisation à cette fonction est un véritable facteur de progrès, en lien avec cinq grands enjeux : améliorer la productivité, optimiser le service, renforcer la qualité des interactions entre la DRH et la ligne hiérarchique, et offrir de meilleures possibilités d'anticipation.

Ensuite, en relatant l'expérience de France Télécom, MERCK.Ba mis en évidence plusieurs conséquences positives sur les comportements des acteurs: l'émergence de nouveaux styles de management, le développement d'une compétence collective, l'autonomie accrue des salariés, l'évolution des savoir-faire, le renforcement de l'employabilité, et de nouvelles opportunités pour les partenaires sociaux. Il a également souligné l'impact favorable sur le positionnement de la fonction RH, lui permettant de devenir un contributeur clé à la performance de l'entreprise. Il insiste particulièrement sur la dimension de « business partner », rendue possible grâce à l'utilisation des TIC, qui prennent en charge les activités traditionnelles de la GRH. Selon lui, les résultats les plus positifs concernent l'organisation et les processus RH : le partage de la GRH avec les acteurs (managers et collaborateurs) devient une réalité grâce aux libres-services RH, et la mise en place de centres de services RH permet des économies structurelles significatives⁶⁴.

⁶⁴ M-R.LE REOUX et ALL, « la décentralisation du management RH », université Paris dauphine, p51.

Enfin, plusieurs auteurs spécialisés dans l'e-RH s'accordent sur trois impacts majeurs des TIC sur le management des ressources humaines (MRH), qui induisent une nouvelle démarche RH :

- **Un impact opérationnel:** avec l'intégration et le développement d'un Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH). Cela concerne les activités RH de base, telles que la gestion de la paie ou l'administration des données personnelles.
- **Un impact relationnel:** il touche des activités RH plus avancées, comme l'utilisation d'intranets RH offrant un accès à des outils en ligne pour des processus tels que le recrutement, la formation ou la gestion de la performance.
- **Un impact transformationnel:** il marque l'émergence d'une fonction RH virtuelle, axée sur des activités stratégiques comme le changement organisationnel, les réorientations stratégiques, ou la gestion stratégique des compétences et des connaissances⁶⁵.

1.6 Limites d'intégration des TIC dans la fonction des ressources humaines:

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la Fonction Ressources Humaines (FRH) présente de nombreux avantages, mais elle n'est pas sans limites. Ces limites peuvent entraver l'efficacité des processus RH et poser des défis importants pour les organisations. Voici les principales limites liées à l'intégration des TIC dans la fonction des ressources humaines⁶⁶ :

1. **Résistance au changement :** L'une des principales limites de l'intégration des TIC dans la FRH est la résistance au changement de la part des employés et des managers. Cette résistance peut être due à la peur de l'inconnu, à un manque de confiance dans les nouvelles technologies ou à une réticence à abandonner les méthodes traditionnelles. Par exemple, certains employés peuvent craindre que les outils numériques ne rendent leurs compétences obsolètes, tandis que les managers peuvent hésiter à adopter de nouveaux systèmes par crainte de perturbations dans leurs processus de travail. Cette résistance peut ralentir, voire compromettre, la mise en œuvre des TIC, limitant ainsi les bénéfices potentiels pour l'organisation.

⁶⁵J.-M. PERETTI, *le SIRH ; enjeux, projets et bonnes pratiques*, 2ème Ed, Vuibert, Paris, p156.

⁶⁶ P. LACOMBE et J.-M. PERETTI, *Ressources Humaines et Transformation Digitale*, 1ère édition, Paris, 2020, pp78-85.

- 2. Coûts élevés d'implémentation :** L'intégration des TIC dans la FRH nécessite des investissements financiers importants, notamment pour l'acquisition, l'installation et la maintenance des outils technologiques. Ces coûts peuvent être particulièrement élevés pour les petites et moyennes entreprises (PME), qui disposent souvent de budgets limités. Les dépenses incluent non seulement l'achat des logiciels et des équipements, mais aussi la formation des employés et les mises à jour régulières. Pour certaines organisations, ces coûts peuvent représenter un frein majeur à l'adoption des TIC, les empêchant de tirer pleinement parti des avantages offerts par ces technologies.
- 3. Manque de compétences numériques :** Un autre défi important est le manque de compétences numériques parmi les collaborateurs et les professionnels des RH. Pour utiliser efficacement les outils TIC, il est essentiel que les employés soient formés et compétents dans leur utilisation. Cependant, dans de nombreuses organisations, les employés et les responsables RH ne disposent pas des compétences nécessaires pour exploiter pleinement ces technologies. Cela peut entraîner une utilisation inefficace des outils, réduisant ainsi les gains de productivité attendus et limitant les avantages potentiels de l'intégration des TIC.
- 4. Problèmes de sécurité et de confidentialité des données :** L'utilisation des TIC dans la FRH expose les données RH à des risques de sécurité et de confidentialité. Les informations sensibles, telles que les données personnelles, les salaires ou les évaluations de performance, peuvent être vulnérables aux cyberattaques, aux fuites de données ou aux accès non autorisés. Ces risques peuvent avoir des conséquences graves, notamment des sanctions légales (comme celles prévues par le RGPD en Europe) et une perte de confiance de la part des employés. Pour les organisations, il est crucial de mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger ces données, ce qui peut représenter un défi technique et financier supplémentaire.
- 5. Surcharge informationnelle :** L'utilisation excessive des TIC peut entraîner une surcharge informationnelle, où les employés sont submergés par un flux d'informations trop important. Cette surcharge peut rendre difficile la gestion des tâches quotidiennes,

entraînant du stress, une baisse de productivité et une démotivation. Par exemple, les notifications constantes, les e-mails en grand nombre et les données à traiter peuvent distraire les employés et les empêcher de se concentrer sur leurs priorités. Pour éviter cet écueil, les organisations doivent mettre en place des stratégies pour gérer efficacement l'information et limiter les distractions inutiles.

- 6. Dépendance technologique :** Une forte dépendance aux outils TIC rend les organisations vulnérables en cas de panne technique ou de cyberattaque. Si les systèmes informatiques tombent en panne ou sont compromis, les processus RH peuvent être paralysés, affectant la continuité des activités. Par exemple, une panne du système de gestion des paies pourrait retarder le versement des salaires, tandis qu'une cyberattaque pourrait bloquer l'accès aux données essentielles. Pour atténuer ces risques, les organisations doivent mettre en place des plans de secours et des systèmes de sauvegarde, mais cela nécessite des ressources supplémentaires et une planification minutieuse.
- 7. Inadéquation des outils aux besoins spécifiques :** Les solutions TIC disponibles sur le marché ne sont pas toujours adaptées aux besoins spécifiques de chaque organisation ou secteur d'activité. Par exemple, un logiciel de gestion des talents conçu pour une grande entreprise multinationale peut ne pas convenir à une PME locale. Cette inadéquation peut limiter l'efficacité des outils et nécessiter des ajustements coûteux, voire des développements sur mesure. Pour les organisations, il est essentiel de choisir des solutions qui correspondent à leurs besoins spécifiques, mais cela peut s'avérer complexe et chronophage.
- 8. Déshumanisation des relations :** L'automatisation des processus RH, tels que le recrutement, la gestion des performances ou la formation, peut réduire les interactions humaines, ce qui peut affecter la qualité des relations et la culture d'entreprise. Par exemple, un processus de recrutement entièrement automatisé peut manquer de la chaleur et de la personnalisation d'un entretien en face à face. De même, l'utilisation excessive des TIC pour la gestion des performances peut donner l'impression aux employés d'être traités comme des numéros plutôt que comme des individus. Pour éviter cette déshumanisation,

les organisations doivent trouver un équilibre entre l'automatisation et les interactions humaines.

9. Évolution rapide des technologies : Les technologies évoluent à un rythme rapide, ce qui peut rendre les solutions TIC actuelles obsolètes en peu de temps. Par exemple, un logiciel de gestion des talents qui était innovant il y a cinq ans peut aujourd'hui être dépassé par des solutions plus modernes et performantes. Cette évolution rapide nécessite des mises à jour fréquentes et des investissements continus pour rester compétitif. Pour les organisations, cela représente un défi constant, car elles doivent constamment évaluer et adapter leurs outils pour répondre aux nouvelles exigences du marché.

Section 02 : Système d'information des ressources humaines (SIRH) :

Dans un monde où la gestion des ressources humaines est de plus en plus complexe et stratégique, les organisations ont recours à des outils technologiques pour optimiser leurs processus et améliorer leur efficacité. Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) joue un rôle central dans cette transformation. Cette section explore la définition d'un système d'information (SI), la spécificité du SIRH, ses fonctionnalités clés, ainsi que son rôle dans la gestion moderne des ressources humaines. En comprenant ces éléments, vous découvrirez comment le SIRH contribue à aligner les objectifs RH avec ceux de l'organisation, tout en facilitant la prise de décision et en améliorant l'expérience des collaborateurs.

2.1 Définition de le système d'information (SI) :

Selon James O'Brien, un système d'information est défini comme « un ensemble composé de personnes, de procédures et de ressources qui collectent, transforment et distribuent des informations au sein d'une organisation ». De son côté, REIX.R le décrit comme « l'association de ressources humaines, matérielles et logicielles destinées à recueillir, formaliser, archiver, parcourir, associer et diffuser des informations au sein d'une même organisation »⁶⁷.

⁶⁷ R.REIX, Systèmes d'Information et management des organisations, Ed Vuibert, 2004, p 67.

D'après ces définitions, un système d'information ne se limite pas à un simple système informatique. Il englobe tout système permettant de mettre en œuvre des processus de collecte, de mémorisation et de traitement des informations. Il sert d'outil aux managers pour piloter des processus, analyser les performances, anticiper les évolutions et prendre des décisions, en s'appuyant sur des informations à la fois actualisées et fiables.

À cet égard, le système d'information constitue un réseau complexe de relations structurées impliquant des individus, des machines et des procédures. Son objectif est de générer des flux organisés d'informations pertinentes, provenant de sources internes et externes à l'entreprise, afin de servir de fondement à la prise de décision.

Ainsi, comme l'explique REIX.R, la finalité d'un système d'information est « de soutenir le processus de travail au sein de l'organisation à travers trois modalités principales: fournir des informations, assister le travail humain et automatiser les tâches »⁶⁸.

2.2 Définition de système d'information en ressources humaines (SIRH):

Représente une intersection entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Il associe les pratiques de la GRH aux outils mis à disposition par les TIC. Il se définit comme « un système permettant d'acquérir, de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de diffuser des informations pertinentes concernant les ressources humaines d'une organisation »⁶⁹.

Selon Bernard Justle, dans SIRH, « c'est un système informatique pouvant être composé de différents logiciels hétérogènes qui communiquent entre eux via des interfaces techniques, permettant ainsi l'échange de données. Il peut également être constitué d'un système unique, auquel cas on parle d'ERP (Enterprise Resource Planning) ou de PGI (Progiciel de Gestion Intégrée). Dans ce cas, les avantages sont multiples: il n'y a pas besoin d'interfaces supplémentaires, et les informations sont plus faciles à restituer et à consolider. »⁷⁰

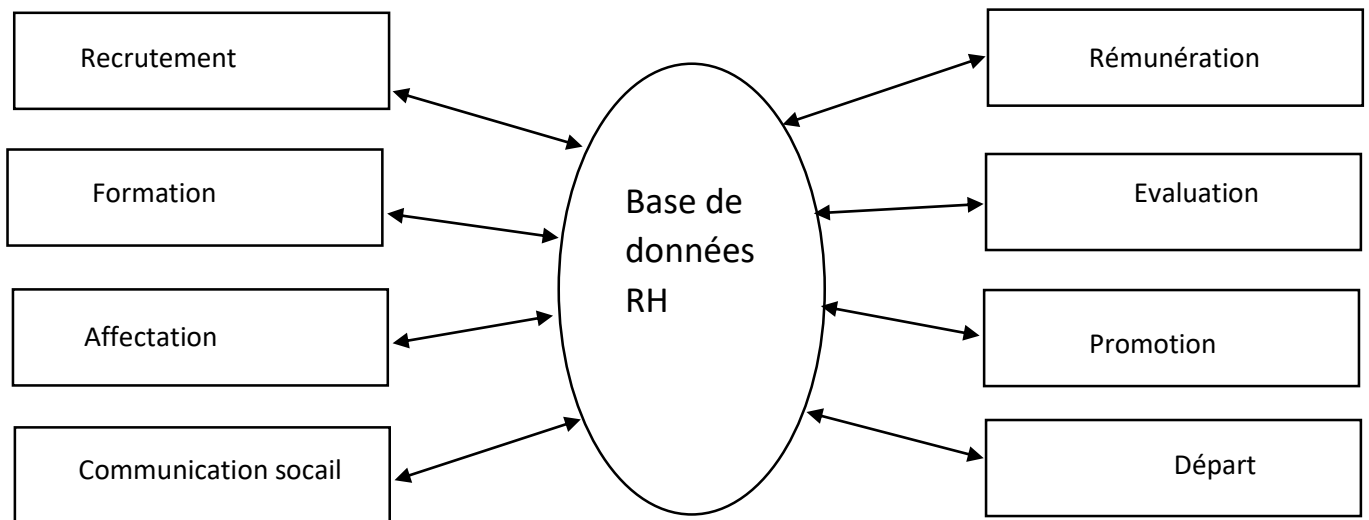
Ainsi, un système d'information des ressources humaines (SIRH) englobe l'ensemble des processus, des informations traitées dans le cadre de ces processus, ainsi que les fonctions qui gèrent les informations liées à la gestion des ressources humaines.

⁶⁸ Ibid, p67.

⁶⁹ J-M.PERETTI, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 15 éditions, Paris, 2008, p 396.

⁷⁰ B.JUST, Pas de DRH sans SIRH, 3eme édition Liaisons, France, 2012, p 462.

Figure 2 : le SIRH



Source : REIX, Système d'information et management des organisations, Ed Vuibert, 2000, p67.

2.3 Les caractéristiques du SIRH :

Le SIRH est un processus intégré qui regroupe plusieurs fonctions clés liées à la gestion des ressources humaines. Il se caractérise par sa capacité à collecter, stocker, récupérer et valider les données relatives aux employés et aux unités organisationnelles de l'entreprise. les principales caractéristiques du SIRH⁷¹ :

- a. **Centralisation des données :** Le SIRH permet de centraliser toutes les informations relatives aux ressources humaines dans un seul système. Cela inclut les données sur le personnel (comme les compétences, les performances, les salaires, les formations) ainsi que les informations sur les unités organisationnelles (comme les départements, les postes, les structures hiérarchiques). Cette centralisation facilite l'accès aux informations et évite la dispersion des données dans plusieurs systèmes ou supports.
- b. **Intégration des politiques et procédures :** Le SIRH intègre non seulement les données, mais aussi les politiques, les procédures et les règles de gestion des ressources humaines.

⁷¹ D.TIZIRI et T.OUNAS, Le rôle de système d'information dans l'optimisation de la GRH au sein de l'entreprise Cas pratique : Entreprise NASHCO Bejaia, thèse de master en science sociale, universite abderrahmane mira, bejaia, 2015, P33

Par exemple, il peut inclure des règles de calcul des congés, des procédures d'évaluation des performances ou des politiques de rémunération. Cette intégration permet d'assurer une application cohérente et uniforme des règles au sein de l'organisation.

- c. Dimension RH du système d'information global :** Le SIRH représente la dimension ressources humaines du système d'information global de l'entreprise. Il est conçu pour interagir avec d'autres systèmes informatiques (comme la gestion financière, la production ou la logistique) afin de fournir une vision globale et intégrée des activités de l'organisation. Cette interconnexion renforce la cohérence des données et facilite la prise de décision transversale.
- d. Fondé sur un système informatique :** Le SIRH repose sur une infrastructure informatique composée de matériels (serveurs, ordinateurs) et de logiciels spécialisés. Ces outils permettent de traiter, stocker et analyser les données de manière efficace et sécurisée. Les logiciels de SIRH sont souvent modulaires, offrant des fonctionnalités spécifiques pour chaque domaine de la GRH (recrutement, paie, formation, etc.).
- e. Amélioration de la qualité des décisions :** En fournissant des données précises, actualisées et accessibles, le SIRH joue un rôle clé dans l'amélioration de la qualité des décisions en gestion des ressources humaines. Par exemple, il permet aux responsables RH d'analyser les tendances en matière de turnover, d'identifier les besoins en formation ou d'optimiser les plans de succession. Ces informations aident à prendre des décisions éclairées et stratégiques.

2.4 Les objectifs du SIRH :

Le SIRH est conçu pour atteindre plusieurs objectifs stratégiques et opérationnels, visant à moderniser la gestion des ressources humaines et à soutenir les activités quotidiennes de l'organisation. Voici les principaux objectifs du SIRH⁷² :

⁷² Ibid, p33.

- Moderniser le système de GRH existant de l'organisation (en apportant plus d'homogénéité, de convivialité et une meilleure intégration des évolutions).
- Faciliter le pilotage des ressources humaines.
- Soutenir les transactions et maintenir le contrôle hiérarchique.
- Fournir des services sous forme d'informations et de rapports aux clients internes et externes, ainsi qu'aux utilisateurs du système.
- Favoriser un meilleur partage des informations.
- Permettre une gestion décentralisée et globale du personnel au quotidien.

2.5 Fonctionnalités principales du SIRH

Il existe une variété de représentations du système d'information des ressources humaines, selon les acteurs RH, les consultants et les éditeurs de solutions RH. Pour analyser ces fonctionnalités, nous retenons un découpage en 8 processus principaux, à savoir:

2.5.1 Gestion administrative du personnel (GA) ou (GAP):

Cette gestion vise à traiter de manière qualitative les informations relatives au salarié, qui sont intégrées dans son dossier. Les missions de l'administration du personnel couvrent plusieurs domaines:

- Le respect des obligations légales (code du travail, conventions collectives, règlement intérieur, accords collectifs, etc.).
- Le calcul et la gestion des traitements, salaires et cotisations sociales associées.
- Les études sociales et fiscales (coût du travail, coût de l'absentéisme, coût des maladies, impact social des mesures gouvernementales, etc.).

Ces fonctions d'expertise nécessitent une excellente connaissance des ressources humaines, du droit du travail et des pratiques en entreprise⁷³. La gestion des données individuelles s'inscrit dans un processus collaboratif. En effet, l'utilisation de services en libre accès (self-service) via un portail RH, associée à un workflow de validation, permet aux salariés de mettre à jour et de consulter leurs données personnelles. Elle permet également aux managers hiérarchiques de mettre à jour les informations de leurs collaborateurs sans accès direct au système.

⁷³ M.GILLET et P.GILLET, SIRH Système d'information ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2010, pp93-98.

2.5.2 La gestion des temps et des activités (GAT):

Le GAT est l'un des modules les plus couramment intégrés dans un SIRH, aux côtés de la paie et de la gestion administrative du personnel (GA)⁷⁴.

Le périmètre et la complexité de ce module dépendent largement des besoins spécifiques de l'entreprise qui l'implémente. Certaines organisations ont des exigences avancées en matière de planification et de gestion des horaires (comme les cycles d'annualisation, par exemple) et optent pour un outil spécialisé dédié à la GAT (approche "best of breed"). Pour d'autres, la GAT se limite au suivi des présences, des absences, ainsi qu'à la mise à jour en temps réel des congés, des RTT et des jours de repos.

La gestion des temps et des activités permet aux administrateurs de l'entreprise d'obtenir des informations précises et en temps réel sur⁷⁵:

- Le temps de travail effectué par chaque employé, quotidiennement.
- Le nombre de jours de vacances et de RTT disponibles pour chaque employé.
- Le nombre de formations suivies par chaque employé.
- Le nombre d'heures consacrées à chaque tâche ou dossier, de manière globale.

2.5.3 Gestion de la paie :

Est la brique la plus ancienne et la plus mature du SIRH, ses calculs et ses données alimentent grandement les autres modules, sa justice et son bon fonctionnement général ont un impact fort sur tout le SIRH⁷⁶.

La gestion de la paie ne se limite pas seulement à l'émission du bulletin de paie. Elle englobe également les divers événements liés au contrat de travail ⁷⁷:

- Embauche (déclaration aux organismes sociaux, retraites, mutuels...etc.).
- Modification du contrat.
- Cessation du contrat de travail (solde de tout compte, certificat de travail...etc.)

⁷⁴ C.BALANCOT, benchmark SIRH, 5eme édition 2013, Danae, p 12.

⁷⁵ M.GILLE, P.GILLET, op-cit, pp145-148.

⁷⁶ C.BALANCOT, OpCit, p14.

⁷⁷ N.BEN DAOUDE, les NTIC dans l'école privée, these de mémoire de master, université Sorbonne, 2009, p76

En conséquence une mauvaise gestion de la paie concerne l'entreprise, les salariés, les dirigeants, l'Etat, les organismes sociaux. Les erreurs font courir des risques juridiques.

2.5.4 Tableau de bord :

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs conçu pour permettre aux gestionnaires de suivre l'état des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances susceptibles de les influencer, sur un horizon adapté à leurs fonctions.

Pour les professionnels des ressources humaines, il fournit des éléments d'analyse statistique sur des aspects tels que :

- La masse salariale.
- Les indicateurs sociaux (absentéisme, licenciements, démissions).
- Les temps et activités.
- Les actions de formation.
- Les recrutements.

Il constitue un outil essentiel pour les responsables RH et les décideurs, leur permettant de piloter les activités et de prendre des décisions efficaces, efficientes et fondées sur des informations pertinentes⁷⁸.

2.5.5 Le recrutement :

Le recrutement englobe l'ensemble des actions mises en œuvre pour identifier un candidat correspondant aux besoins d'une organisation pour un poste donné.

Les solutions proposées par les éditeurs sont souvent peu intégrées au SIRH principal. Ces outils permettent généralement⁷⁹:

- La gestion du recrutement en ligne, incluant la création, la modification et la publication des offres d'emploi.
- La fourniture de statistiques sur le nombre de consultations et de réponses pour chaque offre.
- La gestion automatisée des réponses, avec l'envoi de courriers aux candidats.

⁷⁸ H.ANGOST, ystème d'information de l'entreprise, 5ème édition de Boeck, Paris, 2006, P 52.

⁷⁹ G.LELARGE, la gestion des ressources humaines, nouveau enjeux, nouveau outils, édition sefi, canada, p225.

- Pour les candidats, la visualisation, la création et la modification de leurs profils et des pièces jointes associées.

- La constitution d'une base de données permettant des recherches par profil, compétences ou pièces jointes.

2.5.6 La gestion de la formation:

La formation joue un rôle essentiel dans l'organisation, en maintenant les compétences du personnel à jour et alignées sur les besoins stratégiques de l'entreprise. Ce processus fait partie des plus anciens intégrés au SIRH, avec des modules existant dès les années 90⁸⁰.

Le module de formation a pour objectif de créer et gérer des sessions de formation (stages, ateliers, etc.) en fonction des objectifs individuels et collectifs de l'organisation, dans le cadre d'un budget de formation défini. En raison de leur complexité, de nombreux outils spécialisés ont émergé. Ces solutions sont souvent gérées en mode ASP (Application Service Provider) et incluent la diffusion de catalogues de formation via des portails collaboratifs en libre-service. Un exemple de logiciel dédié à la formation est Neevagroup.

2.5.7. La rémunération globale :

Une politique de rémunération efficace, alignée sur les réalités du marché, permet d'attirer, de motiver et de fidéliser les talents au sein de l'organisation.

Les solutions informatiques ont pour objectif d'aider les entreprises à concevoir, mettre en place et piloter une politique de rémunération performante, ainsi qu'à définir une stratégie RH pertinente. Pour cela, les éditeurs proposent des outils spécialisés composés de modules permettant:

- D'analyser, piloter et contrôler la rémunération des salariés.
- D'assurer une partie du contrôle de gestion sociale.
- De piloter la masse salariale.
- De préparer les négociations annuelles obligatoires.
- De mettre en œuvre des opérations de communication sociale.

⁸⁰ B.JUST, op.cit, p67.

Parmi les éditeurs de solutions de rémunération globale, on trouve notamment Towers Watson.

2.5.8. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC):

La GPEC est un processus RH relativement récent dans le SIRH. Comme le souligne B. Just, « la GPEC devient extrêmement cruciale en période d'incertitude, tout en représentant un véritable atout concurrentiel »⁸¹. En effet, la GPEC répond à des enjeux majeurs pour l'organisation, tels que:

- Développer l'employabilité et la mobilité des salariés.
- Assurer un plan de succession efficace.
- Recruter dans la diversité et fidéliser les meilleurs talents.
- S'adapter aux évolutions des métiers et des technologies.
- Répondre aux exigences opérationnelles en affectant les bonnes compétences au bon moment et au bon poste.

Le SIRH facilite la GPEC en permettant:

- Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois.
- Une meilleure maîtrise des impacts des changements technologiques et économiques.
- Une synthèse optimale entre compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences.
- Une gestion plus efficace des carrières.
- Une réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres.
- Une sélection et une programmation plus précises des actions d'ajustement nécessaires.

La fonction RH est hautement stratégique pour une entreprise, car c'est son personnel qui crée sa richesse et sa valeur ajoutée. Une gestion efficace des ressources humaines se traduit par une amélioration de l'efficacité et de la productivité de l'entreprise. Le système d'information des ressources humaines (SIRH) constitue un outil précieux pour atteindre les objectifs de

⁸¹ Ibid, p68.

l'organisation. Pour exercer cette fonction stratégique de manière optimale, les responsables de la gestion du capital humain ont besoin d'outils adaptés, leur permettant de gagner en temps et en efficacité.

2.6 Le rôle de système d'information en ressources humaines

Le SIRH est un outil essentiel pour les organisations modernes, car il permet de gérer efficacement les ressources humaines, d'optimiser les processus, et de soutenir la prise de décision stratégique. Voici les rôles principaux de SIRH:

2.6.1. La gestion des données des employés:

Le SIRH permet de centraliser et de gérer efficacement les informations relatives aux employés, telles que les données personnelles, les compétences, les performances, les formations, et les rémunérations. Selon Jean-Marie Peretti⁸² : « le SIRH est un outil stratégique qui permet de transformer les données RH en informations exploitables pour la prise de décision ».

2.6.2. Optimisation des processus RH :

Le SIRH automatise et rationalise les processus RH, tels que le recrutement, la gestion des temps de travail, la paie, et l'évaluation des performances. Jean-Pierre Gruère et Jean-René Gendreau soulignent que "l'intégration d'un SIRH permet de réduire les tâches administratives répétitives et d'améliorer l'efficacité opérationnelle des services RH"⁸³ ».

2.6.3. Amélioration de la performance organisationnelle:

Le SIRH contribue à aligner les objectifs RH avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Selon Philippe Garin: « un SIRH bien conçu permet de mesurer et d'analyser les indicateurs clés de performance RH, ce qui favorise une meilleure gestion des talents et une prise de décision éclairée⁸⁴ ».

2.6.4. Support à la prise de décision:

Le SIRH fournit des données analytiques et des rapports qui aident les managers et les dirigeants à prendre des décisions éclairées. Kenneth Laudon et Jane Laudon expliquent que:

⁸² J-M.PERETTI, Ressources humaines, éditions Vuibert, Paris, 2020, p145.

⁸³ J-P.GRUÈRE et J-R.GENDREAU, Gestion des ressources humaines, éditions Dunod, Paris, 2019, p 210.

⁸⁴ P, GARIN, Le Système d'Information Ressources Humaines, éditions EMS, Caen, 2018, p 89.

«les systèmes d'information RH modernes intègrent des outils d'analyse prédictive qui permettent d'anticiper les besoins en compétences et de planifier les carrières⁸⁵ ».

⁸⁵K.LAUDON et J.LAUDON, Management des systèmes d'information, éditions Pearson, Paris, 2021, p176.

Conclusion du chapitre:

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la Gestion des Ressources Humaines (GRH) a marqué un tournant décisif dans la manière dont les organisations abordent la gestion de leur capital humain. La e-GRH, fruit de cette transformation, a permis d'automatiser et d'optimiser les processus RH, tout en introduisant des innovations majeures dans des domaines clés tels que le recrutement, la formation et la gestion des carrières. Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH) ont joué un rôle central dans cette évolution, en offrant des outils performants pour une gestion plus stratégique et data-driven des ressources humaines.

Cependant, cette intégration n'est pas sans défis. Les limites techniques, les coûts élevés et les résistances au changement constituent des obstacles importants à une adoption généralisée et efficace des TIC dans la GRH. Malgré ces contraintes, les avantages offerts par ces technologies, notamment en termes d'efficacité, de précision et de prise de décision, restent indéniables.

À l'ère du numérique, la GRH doit continuer à s'adapter et à innover pour répondre aux besoins changeants des organisations et des collaborateurs. L'intégration des TIC et le développement des SIRH représentent des leviers essentiels pour construire une gestion des ressources humaines plus agile, proactive et alignée sur les enjeux du futur.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

Introduction du chapitre:

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), à travers leurs multiples formes, ont profondément transformé les pratiques de gestion des ressources humaines. Ces transformations touchent aujourd'hui la quasi-totalité des organisations, y compris les institutions publiques et économiques algériennes.

Dans cette optique, j'ai mené une analyse au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Annaba (CCI Annaba), une institution économique régionale chargée de promouvoir et d'accompagner le développement du tissu entrepreneurial local.

Cette étude vise, de manière spécifique, à évaluer l'impact des TIC sur la fonction Ressources Humaines au sein de cette institution. Plus globalement, il s'agit de mettre en lumière les modifications induites par l'intégration des TIC dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

À travers ce chapitre, je présenterai dans un premier temps la CCI Annaba ainsi que la méthodologie adoptée pour ma recherche. Dans un second temps, j'analyserai et discuterai les résultats du questionnaire élaboré dans le cadre de ma démarche empirique.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche :

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil :

Dans le cadre de mon travail de recherche, je commence par présenter de l'organisme qui m'a accueilli afin de mieux comprendre son rôle, ses missions ainsi que son importance dans le développement économique local.

Pour cela, je propose d'abord une présentation générale des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI), avant de me concentrer plus particulièrement sur la Chambre de Commerce et d'Industrie Seybouse-Annaba, lieu de mon stage.

1.1.1 Présentation générale des chambres de commerce et d'industrie :

Les Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) sont des institutions publiques chargées de représenter les intérêts des acteurs économiques opérant dans les domaines du commerce, de l'industrie et des services. À travers leurs différentes missions, elles agissent comme des interfaces essentielles entre les entreprises et les pouvoirs publics, contribuant ainsi au développement économique local et national.

En Algérie, le réseau des CCI est encadré par la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI), un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle du ministère du Commerce. La CACI occupe une place stratégique dans la politique économique nationale en jouant plusieurs rôles fondamentaux :

- L'organisation et la stimulation de l'activité économique, en soutenant les initiatives locales et sectorielles et en favorisant l'émergence d'un tissu économique performant.
- La médiation entre les secteurs public et privé, facilitant ainsi la concertation, la compréhension mutuelle et la collaboration constructive entre les deux sphères.
- L'accompagnement des entreprises, notamment à travers des services de conseil, de formation, d'information économique et de facilitation des démarches administratives.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

- La promotion des investissements, en mettant en avant les atouts économiques du pays et en encourageant les partenariats nationaux et internationaux.
- L'amélioration du climat des affaires, par la contribution à la simplification des procédures, à la modernisation des services économiques et à la transparence du cadre réglementaire.

Le réseau national des CCI algériennes est composé de 48 chambres locales, réparties sur l'ensemble du territoire national. Chacune de ces chambres est chargée de représenter les opérateurs économiques de sa région, tout en participant activement à la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement économique. La coordination de ce réseau est assurée par une administration centrale située à Alger.

Parmi ces chambres locales, la chambre de commerce et d'industrie Seybouse – Annaba occupe une place particulière.

Grâce à sa position géographique stratégique au nord-est de l'Algérie, à proximité du port d'Annaba et de la frontière tunisienne, ainsi qu'à son dynamisme économique, cette chambre joue un rôle déterminant dans l'animation économique régionale. Elle s'illustre notamment par son engagement en faveur de l'accompagnement des entreprises locales, la promotion des exportations et la valorisation des potentialités économiques de la wilaya d'Annaba et de ses environ .

1.1.2 La chambre de commerce et d'industrie CCI Seybouse - Annaba:

Une organisation administrative structurée au service de l'entreprise, implantée au cœur d'une région dynamique et économiquement stratégique, la CCI Seybouse – Annaba se distingue non seulement par son rayonnement économique, mais également par sa structure administrative organisée et efficace. L'ensemble de ses activités est coordonné par une direction générale, placée sous la responsabilité d'un directeur général, garant de la mise en œuvre des missions de la chambre et du bon fonctionnement de ses services.

L'organisation interne de la chambre repose sur trois départements clés, chacun ayant des missions spécifiques et complémentaires. Cette structuration permet d'assurer une gestion

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

efficace, une meilleure répartition des tâches et une réponse ciblée aux besoins des entreprises.

1.1.2.1 Département Animation et Coopération

Ce département est au cœur de l'action économique de la CCI Seybouse. Il est chargé de :

1. **L'animation du tissu économique local:** organisation de foires, salons professionnels, journées portes ouvertes, forums d'affaires, rencontres B2B, etc.
2. **La coopération économique et institutionnelle:** développement de partenariats avec d'autres chambres (nationales et étrangères), institutions publiques, ambassades, et organismes internationaux.
3. **La promotion de l'investissement:** mise en relation entre investisseurs et institutions, valorisation des atouts économiques de la région.
4. **Le soutien à l'internationalisation des entreprises:** accompagnement dans les démarches export, participation à des missions économiques à l'étranger.

Ce département joue un rôle moteur dans la mise en réseau des acteurs économiques et la création d'un environnement propice aux affaires.

1.1.2.2 Département Informations et Documentations:

Ce département assure un rôle crucial dans la diffusion de l'information économique et l'appui aux entreprises par la mise à disposition de ressources stratégiques. Il s'occupe de :

1. La collecte, le traitement et la diffusion d'informations économiques pertinentes (études de marché, statistiques, veille réglementaire et commerciale).
2. La gestion d'un centre de documentation contenant des bases de données spécialisées, des publications sectorielles, des guides juridiques et fiscaux, etc.
3. La fourniture d'une assistance documentaire aux porteurs de projets, chercheurs et professionnels à la recherche de données économiques fiables.
4. La mise à jour du portail numérique de la chambre, véritable plateforme d'informations et de services en ligne.

Ce département est donc un outil stratégique de veille et de soutien décisionnel pour les entreprises locales.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

1.1.2.3 Département Administration et Finance:

Ce département est chargé de la gestion interne de la chambre, tant sur le plan administratif que financier. Ses principales missions sont :

1. **La gestion des ressources humaines** : recrutement, formation du personnel, gestion des carrières, suivi administratif du personnel.
2. **La gestion comptable et budgétaire** : élaboration et exécution du budget, suivi des dépenses et recettes, préparation des bilans financiers.
3. **L'organisation administrative générale** : gestion des correspondances, logistique, gestion des archives et des moyens matériels.
4. **La supervision des services aux usagers** : accueil, délivrance de documents officiels (certificats d'origine, cartes professionnelles, etc.).

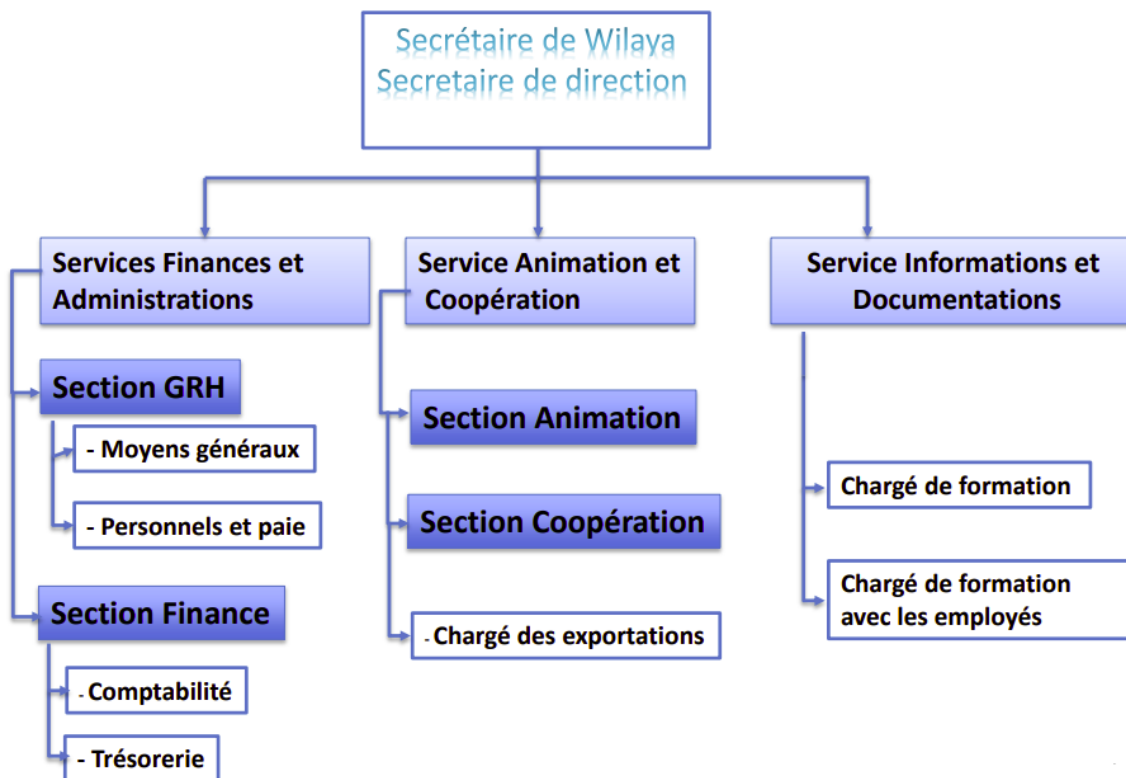
Ce département veille à la transparence de la gestion, à la bonne gouvernance administrative et au fonctionnement optimal des services de la chambre .

Grâce à cette structuration rigoureuse, la CCI Seybouse – Annaba parvient à répondre efficacement aux besoins des entreprises tout en jouant pleinement son rôle de facilitateur économique et de catalyseur du développement régional .

1.1.2 L'organigramme de CCI :

Figure 3 : l'organigramme de la CCI

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



1.1.3. Les missions :

Les CCI ont pour mission principale de représenter les intérêts des secteurs du commerce, de l'industrie et des services auprès des pouvoirs publics. Elles assurent plusieurs rôles essentiels:

- 1. Représentation et consultation :** elles expriment les avis, suggestions et recommandations des opérateurs économiques sur les questions économiques et législatives.
- 2. Appui aux entreprises :** elles accompagnent les entreprises dans leurs démarches, offrent assistance et conseils, et soutiennent leurs relations commerciales.
- 3. Promotion économique :** elles organisent des salons, foires, séminaires et actions favorisant l'exportation, l'investissement et le développement des activités économiques.
- 4. Formation :** elles dispensent des formations, recyclages et perfectionnements au profit des professionnels.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

5. Information et vulgarization : elles diffusent les textes réglementaires, les données économiques, et les opportunités d'affaires.

6. Conciliation et arbitrage : elles peuvent intervenir dans le règlement des litiges commerciaux à la demande des opérateurs.

7. Coopération nationale et international : elles établissent des relations avec des organismes similaires à l'échelle nationale ou étrangère.

8. Aménagement du territoire : elles participent à l'urbanisme commercial et à l'organisation économique locale.

1.1.4 Historique :

- **1848 :** Cette année a vu la naissance de la Chambre de Commerce de Bône. Elle fut l'une des premières Chambres à voir le jour en Algérie. De ce fait, elle est l'une des plus anciennes sinon la plus ancienne.
- **1963 :** Au lendemain de l'indépendance, les décrets 103 et 104 sont promulgués portant respectivement sur la délimitation territoriale des CCI et nomination d'une délégation chargée de remplacer les membres de la Chambre démis de leurs fonctions.
- **1980 :** En vertu du décret 80-47 sont instituées les Chambres de Commerce de wilaya. Le secteur de l'artisanat leur est confié.
- **1987 :** Une refonte des statuts des Chambres de Commerce de wilaya est initiée en vertu des dispositions du décret 87-172. Cette réorganisation confère aux Chambres la personnalité morale et l'autonomie financière et leur consacre un statut d'établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) abrogeant ainsi celui d'établissement public à caractère administratif. Cette refonte est adoptée afin de renforcer les structures économiques nationales pour qu'elles puissent contribuer à l'amélioration de leurs performances en vue de réaliser leurs objectifs. Ces nouveaux statuts dotent les Chambres des moyens légaux appropriés pour mener à bien des actions de coordination et de concertation à même de consolider les liens entre les opérateurs économiques et les pouvoirs publics d'une part et répondre aux attentes légitimes des entreprises affiliées

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

- **1996** : Le décret 96-93 du 06 mars 1996 modifié et complété redessine les circonscriptions territoriales des CCI qui désormais deviennent des Chambres de Commerce et d'Industrie regroupant les wilayates d'Annaba-Guelma-El-Tarf.
- **2007** : En vertu de l'arrêté interministériel du 6 Rabie Ethani 1428 correspondant au 24 Avril 2007 portant dénomination, siège social et délimitation des circonscriptions territoriales des CCI, la CCI.Seybouse redevient une Chambre de wilaya (Annaba).

1.1.5 Les services proposés par la CCI Seybouse – Annaba:

Dans le cadre de sa mission de soutien au tissu économique local, la CCI Seybouse – Annaba offre une large gamme de services destinés à accompagner les entreprises à chaque étape de leur développement. Ces services couvrent plusieurs domaines essentiels pour le bon fonctionnement et la croissance des activités économiques.

1. Information, orientation et conseil aux entreprises:

La CCI Seybouse fournit aux opérateurs économiques des informations actualisées sur: La législation commerciale et fiscale, les procédures d'import-export, les opportunités d'investissement, les dispositifs d'aide et d'incitation à l'investissement. Elle joue également un rôle de conseil personnalisé, notamment pour: la création d'entreprise, la formalisation juridique des activités, la gestion des ressources humaines, les choix stratégiques de développement.

2. Formation professionnelle et renforcement des compétences:

Consciente de l'importance du capital humain, la CCI Seybouse organise régulièrement des sessions de formation dans divers domaines: comptabilité et gestion, management, techniques commerciales et marketing, douane et commerce international, informatique de gestion, langues étrangères à usage professionnel.

Ces formations visent à améliorer la performance des entreprises locales et à adapter les compétences des travailleurs aux exigences du marché.

3. Appui à la création et au développement des entreprises:

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

La chambre propose un accompagnement sur mesure pour les porteurs de projets et les jeunes entrepreneurs à travers : l'aide au montage des dossiers de création, l'orientation vers les dispositifs de financement (ANSEJ, ANGEM, banques...), des conseils en stratégie de lancement, un suivi post-crédation pour assurer la viabilité des entreprises.

4. Organisation de manifestations économiques:

La CCI Seybouse joue un rôle central dans l'animation économique régionale par l'organisation: de foires et salons professionnels, de journées d'études et conférences, de rencontres B2B et forums d'affaires.

Ces événements favorisent les partenariats entre entreprises, l'échange de bonnes pratiques et la visibilité des savoir-faire locaux.

5. Délivrance de documents officiels:

En tant qu'organisme habilité, la CCI Seybouse délivre plusieurs documents indispensables à l'activité économique, notamment: Certificats d'origine pour les exportations, Cartes professionnelles (commerçants, artisans, industriels), Documents de domiciliation, Attestations de régularité commerciale.

6. Promotion de l'export et accompagnement à l'internationalisation:

Pour les entreprises souhaitant s'ouvrir à l'international, la CCI propose : des formations spécifiques à l'export, un accompagnement dans la recherche de marchés extérieurs, l'organisation de missions économiques à l'étranger, la mise en relation avec les ambassades, consulats et chambres mixtes.

1.2. Méthodologie de recherche :

Dans le cadre de mon stage pratique au sein de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) d'Annaba, et plus particulièrement au service des ressources humaines, j'ai mené une recherche visant à analyser l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la fonction RH.

Pour ce faire, j'ai adopté une démarche méthodologique mixte, combinant des méthodes qualitatives (observation et entretiens) et quantitatives (questionnaire).

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

1.2.1 Méthode qualitative :

Pour mener à bien cette recherche, j'ai d'abord eu recours à une méthode qualitative. Celle-ci m'a permis de recueillir des informations riches et détaillées à travers différentes techniques, dont l'observation directe et l'entretien semi-directif.

1.2.1.1 Observation directe:

Durant mon stage dans la CCI Annaba, j'ai effectué une observation directe et participante dans les différents services, avec une attention particulière portée sur les pratiques numériques. Cette approche m'a permis de recueillir des données concrètes sur l'utilisation des TIC dans le contexte professionnel réel, notamment dans la fonction RH. Les éléments suivants ont été particulièrement observés:

- Utilisation de l'internet pour les recherches et la communication
- Usage de l'intranet pour la circulation d'informations internes
- Recours à un extranet dans certaines interactions avec les partenaires
- Consultation et utilisation du site web institutionnel cci-seybouce.com.
- Utilisation de la messagerie électronique professionnelle (CCI Annaba)
- Présence d'un ERP avec un module RH pour la gestion du personnel
- Existence d'une salle de fax, encore en usage dans certains services

1.2.1.2 Entretiens semi-directifs:

J'ai également mené deux entretiens semi-directifs avec le responsable de l'administration et des finances et le responsable des ressources humaines.

Ces entretiens ont permis de recueillir des informations stratégiques sur le rôle des TIC dans la gestion des ressources humaines, les bénéfices observés, les limites rencontrées, ainsi que les perspectives d'amélioration envisagées.

1.2.2 Méthode quantitative:

En complément de la méthode qualitative, j'ai également mobilisé une approche quantitative afin de renforcer l'analyse. Cette démarche m'a permis de recueillir des données chiffrées à travers l'élaboration et la diffusion d'un questionnaire.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

1.2.2.1 Le questionnaire:

Pour appuyer l'analyse qualitative, un questionnaire structuré a été élaboré et distribué à un échantillon total de 17 employés de la CCI Annaba. Ce questionnaire, anonyme, visait à recueillir des données sur l'usage des TIC dans le cadre professionnel, notamment en lien avec les activités RH.

Le questionnaire est composé de 5 sections principales:

1. Informations générales (âge, sexe, poste, ancienneté, service)
2. Utilisation des TIC dans le poste de travail (fréquence, types d'outils utilisés)
3. TIC et gestion des ressources humaines (impact sur le recrutement, la formation, la gestion administrative)
4. Compétences numériques (niveau d'aisance avec les outils, besoins en formation)
5. Perception de l'impact des TIC (amélioration du travail, obstacles rencontrés, suggestions)

L'analyse des réponses permet de mesurer l'adoption réelle des TIC, d'évaluer leur impact sur les pratiques RH, et d'identifier les besoins ou les difficultés rencontrés par les employés.

1.2.3 Échantillon:

L'étude a été menée auprès d'un échantillon totale de 17 employés travaillant à la CCI Annaba, dont certains sont directement rattachés au service RH, tandis que d'autres collaborent régulièrement avec ce service. Ce choix permet d'avoir une vision complète sur l'impact des TIC sur la gestion du personnel, vu à la fois de l'intérieur et de l'extérieur du service.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats :

Dans cette section, j'analyse les résultats obtenus à partir du questionnaire administré aux employés de la CCI Seybouse- Annaba ainsi que les informations recueillies lors des deux entretiens demi-directifs. Cette analyse me permettra de mieux comprendre l'impact des TIC

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

sur la fonction RH, en croisant les données quantitatives et qualitatives. Je commence par la présentation des informations générales concernant les participants.

- L'interprétation des données repose sur les réponses recueillies à travers le questionnaire, en les confrontant aux éléments issus de l'analyse de l'entretien mené avec les deux responsables.

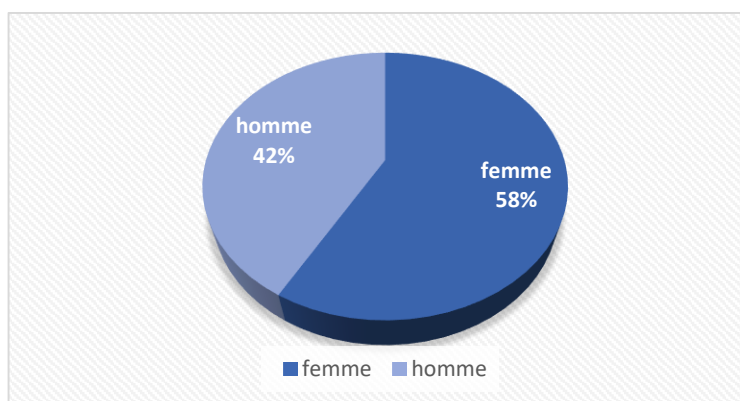
Section 1 : Informations générales

Question01 : Votre sexe ?

Tableau 2: Identification du sexe.

Sexe	%	Effectif
Femme	58,80%	10
homme	42,20%	7
Total	100%	17

Figure 4 : Identification du sexe.



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ce graphe montre que 58,8 % des employés sont des femmes, contre 41,2 % d'hommes, la majorité des employés interrogés sont des femmes. Cela indique une prédominance féminine au sein de la CCI Annaba.

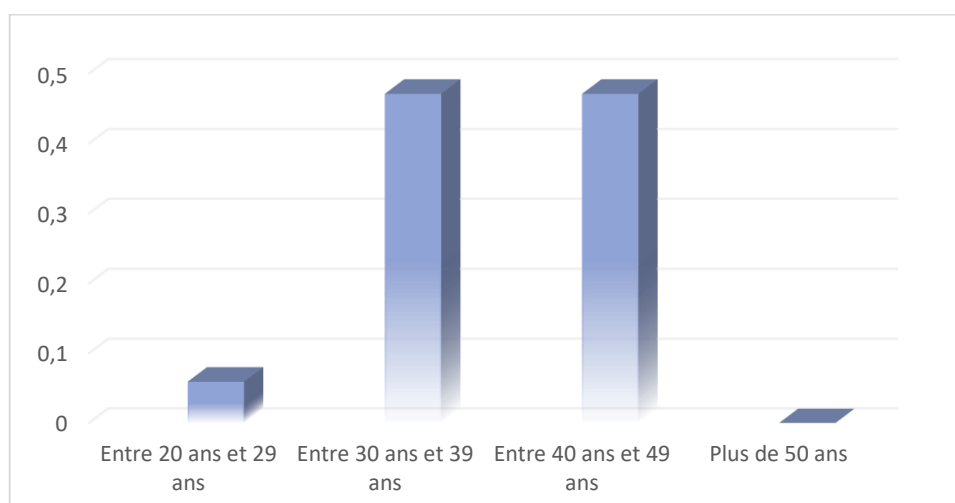
Question 02 : Quel est votre âge ?

Tableau 3: l'âge de l'employées.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

Age	%	Effectif
Entre 20 ans et 29 ans	5,90%	1
Entre 30 ans et 39 ans	47,10%	8
Entre 40 ans et 49 ans	47,10%	8
Plus de 50 ans	0%	0
Total	100%	17

Figure 5 : l'âge de l'employées.



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

La majorité des participants (47,1 % chacun) se situent dans les tranches 30-39 ans et 40-49 ans, tandis que 5,9 % ont entre 20 et 29 ans, et aucun ne dépasse les 50 ans.

Cette pyramide d'âge indique une population active en pleine maturité professionnelle, généralement plus réceptive aux évolutions technologiques, tout en ayant déjà une expérience solide.

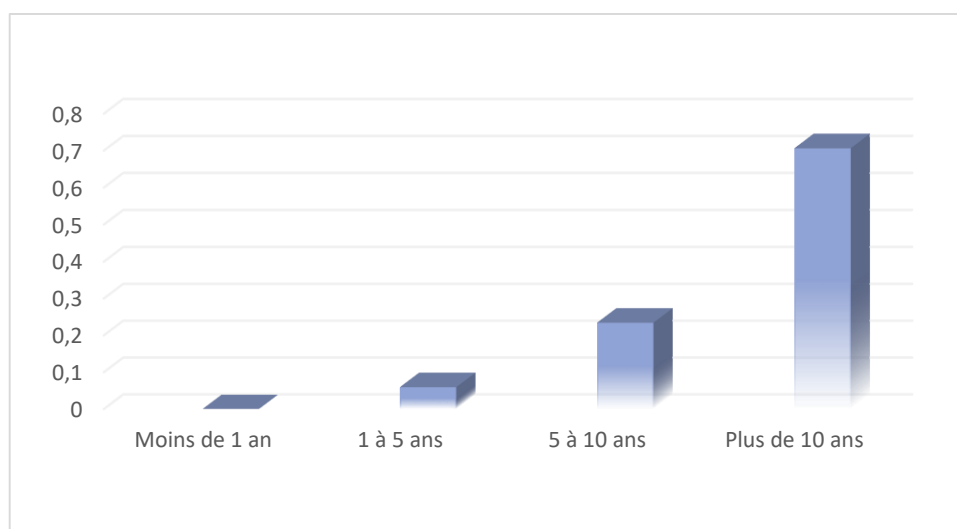
Question 03 : Depuis combien de temps travaillez-vous à la CCI Annaba ?

Tableau 4: l'expérience professionnelle.

Expérience professionnel	%	Effectif
Moins de 1 an	0	0
1 à 5 ans	5,90%	1
5 à 10 ans	23,40%	4
Plus de 10 ans	70,60%	12
Total	100%	17

Figure 6: Expérience professionnel.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

L'écrasante majorité des employés (70,6 %) travaille à la CCI Annaba depuis plus de 10 ans, tandis que 23,4 % sont là depuis 5 à 10 ans, et 5,9 % entre 1 et 5 ans. Aucun n'est là depuis moins d'un an.

Cette ancienneté importante montre une stabilité du personnel, ce qui peut favoriser une bonne compréhension des outils TIC déjà en place, mais aussi parfois une résistance au changement si les habitudes sont bien ancrées.

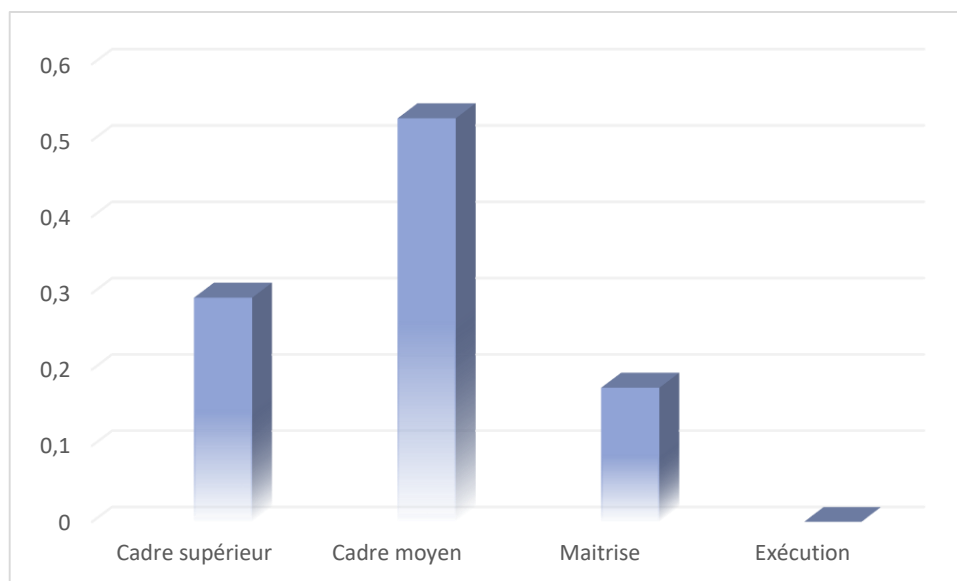
Question 04 : A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Tableau 5: Catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie professionnelle	%	Effectif
Cadre supérieur	29,40%	5
Cadre moyen	52,90%	9
Maitrise	17,60%	3
Exécution	0%	0
Total	100%	17

Figure 7: Catégorie socioprofessionnelle.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Les résultats montrent que 52,9 % des employés sont des cadres moyens, 29,4 % des cadres supérieurs, et 17,6 % appartiennent à la maîtrise. Aucun ne relève du niveau exécution.

Cela signifie que l'échantillon est largement constitué de personnel encadrant, donc potentiellement en interaction régulière avec des outils TIC pour la gestion, la planification ou la coordination.

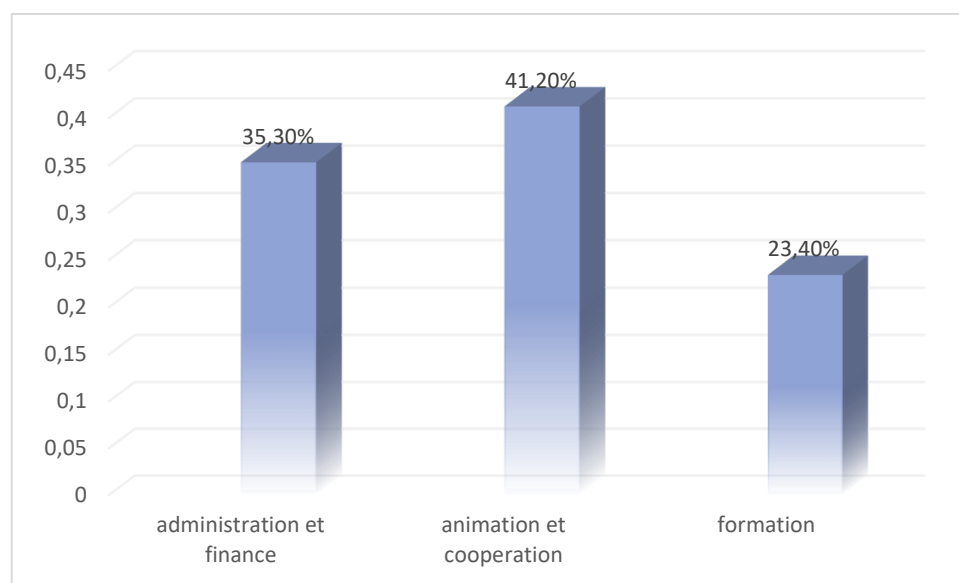
Question 05 : A quel département appartenez-vous ?

Tableau 6: la répartition des employés par département.

Réponse	%	Effectif
administration et finance	35,30%	6
animation et coopération	41,20%	7
Information et documentation	23,40%	4
Totale	100%	17

Figure 8: la répartition des employés par département.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ce graphe illustre la répartition des employés selon leur département. Trois services sont représentés : administration et finance, animation et coopération, ainsi qu'information et documentation. On constate que le département animation et coopération regroupe la majorité des employés (41,2%), ce qui témoigne de son rôle central au sein de la CCI Annaba.

Section 02 : L'usage des outils TIC utilisés pour la GRH

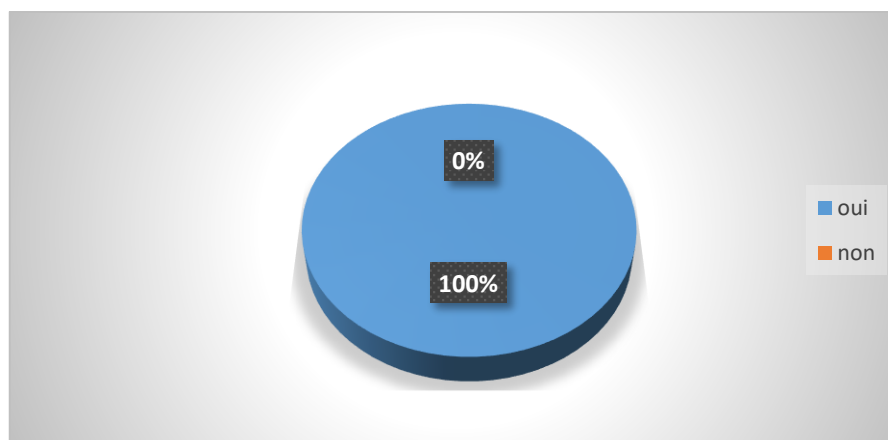
Question 06 : Connaissez-vous la signification des TIC ?

Tableau 7: connaissance de la signification des TIC.

Connaissance de la signification des TIC	%	Effectif
Oui	100%	17
Non	0	0
Total	100%	17

Figure 9 : connaissance de la signification.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ce graphe représente la connaissance de la signification des TIC parmi les employés interrogés. On constate que tous les employés (100 %) déclarent connaître ce que sont les TIC, ce qui est un indicateur très positif. Cela peut être lié à l'utilisation quotidienne d'outils comme les ordinateurs, l'intranet ou la messagerie, mentionnés dans l'entretien par le responsable RH.

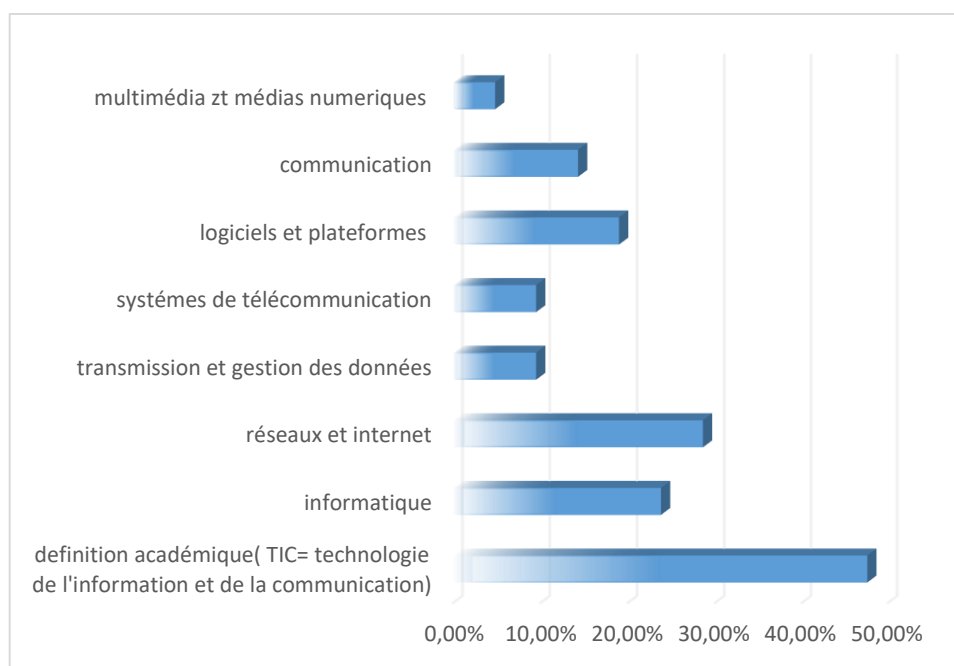
Question 07 : Selon vous, les TIC sont :

Tableau 8: catégories des définitions données par les répondants.

Catégorie	%	Colonne3
définition académique (TIC= technologie de l'information et de la communication)	47,60%	10
Informatique	23,80%	5
réseaux et internet	28,60%	6
transmission et gestion des données	9,50%	2
systèmes de télécommunication	9,50%	2
logiciels et plateformes	19%	4
Communication	14,30%	3
multimédia et médias numériques	4,80%	1

Figure 10: catégories des définitions données par les répondants.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Intpretation :

Ce graphe présente les différentes représentations que les répondants associent aux TIC. Ensuite, on constate que **près de la moitié (47,6 %)** des participants donnent une **définition académique complète**, citant précisément les "**Technologies de l'information et de la communication**", ce qui traduit une **bonne compréhension théorique**.

D'autres catégories fréquemment citées incluent **l'informatique (23,8 %)** et les **réseaux/Internet (28,6 %)**, montrant une **perception plus fonctionnelle ou technique** des TIC.

Quelques réponses mettent l'accent sur la **gestion et le transfert des données**, les **systèmes de télécommunication**, ou encore les **logiciels**, ce qui illustre une vision plus **opérationnelle**. Enfin, certains mentionnent la **communication**, les **plateformes numériques** ou le **multimédia**, ce qui élargit la définition vers des usages concrets et actuels.

Ces résultats montrent que les répondants ont une **compréhension diversifiée, parfois partielle**, des TIC, mêlant concepts théoriques et exemples concrets d'outils ou de services.

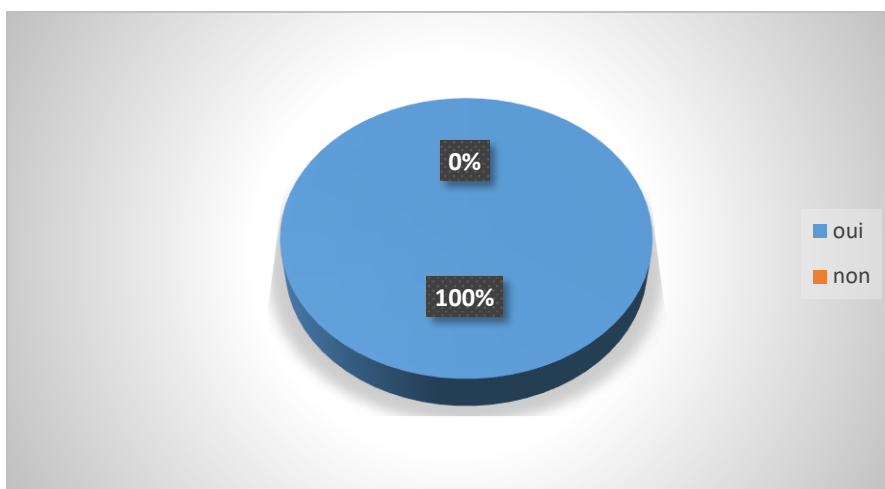
Question 08 : Votre entreprise utilise-t-elle les technologies de l'information et de communication (TIC) ?

Tableau 9 : l'utilisation des TIC.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

Utilisation des TIC dans Leurs activités	%	Effectif
oui	100%	17
Non	0%	0
Total	100%	17

Figure 11 : l'utilisation des TIC.



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ce graphe montre que 100 % des répondants affirment que la CCI Annaba utilise les TIC dans ses activités. Le responsable RH a confirmé cela dans l'entretien, en évoquant des outils comme l'ERP, le logiciel BASSIT pour la paie et les congés, l'intranet, les emails, et même Messenger.

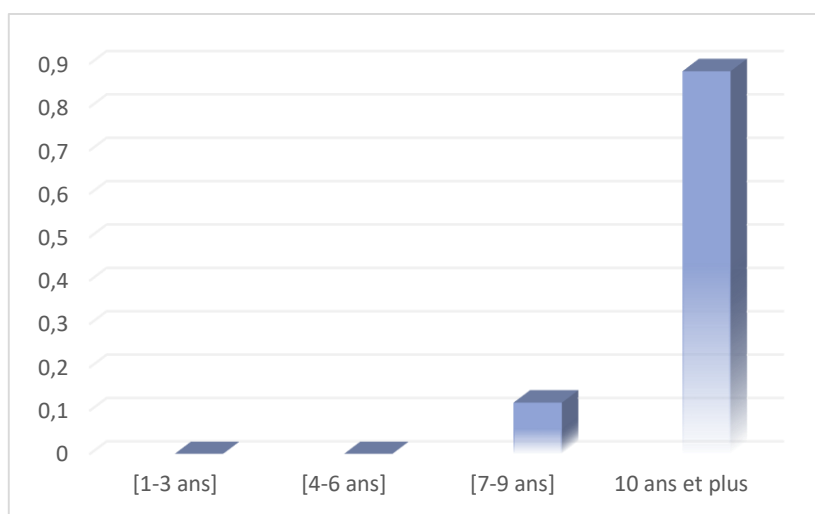
Question 09 : Si oui, depuis combien d'années ?

Tableau 10: durée d'utilisation des TIC.

Réponse	%	Effectif
[1-3 ans]	0%	0
[4-6 ans]	0%	0
[7-9 ans]	11,80%	2
10 ans et plus	88,20%	15
Total	100%	17

Figure 12: durée d'utilisation des TIC.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

La grande majorité des répondants (88,20 %) indiquent que la CCI utilise les TIC depuis plus de 10 ans, ce qui prouve une intégration ancienne et progressive des outils numériques. Le responsable du département administratif a évoqué cette longue adoption lors de l'entretien, en précisant que l'installation des outils s'est faite progressivement, accompagnée de formations internes.

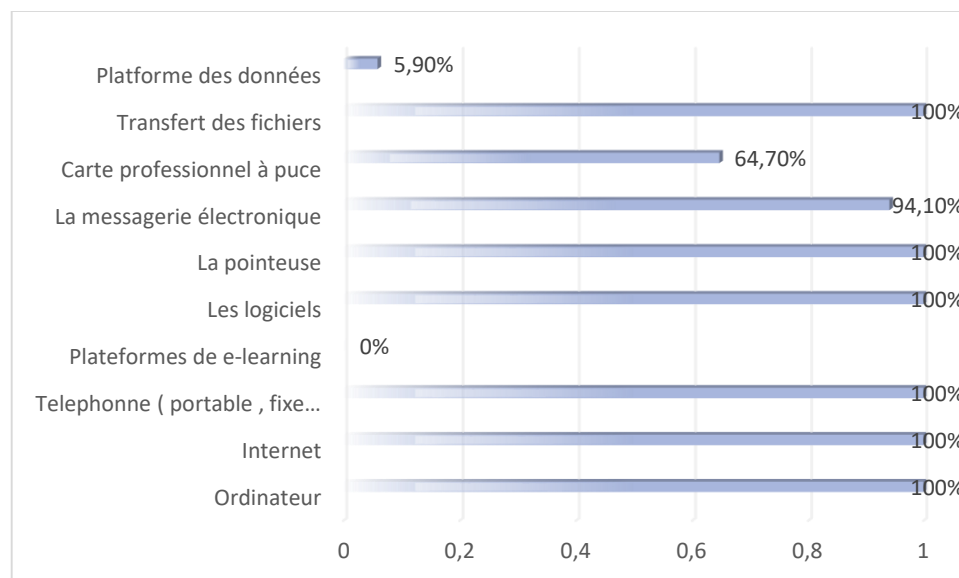
Question 10 : Quels sont les outils TIC dans CCI Annaba ? (Cochez toutes les réponses applicables) ?

Tableau 11: Les outils TIC dans CCI Annaba.

Les outils TIC dans CCI Annaba	Colonne1	Colonne3	%	effectif
Ordinateur			100%	17
Internet			100%	17
Téléphone (portable, fixe...)			100%	17
Plateformes de e-learning			0%	0
Les logiciels			100%	17
La pointeuse			100%	17
La messagerie électronique			94,10%	16
Carte professionnel à puce			64,70%	11
Transfert des fichiers			100%	17
Plateforme des données			5,90%	1

Figure 13: Les outils TIC dans CCI Annaba.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ce graphe présente les outils TIC utilisés à la CCI Annaba. On observe que la quasi-totalité des outils de base sont utilisés à 100 %, ce qui reflète une bonne digitalisation des tâches administratives. Le responsable RH a bien mentionné l'usage quotidien de la pointeuse, des logiciels (comme BASSIT), des ordinateurs et de l'intranet.

Le 0 % pour les plateformes d'e-learning est à noter : cela reflète l'absence actuelle de solutions numériques pour la formation, ce qui a été confirmé dans l'entretien. Le responsable RH a expliqué que les formations se font toujours en présentiel, et que l'intégration d'un e-learning est prévue pour 2026.

Le faible taux pour la plateforme de données (5,90 %) et la carte à puce (64,70 %) peut s'expliquer par un accès limité réservé à certains services, notamment RH ou informatique. Le responsable RH a aussi indiqué que certains outils ne sont pas encore accessibles à tous les employés, ce qui justifie ces résultats.

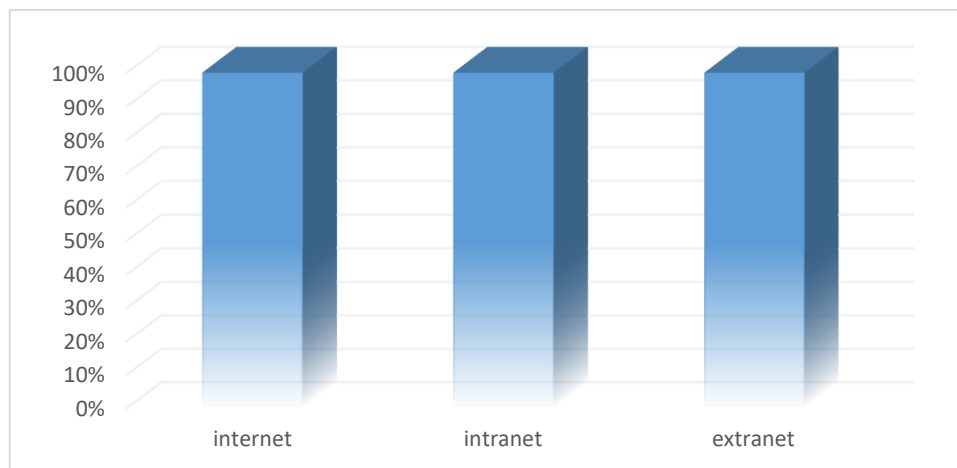
Question 11 : Quels sont les réseaux que vous utilisez ?

Tableau 12: Les réseaux.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

Les réseaux	%	effectif
Internet	100%	17
Intranet	100%	17
Extranet	100%	17

Figure 14 : les réseaux.



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ce graphe indique que tous les répondants utilisent les trois types de réseaux. Cela confirme une infrastructure TIC complète et bien mise en place. Le responsable RH a mentionné dans l'entretien que l'intranet est l'un des outils principaux de communication interne. L'utilisation de l'extranet montre également que la CCI est ouverte sur l'extérieur, ce qui est cohérent avec son rôle d'interface entre les entreprises locales et les marchés étrangers. L'universalité de l'usage (100 %) montre une uniformité dans l'accès aux outils numériques.

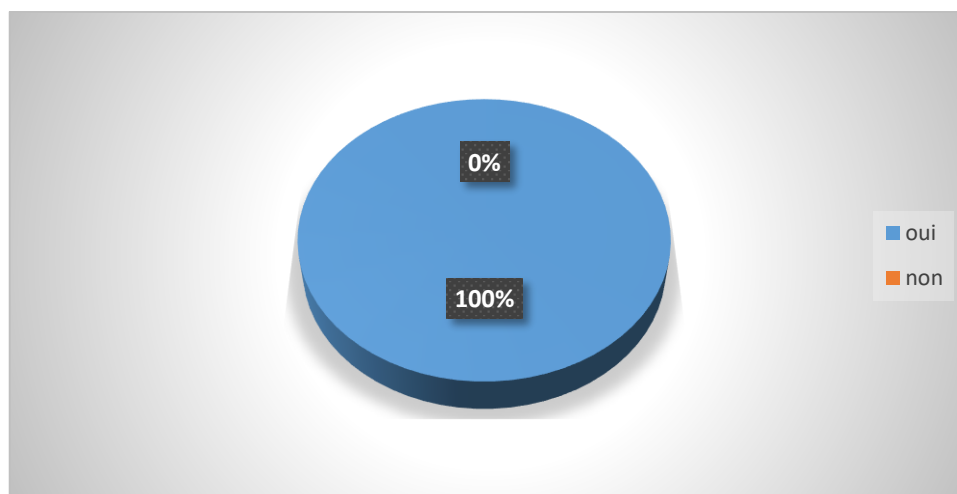
Question 12 : Avez-vous une présence sur les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn) pour la communication externe ?

Tableau 13: La présence sur les réseaux sociaux pour la communication interne.

Réponse	%	effectif
Oui	100%	17
Non	0	0
Total	100%	17

Figure 15 : La présence sur les réseaux sociaux pour la communication interne.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ce graphe illustre que la CCI Annaba est présente à 100 % sur les réseaux sociaux. Cela a été confirmé par le responsable RH dans l'entretien : la page LinkedIn est utilisée pour publier des offres d'emploi et communiquer avec les professionnels, tandis que Facebook est davantage utilisé pour les communications grand public. Cette présence numérique externe reflète une stratégie de communication moderne

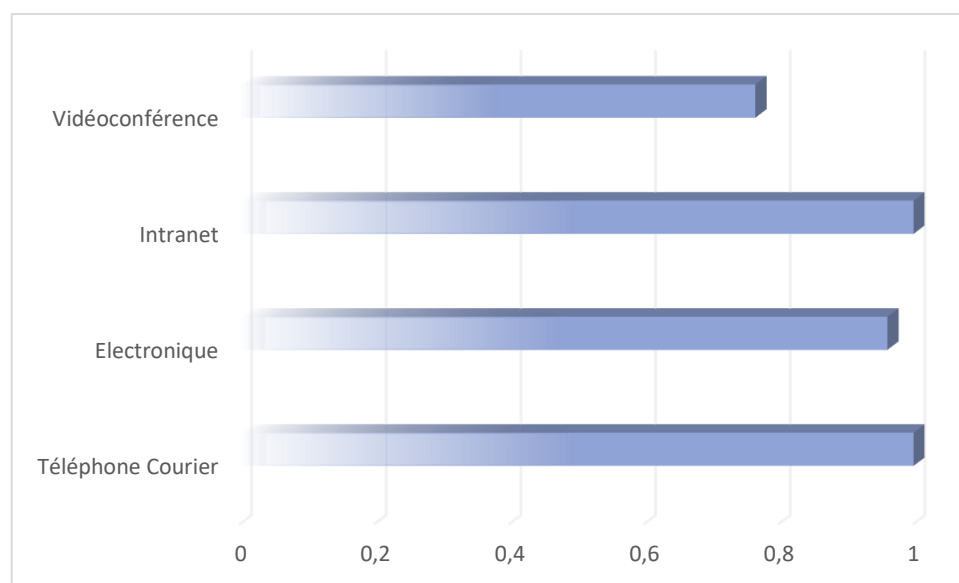
Question 13 : Quel outil technologique utilisez-vous pour effectuer vos communications internes ?

Tableau 14: les outils technologiques pour effectuer les communications internes.

Les réponses	Colonne2	%	Effectif
Téléphone Courier		100,00%	17
Electronique		96,10%	16
Intranet		100,00%	17
Vidéoconférence		76,50%	13

Figure 16: les outils technologiques pour effectuer les communications internes.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ce graphe montre une forte diversité d'outils utilisés pour la communication interne. Le responsable RH a souligné que l'intranet, les emails, et même Messenger sont les canaux privilégiés. La vidéoconférence est utilisée par environ 3 employés sur 4 (76,5 %), ce qui indique une adoption partielle. Le 3,9 % qui n'utilisent pas l'email peut s'expliquer par des fonctions qui ne nécessitent pas de correspondance électronique fréquente ou un manque d'aisance numérique chez certains employés, notamment ceux qui sont en fin de carrière (la résistance au changement).

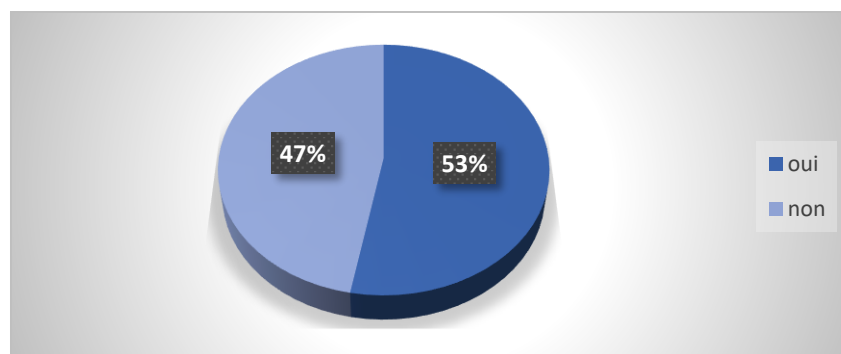
Question 14 : Les services RH de votre entreprise sont-ils entièrement informatisés ?

Tableau 15: Niveau d'informatisation des services des ressources humaines de l'entreprise.

Réponse	%	Effectif
Oui	52,94%	9
Non	47,06%	8
TOTAL	100%	17

Figure 17: Niveau d'informatisation des services des ressources humaines de l'entreprise.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ce graphique représente le niveau d'informatisation des services RH à la CCI d'Annaba. On constate que seulement 53 % des répondants considèrent que les services RH sont entièrement informatisés, tandis que près de la moitié (47 %) estiment que ce n'est pas encore le cas.

Le responsable RH a évoqué cette situation de transition dans l'entretien : il a expliqué que bien que plusieurs outils TIC soient déjà en place dans la gestion des ressources humaines, l'informatisation n'est pas encore homogène ou complète, ce qui explique cette quasi-égalité dans les réponses.

Les outils technologiques déjà utilisés dans la gestion RH :

- La pointeuse (100 % d'utilisation – voir Q10)

Permet un suivi précis des présences, limite les erreurs humaines dans le pointage manuel, selon le responsable RH : c'est un outil bien intégré, qui aide à suivre la discipline et l'assiduité des employés. Bien que la pointeuse soit utilisée, certains employés peuvent ne pas la considérer comme faisant partie de "l'informatisation RH" globale (car elle reste un outil isolé et non intégré à un SIRH complet).

- Le logiciel de paie et de gestion des congés (BASSIT) : Permet d'automatiser le calcul des salaires, la gestion des absences et congés, le responsable RH a précisé que ce logiciel améliore la productivité et réduit les erreurs.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

Tous les employés n'y ont pas accès (Q15 : 11,8 % n'ont pas accès à tous les outils), ce qui peut expliquer pourquoi 47 % jugent les services RH encore partiellement informatisés.

- ERP : Utilisé pour la centralisation des données RH et financières. Le responsable RH dans l'entretien a souligné que l'ERP n'est pas encore exploité dans toute sa capacité, ce qui peut également contribuer à la perception d'une informatisation incomplète.
- Intranet et messagerie électronique (utilisés à 100 % et 94,10 %) : Ils facilitent la communication interne RH, notamment les convocations, communications de services, etc.

Freins et explication du 47 % de "non" :

Le responsable RH a identifié plusieurs freins, en particulier :

- La résistance au changement, surtout chez les employés plus âgés (confirmé aussi par l'âge moyen des répondants, majoritairement entre 30 et 49 ans, Q2).
- Le manque de formation technique adaptée.
- Un accès inégal aux outils (certains employés n'utilisent pas ou n'ont pas encore été formés à tous les logiciels disponibles).
- Des problèmes techniques et des coûts élevés, qui retardent le déploiement intégral d'un SIRH (Système d'Information des Ressources Humaines) complet.

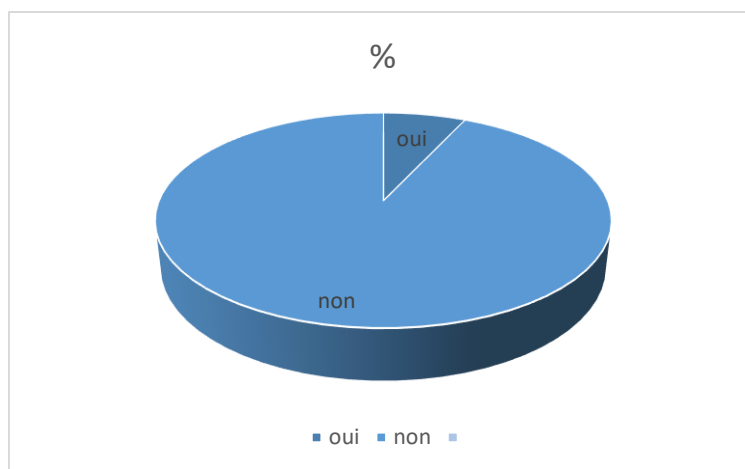
Question 15 : Avez-vous accès à tous les TIC disposé dans les services RH ?

Tableau 16: Accès aux TIC disponibles dans les services RH.

Réponse	%	effectif
Oui	88,20%	15
Non	11,8	2
TOTAL	100%	17

Figure 18: Accès aux TIC disponibles dans les services RH.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

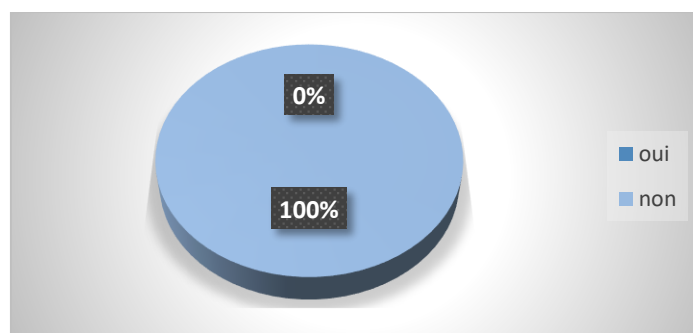
Ce graphe révèle que 88,2 % des répondants affirment avoir accès à tous les outils technologiques des services RH. Toutefois, 11,8 % déclarent ne pas y avoir accès, ce qui peut suggérer un besoin d'harmonisation ou d'élargissement de l'accès aux outils pour garantir l'égalité d'usage entre les employés.

Question 16 : Utilisez-vous des outils technologiques (plateformes en ligne, plateformes d'e-learning) pour le recrutement et la formation ?

Tableau 17: Utilisation des outils technologiques pour le recrutement et la formation.

Réponse	%	Effectif
Oui	0	0
Non	100%	17
Total	100%	17

Figure 19: Utilisation des outils technologiques pour le recrutement et la formation.



Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

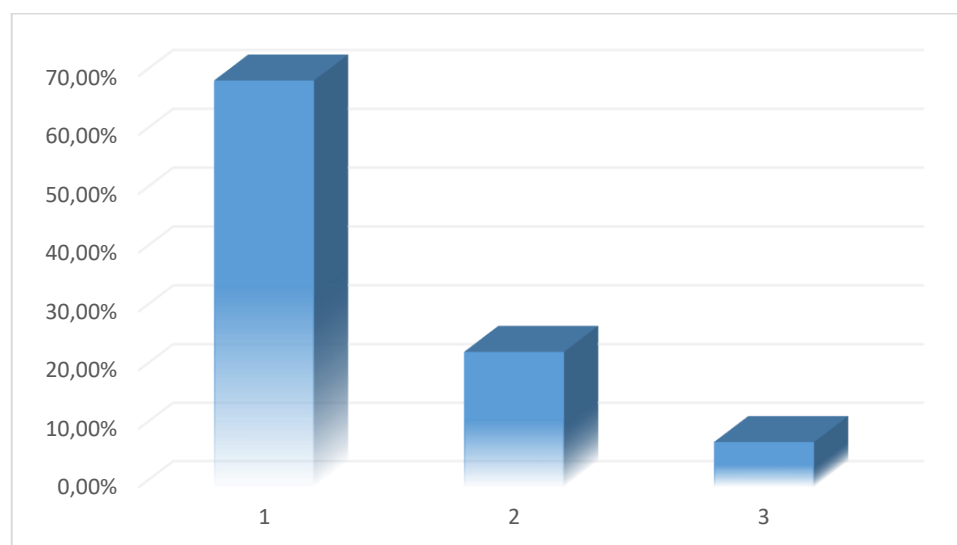
Ce graphe montre que aucun employé (0 %) n'utilise actuellement des outils technologiques pour le recrutement ou la formation, ce qui confirme ce que le responsable RH a expliqué dans l'entretien : le recrutement se fait encore de manière classique (CV papier, entretiens physiques, ANEM) et les formations sont organisées en présentiel. La cause principale est le manque de budget et de ressources techniques, ainsi qu'une préférence pour le face-à-face. Le responsable a également mentionné que la résistance au changement, notamment chez les employés plus âgés, freine cette transition numérique. Toutefois, un projet est prévu pour 2026 afin d'introduire des plateformes e-learning et des systèmes de gestion de performance.

Question 17 : Quels sont les logiciels que vous utilisez dans l'exécution de votre travail ?

Tableau 18: les logiciels utilisés.

logiciels utilisés	Effectif	%
1. aucun logiciel	9	69,20%
2. ERP	3	23,10%
3. logiciel de paie	1	7,70%

Figure 20 : les logiciels utilisés.



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

Interprétation :

Ce graphique représente les types de logiciels utilisés par les répondants dans l'exécution de leur travail.

Ensuite, on constate que près de 70 % des personnes interrogées n'utilisent aucun logiciel, ce qui témoigne d'un faible niveau d'informatisation au sein de leurs activités professionnelles.

En revanche, 23,1 % des répondants utilisent un ERP (Enterprise Resource Planning), ce qui montre que certaines entreprises ont adopté une solution intégrée de gestion.

Enfin, seulement 7,7 % utilisent un logiciel de paie, ce qui peut refléter une informatisation limitée à certaines fonctions spécifiques.

Ces résultats soulignent une hétérogénéité dans l'adoption des outils numériques, avec une large marge d'amélioration possible dans la digitalisation des pratiques professionnelles.

Section 3: Avantages et défis des TIC en GRH

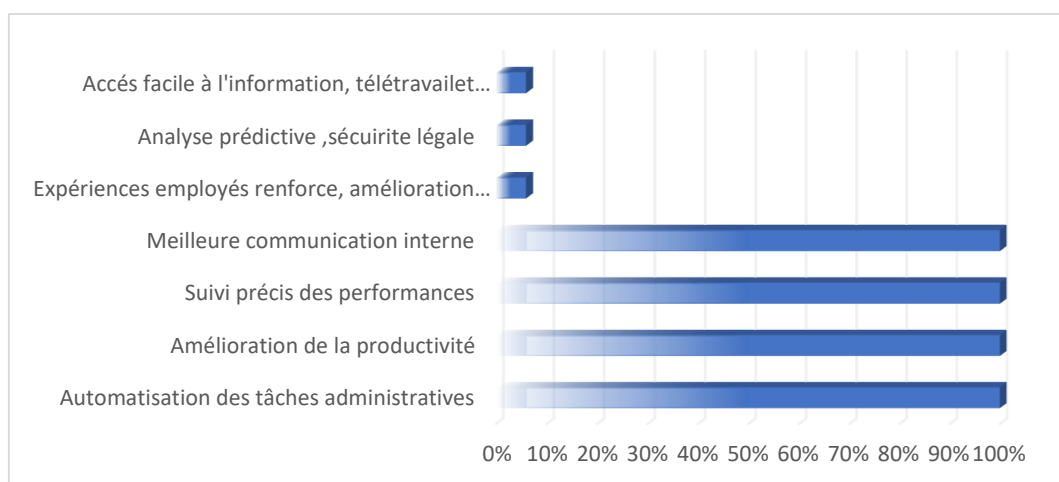
Question 18 : Quels sont les principaux avantages des TIC dans la gestion des ressources humaines ? (Cochez toutes les réponses applicables)

Tableau 19: les avantages de la technologie de l'information e la communication (TIC).

Les avantages	%	effectif
Automatisation des tâches administratives	100%	17
Amélioration de la productivité	100%	17
Suivi précis des performances	100%	17
Meilleure communication interne	100%	17
Expériences employés renforce, amélioration des recrutements, optimisation de la gestion des talents, meilleure gestion des temps et des activités	5,90%	1
Analyse prédictive, sécurité légale	5,90%	1
Accès facile à l'information, télétravail et flexibilité	5,90%	1

Figure 21: les avantages de la technologie de l'information e la communication (TIC).

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ce graphique montre que les avantages principaux unanimement reconnus (100 %) sont l'automatisation, la productivité, la communication et le suivi des performances. Le responsable RH a confirmé ces éléments dans l'entretien, en soulignant que l'usage des TIC a permis de réduire les tâches répétitives et d'améliorer le suivi du personnel.

Les avantages plus avancés comme l'analyse prédictive ou la gestion optimisée des talents ne sont reconnus que par une minorité (5,9 %). Cela s'explique par le fait que ces fonctions ne sont pas encore pleinement déployées à la CCI, comme l'a expliqué le responsable RH. Ces réponses montrent un manque de sensibilisation ou de formation sur les possibilités avancées offertes par les TIC, mais aussi que l'infrastructure actuelle ne permet pas encore d'exploiter ces fonctionnalités.

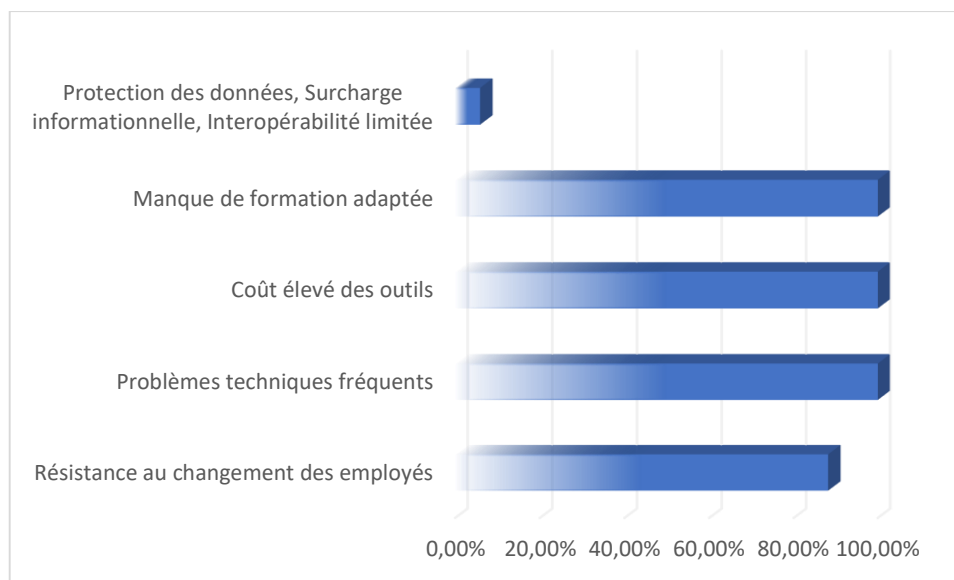
Question 19 : Quels sont les principaux défis liés à l'utilisation des TIC en GRH ? (Cochez toutes les réponses applicables)

Tableau 20: les principes défis lie à l'utilisation des TIC.

Les principes défis lie à l'utilisation des TIC	%	Effectif
Résistance au changement des employés	88,20%	15
Problèmes techniques fréquents	100%	17
Coût élevé des outils	100%	17
Manque de formation adaptée	100%	17
Protection des données, Surcharge informationnelle, Interopérabilité limitée	5,90%	1

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

Figure 22: les principes défis lie à l'utilisation des TIC.



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ce graphique met en évidence que les défis majeurs reconnus par tous les répondants sont les problèmes techniques, le coût, et le manque de formation adaptée (100 %). Le responsable RH a longuement insisté dans l'entretien sur ces points, en ajoutant que les projets numériques à venir nécessitent un investissement important, ce qui ralentit leur mise en œuvre.

La résistance au changement (88,20 %) est un défi majeur. Comme l'a souligné le responsable RH dans l'entretien, cette résistance est surtout observée chez les employés les plus anciens, qui ont du mal à s'adapter aux nouveaux outils numériques. Ce facteur humain constitue l'un des obstacles les plus importants à la transformation digitale de la gestion RH.

Enfin, les défis secondaires (5,90 %) liés à la protection des données, la surcharge informationnelle et l'interopérabilité limitée sont perçus par une minorité. Cela peut s'expliquer par un manque de sensibilisation aux risques numériques, ou par le fait que la majorité des utilisateurs ne gèrent pas directement ces aspects techniques.

Section 4 : Impact des TIC sur les employés.

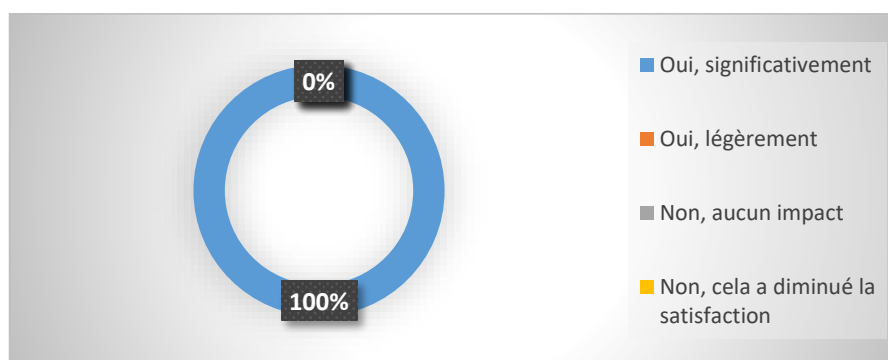
Question 20 : Selon vous, les TIC ont-elles amélioré la satisfaction des employés ?

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

Tableau 21: Impact des TIC sur la satisfaction des employés.

Les réponses	Colonne2	%	effectif
Oui, significativement		100%	17
Oui, légèrement		0%	0
Non, aucun impact		0%	0
Non, cela a diminué la satisfaction		0%	0
Je ne sais pas		0%	0
Total		100%	17

Figure 23: Impact des TIC sur la satisfaction des employés.



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Tous les employés (100 %) estiment que les TIC ont significativement amélioré leur satisfaction, ce qui est un excellent indicateur. Le responsable RH a mentionné dans l'entretien que les outils actuels facilitent la communication, simplifient les tâches et améliorent l'environnement de travail, d'où cette perception très positive. Le fait que aucun employé n'ait indiqué un effet négatif ou même neutre montre que l'usage actuel des TIC est bien accepté et valorisé par l'ensemble du personnel.

Question 21 : À quel point êtes-vous satisfait des outils technologiques actuels utilisés dans la gestion des RH ?

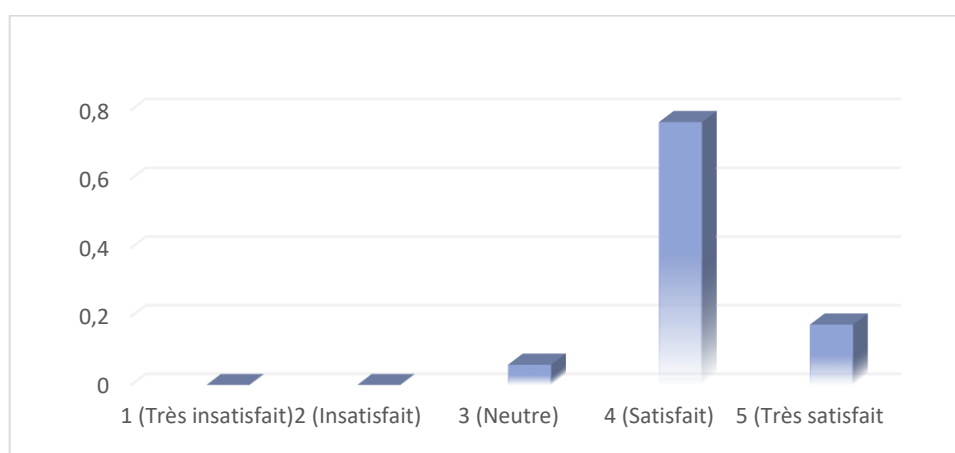
Tableau 22: Degré de satisfaction des employés concernant l'utilisation des TIC au sien de la CCI Annaba.

Les réponses	Colonne2	%	Effectif
1 (Très insatisfait)		0,00%	0

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

2 (Insatisfait)	0%	0
3 (Neutre)	5,90%	1
4 (Satisfait)	76,50%	13
5 (Très satisfait)	17,60%	3
TOTAL	100%	17

Figure 24 : Degré de satisfaction des employés concernant l'utilisation des TIC au sien de la CCI Annaba.



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

La majorité des employés (76,5 %) se déclarent satisfaits, et 17,6 % très satisfaits des outils TIC utilisés. Cela reflète une bonne adaptation aux outils en place, tels que le logiciel BASSIT, l'ERP, la messagerie électronique, etc.

Les 5,9 % de réponses neutres pourraient venir d'un manque de maîtrise ou d'un accès limité à certains outils, comme l'a mentionné le responsable RH en expliquant que tout le personnel n'a pas accès à l'ensemble des plateformes numériques. Il n'y a aucune insatisfaction, ce qui confirme que les outils existants répondent aux besoins de base.

Question 22 : Comment les employés perçoivent-ils l'utilisation des TIC dans leur travail quotidien ?

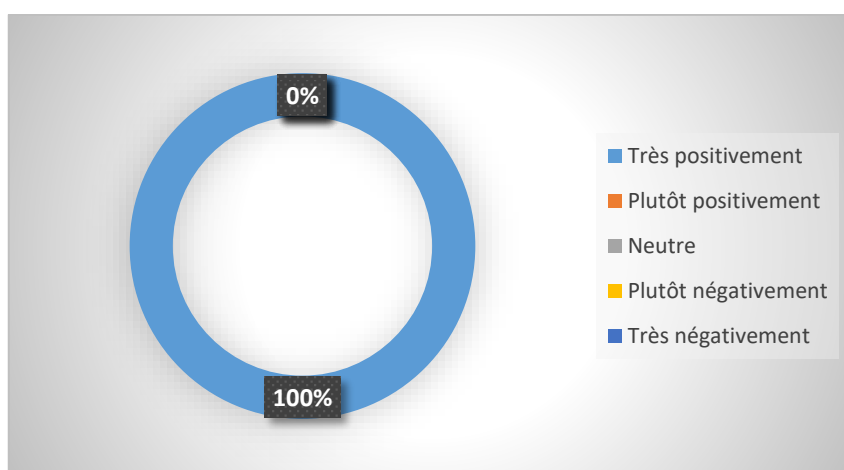
Tableau 23: Perception des employés sur l'utilisation des TIC dans leur travail quotidien.

Les réponses	Colonne2	%	Effectif
Très positivement		100%	17
Plutôt positivement		0%	0

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

Neutre	0%	0
Plutôt négativement	0%	0
Très négativement	0%	0
Total	100%	17

Figure 25 : Perception des employés sur l'utilisation des TIC dans leur travail quotidien.



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ce graphe montre que tous les employés (100 %) perçoivent très positivement l'utilisation des TIC dans leur travail. Cette unanimité traduit une culture numérique bien installée dans l'organisation. Le responsable RH a souligné que les TIC ont permis une meilleure efficacité, une réduction de la charge administrative et une amélioration de la coordination entre services, ce qui justifie cette perception extrêmement favorable.

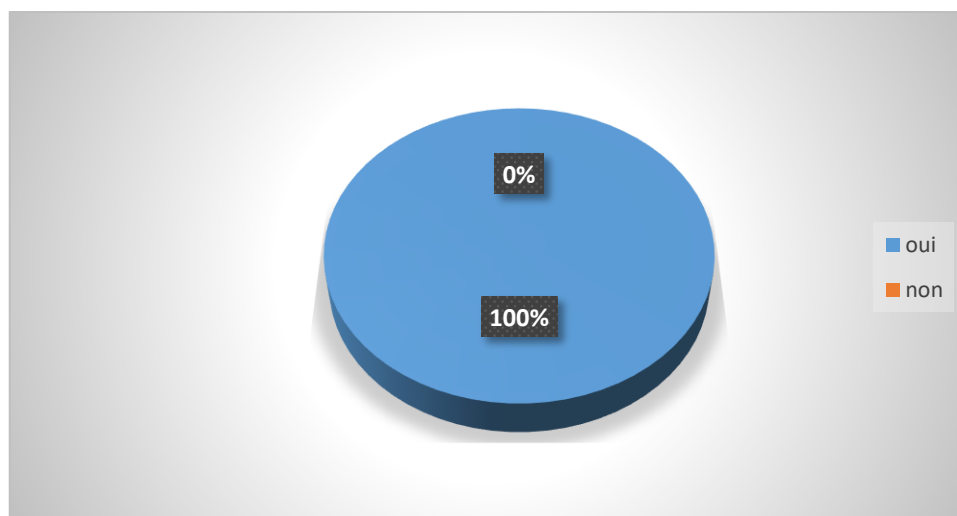
Question 23 : Envisagez-vous d'intégrer de nouvelles technologies dans les prochaines années ?

Tableau 24: Intégration envisagée de nouvelles technologies dans les prochaines années.

Réponse	%	effectif
Oui	100%	17
Non	0%	0
Total	100%	17

Figure 26: Intégration envisagée de nouvelles technologies dans les prochaines années.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

L'ensemble des employés (100 %) prévoit l'introduction de nouvelles technologies. Ce résultat est cohérent avec ce qu'a déclaré le responsable RH : des projets sont déjà validés par la direction générale pour 2026, incluant l'intégration de plateformes d'e-learning, de logiciels de gestion des performances, et de SIRH. Ce résultat montre que les équipes sont non seulement conscientes des évolutions à venir, mais aussi prêtes à les accueillir.

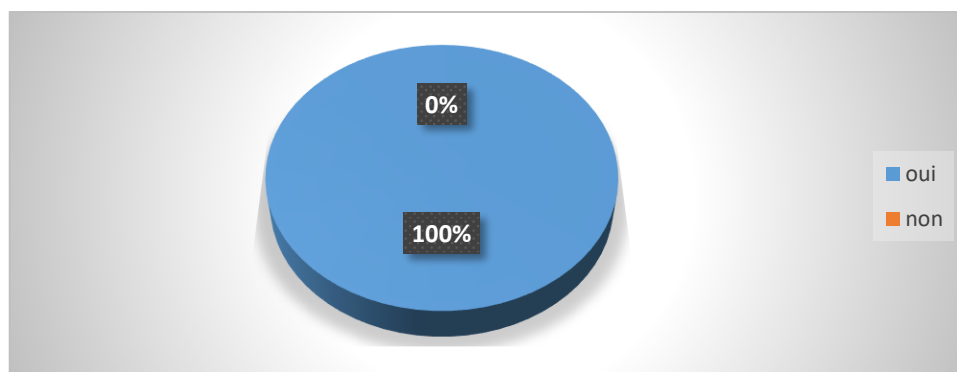
Question 24 : Avez-vous déjà un plan pour intégrer des plateformes d'e-learning ou des logiciels de gestion des performances ?

Tableau 25 : Planification de l'intégration de plateformes d'e-learning et de logiciels de gestion de performances.

Réponse	%	effectif
Oui	100%	17
Non	0%	0
Total	100%	17

Figure 27: Planification de l'intégration de plateformes d'e-learning et de logiciels de gestion de performances.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ce dernier graphe confirme que tous les répondants sont informés de l'existence d'un plan d'intégration de nouvelles technologies, notamment le e-learning et les outils de suivi de performance. Ce projet a été confirmé dans l'entretien, où le responsable RH a précisé que la mise en œuvre est prévue pour 2026. Le fait que 100 % soient au courant montre également que la communication interne sur les projets TIC est efficace.

Section 6 : Suggestions et commentaires.

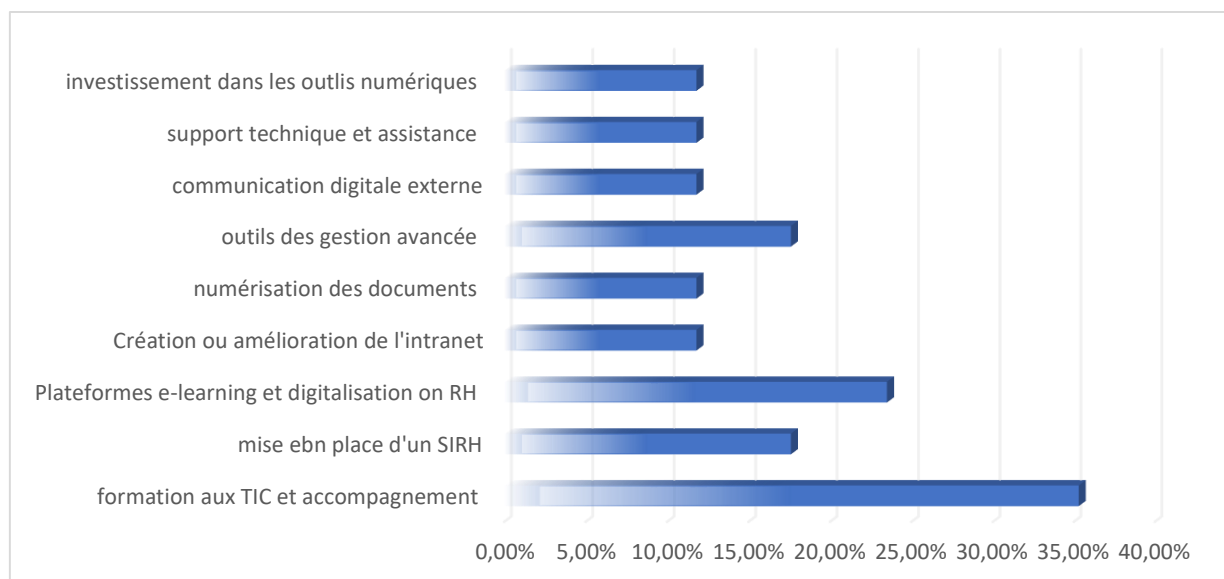
Question 25 : Quelles améliorations suggériez-vous pour optimiser l'utilisation des TIC dans la gestion des ressources humaines à la CCI Annaba ?

Tableau 26: Améliorations suggérées pour optimiser l'utilisation des TIC en GRH.

Améliorations suggérées pour optimiser l'utilisation des TIC en GRH	%	Effectif
formation aux TIC et accompagnement	35,30%	6
mise en place d'un SIRH	17,60%	3
Plateformes e-learning et digitalisation on RH	23,50%	4
Création ou amélioration de l'intranet	11,80%	2
numérisation des documents	11,80%	2
outils des gestions avancées	17,60%	3
communication digitale externe	11,80%	2
support technique et assistance	11,80%	2
investissement dans les outlis numériques	11,80%	2

Figure 28: Améliorations suggérées pour optimiser l'utilisation des TIC en GRH.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba



Source : Réalisé par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ces tableaux et graphes regroupent les différentes propositions émises par les employés pour améliorer l'usage des TIC dans la gestion des ressources humaines à la CCI Annaba.

Ensuite, on constate que la proposition la plus fréquente (35,3 %) concerne la formation aux TIC et l'accompagnement des employés (ateliers, ambassadeurs digitaux, sessions pratiques), ce qui reflète une prise de conscience du besoin de renforcement des compétences numériques.

En seconde position, 23,5 % des participants suggèrent l'utilisation de plateformes d'e-learning et de solutions RH digitalisées, ce qui indique un intérêt croissant pour la formation continue en ligne et l'optimisation de la gestion RH via des modules numériques.

D'autres propositions notables incluent la mise en place d'un SIRH (17,6 %), la numérisation des documents, l'amélioration de l'intranet, ainsi que des outils de gestion avancée comme les tableaux de bord et les logiciels de paie.

Enfin, bien que moins fréquentes (11,8 %), des suggestions comme la communication digitale externe, le support technique ou encore l'investissement dans de nouveaux outils numériques soulignent une volonté d'évolution vers une gestion RH moderne, efficace et interconnectée.

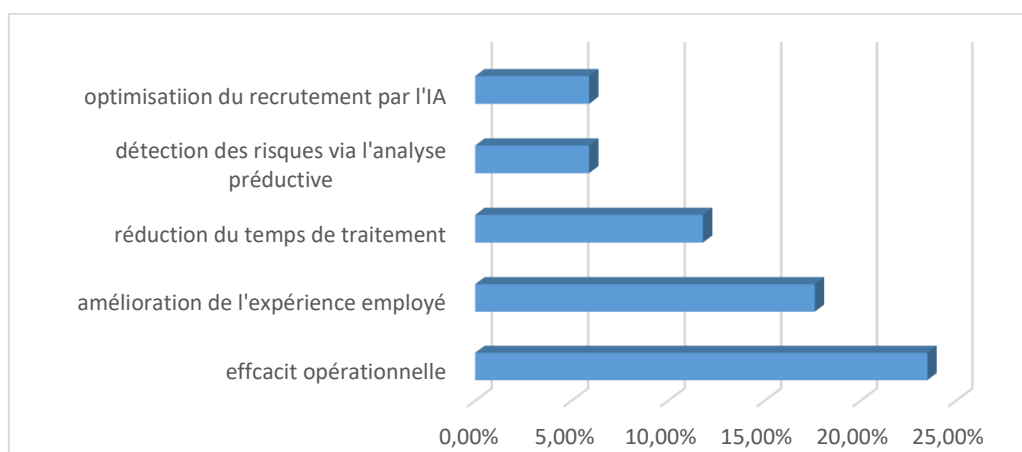
Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

Question 26 : Avez-vous des commentaires supplémentaires sur l'impact des TIC dans votre travail ou dans la gestion des ressources humaines ?

Tableau 27: Commentaires sur l'impact des TIC dans le travail.

Commentaires sur l'impact des TIC dans le travail	%	Effectif
efficacité opérationnelle	23,50%	4
amélioration de l'expérience employée	17,60%	3
réduction du temps de traitement	11,80%	2
détection des risques via l'analyse productive	5,90%	1
optimisation du recrutement par l'IA	5,90%	1

Figure 29: Commentaires sur l'impact des TIC dans le travail.



Source : Réaliser par moi-même à partir des données collectées sur le terrain.

Interprétation :

Ces tableau et graphe synthétise les principaux effets perçus par les employés concernant l'impact des TIC sur leur travail quotidien et sur la gestion des ressources humaines.

Ensuite, on observe que 23,5 % des répondants mettent en avant l'efficacité opérationnelle, citant notamment la rapidité, la fluidité des processus et la réduction des délais comme apports majeurs des TIC.

17,6 % soulignent une amélioration de l'expérience employé, à travers un environnement de travail plus moderne, intuitif et fonctionnel.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

D'autres commentaires (11, 8 %) insistent sur la réduction du temps de traitement des tâches, rendant le travail administratif moins contraignant.

Enfin, des contributions plus spécifiques évoquent des usages avancés des TIC: la détection des risques via des analyses prédictives et l'optimisation du recrutement grâce à l'intelligence artificielle, bien que peu fréquentes (5, 9 % chacune), traduisent une vision prospective et stratégique des technologies dans la GRH.

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

Conclusion du chapitre:

L'objectif principal de cette étude était d'analyser l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion des ressources humaines (GRH) au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba. À travers les données collectées via un questionnaire et des entretiens semi-directifs, cette recherche a permis de mettre en évidence les effets de l'intégration des TIC dans la gestion des ressources humaines, tout en identifiant les défis auxquels l'organisation fait face.

La première hypothèse posait qu'il existe réellement un impact positif des TIC sur la gestion des ressources humaines. Les résultats obtenus confirment largement cette idée. L'utilisation des TIC a permis de moderniser plusieurs processus RH, comme la gestion de la paie, des congés, ou encore le pointage grâce à des outils tels que le logiciel BASSIT, l'ERP et l'intranet. Ces outils ont contribué à l'automatisation des tâches administratives et à l'amélioration de la performance des services, en réduisant la charge de travail manuelle. De plus, l'ensemble des participants à l'enquête s'accorde à dire que les TIC ont significativement amélioré leur satisfaction au travail et facilité la gestion quotidienne des activités.

La deuxième hypothèse affirmait que les TIC sont devenues des outils de communication incontournables dans la fonction RH. Elle est également largement validée par les résultats. Les outils numériques comme l'intranet, les e-mails professionnels, la visioconférence et les plateformes de messagerie sont utilisés de manière courante au sein de la CCI Annaba pour faciliter la circulation de l'information. Cette digitalisation de la communication a permis une meilleure coordination entre les départements et un accès plus rapide aux informations. Toutefois, certains domaines, comme le recrutement ou la formation, restent encore gérés de manière traditionnelle, ce qui montre que l'utilisation des TIC dans ces volets spécifiques reste à développer.

Concernant la troisième hypothèse, qui suggérait que des obstacles persistent dans l'intégration ou l'usage des TIC au sein du service RH, les données recueillies confirment pleinement cette affirmation. Plusieurs défis sont clairement identifiés, notamment le manque de formation adaptée, la résistance au changement chez certains employés, le coût élevé de

Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba

certaines équipements, ainsi qu'un soutien technique insuffisant. Ces obstacles ont pour effet de ralentir l'adoption optimale des TIC et de limiter leur exploitation à leur plein potentiel. Certains employés ne bénéficient pas d'un accès complet aux outils, ce qui crée un déséquilibre dans l'usage des ressources numériques au sein de l'institution.

En somme, l'étude démontre que les TIC ont permis d'améliorer significativement l'organisation et l'efficacité de la gestion des ressources humaines à la CCI Annaba. Cependant, la transformation numérique reste incomplète. Pour garantir une adoption optimale, il serait judicieux d'investir dans un système d'information RH intégré, de renforcer les programmes de formation continue pour le personnel, de prévoir un accompagnement au changement, et de veiller à une égalité d'accès aux outils pour tous les employés. Ces actions permettront à l'institution de dépasser les limites actuelles et de tirer pleinement profit des opportunités offertes par les technologies numériques, afin d'optimiser durablement la gestion de ses ressources humaines.

Conclusion générale

Conclusion générale :

Ce travail de recherche s'est inscrit dans une réflexion sur l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion des ressources humaines (GRH), en prenant comme cadre d'étude la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba.

Le choix de ce thème s'explique par la transformation numérique croissante des organisations et la nécessité d'analyser comment cette évolution technologique influence la performance des fonctions RH, notamment dans une institution publique.

La problématique posée était la suivante: **Comment l'intégration des TIC influence-t-elle la gestion des ressources humaines au sein de la CCI d'Annaba?**

Sur **le plan théorique**, ce mémoire s'est appuyé sur des concepts clés liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC) et à la gestion des ressources humaines (GRH).

Les TIC sont définies comme l'ensemble des outils informatiques et de communication (logiciels, réseaux, systèmes ERP, plateformes numériques) permettant de stocker, traiter et diffuser l'information. La GRH, quant à elle, regroupe l'ensemble des pratiques visant à recruter, former, motiver et gérer le personnel d'une organisation.

Nous avons aussi abordé des notions telles que la e-GRH (la gestion électronique des ressources humaines), le SIRH (système d'information des ressources humaines) et l'automatisation des tâches RH. Ces concepts permettent de comprendre comment les nouvelles technologies peuvent transformer les pratiques managériales dans un contexte de modernisation du secteur public.

- Résultats de la recherche

Les résultats obtenus à travers l'analyse du questionnaire et de l'entretien menés auprès du personnel de la chambre de commerce et d'industrie (CCI) d'Annaba révèlent plusieurs constats majeurs :

- L'utilisation des TIC dans le service RH a permis une automatisation de nombreuses tâches administratives (paie, congés, gestion des dossiers) ;
- Les TIC ont amélioré la communication interne, réduit les délais de traitement et facilité l'accès à l'information ;

- Certains outils numériques sont bien intégrés, tandis que d'autres sont encore peu exploités, faute de formation ou de moyens ;
- Une partie du personnel reste peu familiarisée avec les outils TIC, ce qui freine leur usage optimal ;
- L'impact global des TIC sur l'efficacité du service RH est jugé positif, bien que des limites subsistent dans leur déploiement complet.

- Vérification des hypothèses

En se basant sur les résultats obtenus, les hypothèses formulées dans cette étude peuvent être confrontées comme suit :

Hypothèse 1: Il existe réellement un impact positif des TIC sur la GRH

- ✓ Hypothèse confirmée : les TIC ont permis une amélioration visible de la performance RH, en particulier sur les plans de l'automatisation et de la réactivité.

Hypothèse 2: Les TIC sont devenues des outils de communication incontournables et peuvent rendre la fonction RH plus performante

- ✓ Hypothèse partiellement confirmée : bien que les TIC aient amélioré la communication et certaines fonctions RH, leur usage reste inégal et dépend de l'outil ou de l'agent concerné.

Hypothèse 3: Des obstacles persistent dans l'intégration ou l'usage des TIC au sein du service RH

- ✓ Hypothèse confirmée : des difficultés comme le manque de formation, l'absence d'accompagnement technique ou la résistance au changement ont bien été identifiées.

- Les difficultés rencontrées

- Accès limité à certaines données internes de l'organisation ;
- Faible disponibilité de certains répondants pour les entretiens ;
- Inégal niveau de maîtrise des outils TIC parmi le personnel, ce qui a compliqué l'analyse ;
- Nécessité de traiter et interpréter des données issues de sources variées (questionnaire, entretien, observation).

- Les suggestions

- Renforcer les formations continues sur les outils TIC pour le personnel RH ;
- Développer une stratégie claire d'intégration des TIC dans l'ensemble des fonctions RH ;
- Créer une cellule technique de support interne pour accompagner les utilisateurs ;
- Encourager la culture de l'innovation numérique dans l'organisation.

- Les perspectives

- Étendre cette recherche à d'autres institutions similaires afin d'établir des comparaisons ;
- Étudier l'impact des TIC sur des aspects plus qualitatifs de la GRH (motivation, satisfaction, culture organisationnelle) ;
- Intégrer l'intelligence artificielle dans les systèmes RH pour améliorer la prise de décision et les prévisions de gestion.

Cette étude a permis de mieux comprendre l'évolution des pratiques RH à l'ère numérique et de mettre en lumière les avancées et les limites de l'usage des TIC dans un contexte public algérien. Elle invite à poursuivre les efforts de modernisation technologique pour une gestion des ressources humaines plus performante, efficace et réactive.

Bibliographie

Bibliographie

➤ Ouvrages en français :

- ❖ ANGOST.H, système d'information de l'entreprise, 5ème édition de Boeck, Paris, 2006.
- ❖ AUDON.K.L et LAUDON. J, Management des systèmes d'information, éditions Pearson, Paris, 2021.
- ❖ BALANCOT.C, benchmark SIRH, 5ème édition 2013, Danae.
- ❖ BELKACEM Amar et ABDELLI Belkacem, la motivation du personnel : outil de performance dans l'entreprise, promotion : 2006-2007.
- ❖ BOYER .L et EQUILBEY.N, G.R.H. nouvelles pratiques, Edition ems management et sociétés, France, 2003.
- ❖ BRIFAUT.J.P, Processus d'entreprise pour la gestion, Ed Lavoisier, Paris, 2004.
- ❖ CERDIN.J-L, gérer les carrières, Édition EMS, 2000.
- ❖ CHARPENTIER.P, Organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, 1997.
- ❖ CHLOE Guillot- SOULEZ, la Gestion Ressource Humaine, 12 ème édition, Gualino, Extenso, 2019.
- ❖ DACHEUX.E, les sciences de l'information et de la communication, éd CNRS, paris, 2019.
- ❖ DARBELET.M, IZARD. L et SCARAMUZZA.M et ALL, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Organisation, fonctions et stratégie, Ed Foucher, Paris, France, 1995.
- ❖ DOMENGET.J-C et .FOURQUET-COURBET. M-P, La révolution numérique: enjeux et perspectives, ed Dunod, Paris, 2015.
- ❖ DOTIER.J.F, Le dictionnaire des Sciences Humaines, Ed 2004.
- ❖ DROUVOT.H et VERNA.G, les politiques de développement technologique, ed L'IHEAL, paris, 1994.
- ❖ EMERY.Y et GONIN.F, dynamiser les ressources humaines, 2ème Ed PPUR, 2006.
- ❖ FRANCOIS.S et PATRICK.A, la gestion des ressources humaine, 6ème édition Vuibert, paris, 2020.

Bibliographie

- ❖ GARIN.P, Le Système d'Information Ressources Humaines, éditions EMS, Caen, 2018.
- ❖ GILLET.M et GILLET.P, SIRH Système d'information ressources humaines, édition Dunod, Paris, 2010.
- ❖ GOUARNE.J-M, le projet décisionnel, éd Eyrolles, Paris, 1998.
- ❖ GOVARE.V, L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), Paris, 2002.
- ❖ GRASSER.B et NOEL.F, ressources humaines, 2^{ème} édition vuibert, paris, 2021.
- ❖ GRUÈRE.J-P. et GENDREAU.J-R., Gestion des ressources humaines, éditions Dunod, Paris, 2019.
- ❖ HARVEY.P-L, Les nouvelles technologies de l'information et de la communication: enjeux pour l'enseignement supérieur, ed PUQ, Québec, 2007.
- ❖ JUST.B, Pas de DRH sans SIRH, 3^{ème} édition Liaisons, France, 2012.
- ❖ KALIKA.M et All, E-RH réalité managériale, Ed Vuibert, Paris, 2005.
- ❖ KALIKA.M, E-GRH : révolution ou évolution, édition Liaisons, paris, 2002.
- ❖ LACOMBE.P et PERETTI.J-M, Ressources Humaines et Transformation Digitale, 1^{ère} édition, Paris, 2020.
- ❖ LE GALL.J-M, la gestion des ressources humaines, que sais je ?, Ed presses universitaires de France, 2015.
- ❖ LE REOUX.M-R et ALL, la décentralisation du management RH, éd université Paris dauphine.
- ❖ LELARGE .G, la gestion des ressources humaines, Ed SEFI, Canada, 2003.
- ❖ LELARGE.G, la gestion des ressources humaines, nouveau enjeux, nouveau outils, édition sefi, canada.
- ❖ LOUADI.M, Introduction aux technologies de l'information et de la communication, Ed CPU, 2005.
- ❖ LOUADI.M, Introduction aux technologies de l'information et de la communication, 1^{ère} Ed centre de publication universitaire(CPU), Tunisie, 2005.
- ❖ LOUART.P, Gestion des ressources humaines, 2^{ème} Ed Eyrolles université, Paris, 1991.
- ❖ MARIE- HELENE et THIERRY LIBERTY.W, Communicator : toute la communication d'entreprise, éd Dunod, Paris, 2009.

Bibliographie

- ❖ MARTORY.B et CROSET.D, Gestion des ressources Humaines, édition Dunod, paris, 1984.
- ❖ PACITTO.J-C et PERETTI.J-M, E-GRH : Les nouvelles pratique de la gestion des ressources humaines ,1^{er} edition Dunod, Paris, 2015.
- ❖ PERETTI. J-M, Ressources humaines, Ed Vuibert 8ème, paris 2003-2004.
- ❖ PERETTI.J-M, dictionnaire des ressources humaines, 2ème édition, Vuibert, paris, 2001.
- ❖ PERETTI.J-M, Dictionnaire des ressurses humaines, édition vuibert, paris, 2015.
- ❖ PERETTI.J-M, Gestion des ressources humaines, édition Vuibert, 15 éditions, paris, 2008.
- ❖ PERETTI.J-M, la gestion de ressource humain, 19 ème édition, Vuibert, paris, 2013.
- ❖ PERETTI.J-M, la GRH à l'ère du numérique, 2eme édition EMS, France, 2018.
- ❖ PERETTI.J-M, le SIRH ; enjeux, projets et bonnes pratiques, 2eme Ed, Vuibert, paris.
- ❖ PERETTI.J-M, ressources humaines, 10ème Ed Vuibert, Paris, 2006.
- ❖ PERETTI.J-M, Ressources Humaines, 11 ème édition, Vuibert, paris ; 2008.
- ❖ PERETTI.J-M, Ressources humaines, éditions Vuibert, Paris, 2020.
- ❖ PEUGEOT et PROULX.S, Société numérique: enjeux et défis, ed Larcier, Bruxelles, 2019.
- ❖ PIERECITEAU.E, la GRH : principe généraux et cas pratique, 4ème édition, Armand Colin, Paris, 2002.
- ❖ REIX.R, Systèmes d'Information et management des organisations, Ed Vuibert, 2004.
- ❖ SOYER.J, la fonction formation, Édition d'organisation, Paris, 1990.
- ❖ ST-ONGE.S et ALL, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, Ed Gaëtan Morin Chenelière, 2004.
- **Articles :**
- ❖ N.COUTINET. Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie, Hermès, la revue de cognition, communication, politique, N°44, 2006.
- ❖ V.A.Mabert, A.soni et M.A.Venkataramanan, Entreprise resource planning survey of U.S. Manufacturing firms, un revue de American production and inventory control society Inc, N°02, 2000.

Bibliographie

➤ Travaux universitaires :

- ❖ D.TIZIRI et T.OUNAS, Le rôle de système d'information dans l'optimisation de la GRH au sein de l'entreprise Cas pratique : Entreprise NASHCO Bejaia, thèse de master en science sociale, université abderrahmane mira, bejaia, 2015.
- ❖ N.BEN DAOUDE, les NTIC dans l'école prive, these de mémoire de master, université Sorbonne, 2009.
- ❖ R.SMAOUN, Impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la fonction RH : cas : entreprise portuaire de Bejaïa, thèse de mémoire en science de gestion, université de BEJAIA, (2020- 2021).
- ❖ S.MEKEBL, S.RABEHI, Intégration des technologies de l'information et de communication dans la fonction ressource humaine Cas : la DRH de CEVITAL agro-alimentaire, de master en management de ressources humaines, Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion, Bejaia.

➤ Sites web :

- ❖ « Déclaration sociale Nominative: qu'est-ce que c'est ? », Sur Le Journal du Net, URL, <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201391-declaration-sociale-nominative-dsnqu-est-ce-que-c-est/> , consulté le 05/04/2025
- ❖ <https://culture-rh.com/quelles-sont-les-principales-missions-du-service-des-ressources-humaines/> consulte le 11/02/2025,20:30
- ❖ <https://wikimemoires.net/2022/05/la-grh-en-algerie-roles-de-la-fonction-rh/?amp=1>, consulté le 01/03/2025,21 :30.
- ❖ <https://www.scribd.com/document/487212556/informatisation-de-la-gestion-des-ressources-humaines-memoire-docx> , consulté le 06/04/2025, 11:32
- ❖ <https://www.techno-science.net/definition/4201>, consulté le 27/12/2024,6 :49
- ❖ www.journaldunet.fr , consulté le 16/02/2025,20 :58

Annexes

Annexes

Annexe 01 :

Le questionnaire :

Dans le cadre d'élaboration de notre mémoire de fin de cycle pour l'obtention d'un master en sciences commerciales, option management et entrepreneuriat, portant sur le thème « L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des ressources humaines », et parce que vos opinions ont la plus haute importance dans le succès de cette étude, nous espérons que vous voudrez bien répondre à ce questionnaire honnêtement et nous vous assurons que ces informations resteront confidentielles.

L'étudiante : Chaiah El Oudj NADA

Section 1: Informations générales

1. Votre sexe ?
 - Homme
 - Femme
2. Quel est votre âge ?
 - Entre 20 ans et 29 ans
 - Entre 30 ans et 39 ans
 - Entre 40 ans et 49 ans
 - Plus de 50 ans
3. Depuis combien de temps travaillez-vous à la CCI Annaba ?
 - Moins de 1 an
 - 1 à 5 ans
 - 5 à 10 ans
 - Plus de 10 ans
4. 5. A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?
 - Cadre supérieur
 - Cadre moyen
 - Maîtrise
 - Exécution
5. A quel département appartenez-vous ?

Annexes

- Administration et finance
- Animation et cooperation
- Formation

Section 02 : L'usage des outils TIC utilisés pour la GRH

6. Connaissez-vous la signification des TIC ?

- Oui
- Non

7. Selon vous, les TIC sont :

.....
.....
.....
.....

8. Votre entreprise utilise-t-elle les technologies de l'information et de communication (TIC) ?

- Oui
- Non

Si oui, depuis combien d'années ?

- [1-3 ans]
- [4-6 ans]
- [7-9 ans]
- 10 ans et plus

9. Quels sont les outils TIC dans CCI Annaba ? (Cochez toutes les réponses applicables)

- Ordinateur
- Internet
- Telephone (portable , fixe...)
- Plateformes de e-learning
- Les logiciels
- La pointeuse
- La messagerie électronique
- Carte professionnel à puce

Annexes

- Transfert des fichiers
- Autre (précisez) :

.....
.....
.....
.....

10. Quels sont les réseaux que vous utilisez ?

- Internet
- Intranet
- Extranet

11. Avez-vous une présence sur les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn) pour la communication externe ?

- Oui
- Non

12. Quel outil technologique utilisez-vous pour effectuer vos communications internes ?

- Téléphone Courrier
- Electronique
- Intranet
- Vidéoconférence
- Autre :

.....
.....
.....
.....

13. Les services RH de votre entreprise sont-ils entièrement informatisées?

- Oui
- Non

14. Avez-vous accès à tous les TIC disposé dans les services RH ?

- Oui
- Non

Annexes

15. Si c'est non : quels sont les outils dont vous n'avez pas accès ?

.....
.....
.....
.....

16. Utilisez-vous des outils technologiques (plateformes en ligne, logiciels de gestion des candidatures, plateformes d'e learning) pour le recrutement et la formation?

- Oui
- Non

17. Quels sont les logiciels que vous utilisez dans l'exécution de votre travail ?

.....
.....
.....
.....
.....

Section 3: Avantages et défis des TIC en GRH

18. . Quels sont les principaux avantages des TIC dans la gestion des ressources humaines ?
(Cochez toutes les réponses applicables)

- Automatisation des tâches administratives
- Amélioration de la productivité
- Suivi précis des performances
- Meilleure communication interne
- Autre (précisez) : _____

19. Quels sont les principaux défis liés à l'utilisation des TIC en GRH ? (Cochez toutes les réponses applicables)

- Résistance au changement des employés
- Problèmes techniques fréquents
- Coût élevé des outils
- Manque de formation adaptée
- Autre (précisez) : _____

Section 4 : Impact des TIC sur les employés

20. Selon vous, les TIC ont-elles amélioré la satisfaction des employés?

- Oui, significativement
- Oui, légèrement
- Non, aucun impact
- Non, cela a diminué la satisfaction
- Je ne sais pas

21. À quel point êtes-vous satisfait des outils technologiques actuels utilisés dans la gestion des RH ?

- 1 (Très insatisfait)
- 2 (Insatisfait)
- 3 (Neutre)
- 4 (Satisfait)
- 5 (Très satisfait)

22. . Comment les employés perçoivent-ils l'utilisation des TIC dans leur travail quotidien ?

- Très positivement
- Plutôt positivement
- Neutre
- Plutôt négativement
- Très négativement

Section 5 : Perspectives d'avenir

23. Envisagez-vous d'introduire de nouvelles technologies dans les prochaines années ?

- Oui
- Non

24. Avez-vous déjà un plan pour intégrer des plateformes d'e-learning ou des logiciels de gestion des performances ?

- Oui
- Non

Section 6 : Suggestions et commentaires

Annexes

25. Quelles améliorations suggéreriez-vous pour optimiser l'utilisation des TIC dans la gestion des ressources humaines à la CCI Annaba?

.....
.....
.....
.....

26. Avez-vous des commentaires supplémentaires sur l'impact des TIC dans votre travail ou dans la gestion des ressources humaines?

.....
.....
.....
.....

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire. Vos réponses sont précieuses pour cette recherche.

Annexe 02 :

Guide d'entretien :

1. Contexte général

1. Pouvez-vous décrire brièvement la structure et les missions de la Chambre de Commerce d'Annaba ?
2. Quel est le rôle du département des ressources humaines au sein de la Chambre ?
3. Combien de personnes travaillent dans le département des RH, et quelles sont leurs principales responsabilités ?

2. Utilisation des TIC dans la gestion des RH

4. Quels outils technologiques utilisez-vous actuellement dans la gestion des ressources humaines ?
 - (Exemples : logiciels de paie, systèmes de gestion des talents, plateformes de formation, etc.)
5. Comment ces outils ont-ils été choisis et mis en place ?
6. Quels sont les avantages que vous avez observés depuis l'introduction de ces outils ?
7. Quels sont les défis ou limites liés à l'utilisation de ces technologies ?

3. Impact des TIC sur les différentes fonctions RH

8. Recrutement:

- Utilisez-vous des outils technologiques pour le recrutement (plateformes en ligne, logiciels de gestion des candidatures) ?
- Si non, comment se déroule le processus de recrutement actuellement ?
- Quelles sont les causes de la non-utilisation des TIC dans le recrutement ?
 - (Exemples : manque de budget, manque de compétences techniques, résistance au changement).
- Quels sont les avantages et les inconvénients de ne pas utiliser de technologies dans le recrutement ?

Annexes

9. Formation et développement:

- Proposez-vous des formations en ligne ou utilisez-vous des plateformes d'e-learning ?
- Si non, comment organisez-vous les formations actuellement ?
- ****Quelles sont les causes de la non-utilisation des TIC dans la formation ?****
 - (Exemples : préférence pour les formations en présentiel, manque de ressources pour mettre en place des plateformes en ligne).
 - Quels sont les avantages et les inconvénients de ne pas utiliser de technologies pour la formation ?

10. Gestion des performances :

- Utilisez-vous des outils pour évaluer les performances des employés ou fixer des objectifs ?
- Si non, comment évaluez-vous les performances ?
- Quelles sont les causes de la non-utilisation des TIC dans la gestion des performances ?
 - (Exemples : méthodes traditionnelles jugées suffisantes, manque de formation sur les nouveaux outils).
 - Quels sont les avantages et les inconvénients de ne pas utiliser de technologies pour la gestion des performances ?

11. Communication interne:

- Comment se fait la communication entre les employés et le département des RH ?
- Utilisez-vous des outils de communication interne (intranet, messagerie instantanée) ?
- Quelles sont les causes de la non-utilisation des TIC dans la communication interne ?
 - (Exemples : préférence pour les échanges en face à face, manque de besoin perçu pour des outils numériques).
 - Quels sont les avantages et les inconvénients de ne pas utiliser de technologies pour la communication interne ?

4. Freins à l'adoption des TIC

Annexes

12. Quels sont les principaux obstacles à l'adoption de nouvelles technologies dans la gestion des RH ?

- (Exemples : budget limité, manque de formation, résistance au changement).

13. Avez-vous déjà envisagé d'introduire de nouveaux outils technologiques ? Si oui, lesquels et pourquoi n'ont-ils pas été adoptés ?

14. Selon vous, quels seraient les avantages et les inconvénients de ne pas adopter de nouvelles technologies à l'avenir ?

5. Perspectives d'avenir

15. Quels sont vos projets ou priorités pour améliorer la gestion des ressources humaines à l'avenir ?

16. Envisagez-vous d'introduire de nouvelles technologies dans les prochaines années ? Si oui, lesquelles et pour quelles raisons ?

17. Quel serait, selon vous, l'impact idéal des TIC sur la gestion des RH dans votre organisation ?

6. Questions ouvertes

18. Selon vous, comment les TIC pourraient-elles transformer la gestion des ressources humaines dans une organisation comme la vôtre ?

19. Avez-vous des exemples concrets de réussite ou d'échec liés à l'utilisation des TIC dans la GRH ?

20. Quels conseils donneriez-vous à une organisation qui souhaite intégrer davantage de technologies dans sa gestion

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

Introduction générale..... 13

Chapitre I : Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la gestion des ressources humaines (GRH). A

Introduction du chapitre 2

Section 01 : **les technologies de l'information et de la communication (TIC)** 3

1.1. Evolution des Technologies de l'information et de la communication (TIC) 3

1.1.1. Origines et définitions des TIC..... 3

1.2. Caractéristiques des technologies de l'information et de la communication (TIC) 6

1.3. Historique des technologies de l'information et de la communication 7

1.4. Types et outils des technologies de l'information et de la communication 8

1.4.1. Technologies de la communication 9

1.4.1.1. Internet..... 9

1.4.1.2. Intranet..... 9

1.4.1.3. Extranet..... 9

1.4.2. Outils de gestion des données 10

1.4.2.1. Échange de Données Informatisées (EDI) 10

1.4.2.2. Datawarehouse (Entrepôt de données) 10

1.4.2.3. Le datamining 11

1.4.3. Les autres outils informatiques 11

1.4.3.1. Le Groupware..... 11

1.4.3.2. Le Workflow 11

1.4.3.3. L'ERP (Entreprise Resource Planning) 12

Section 02 : La gestion des ressources humaines (GRH) 18

2.1. Définition et L'évolution de la gestion des ressources humaines 18

2.1.1. Définition de la gestion des ressources humaines 18

2.1.2. L'évolution de la gestion de ressources humaines 20

2.2.Le role de la fonction ressources humaine	26
2.2.1 Participation à la stratégie organisationnelle	26
2.2.2.Participation à la formulation des politiques	26
2.2.3.Assistance et conseil	26
2.2.4.Contrôle	26
2.2.5.Innovation	27
2.2.6.Gestion du changement	27
2.3.Les activites principaux de la fonction de ressources humaines	27
2.3.1. Le Recrutement	27
2.3.2. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)	29
2.3.3. La formation	30
2.3.4. La gestion de carrier	31
2.3.5. La rémunération	33
2.4.Les missions de la GRH	34
2.4.1.Recruter le personnel de l'entreprise	34
2.4.2.Établir les fiches de paie.....	35
2.4.3.Gérer les congés et les absences.....	35
2.4.4.Accompagner les salariés dans leur projet professionnel	35
2.4.5.Guides les salariés tout au long de leur parcours dans l'entreprise	35
2.5.Les objectifs de la GRH	36
Conclusion du chapitre :	38
Chapitre II: La gestion des ressources humaines(GRH) à l'ère des technologies de l'information et de communication(TIC).	2
Introduction du chapitre :	40
Section 01 : l'intégration des TIC dans la fonction des ressources humaines (GRH) :.....	41
1.1.Définition de la E-GRH	41
1.2.Émergence d'un nouveau modèle de GRH	42
1.2.1.Un système d'information RH intégré	42
1.2.2.Le développement des services ressources humaines RH en ligne	42
1.2.3.L'essor de la formation en ligne (e-learning) et du management des connaissances	42
1.2.4.Une responsabilisation accrue des managers opérationnels	42
1.2.5.Une DRH recentrée sur des missions stratégiques	42
1.3.Les innovations introduites dans la fonction des ressources humaines	43
1.4.Informatisation des fonctionnalités de la fonction des ressources humaines	44
1.4.1.E-recrutement	44
1.4.2.E-formation	46

1.4.3.La E-gestion de carrière.....	48
1.4.5.La E-gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (E-GPEC).....	51
1.5.L'impact des Technologies de l'Information de la Communication TIC sur la GRH	52
1.6.Limites d'intégration des TIC dans la fonction des ressources humaines	54
Section 02 : Système d'information des ressources humaines (SIRH)	57
2.1.Définition de le système d'information (SI)	57
2.2.Définition de système d'information en ressources humaines (SIRH)	58
2.3.Les caractéristiques du SIRH	59
2.4.Les objectifs du SIRH	60
2.5.Fonctionnalités principales du SIRH.....	61
2.5.1.Gestion administrative du personnel (GA) ou (GAP)	61
2.5.2. La gestion des temps et des activités (GAT).....	62
2.5.4.Tableau de bord	63
2.5.5.Le recrutement	63
2.5.6. La gestion de la formation.....	64
2.5.7. La rémunération globale	64
2.5.8. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	65
2.6. Le role de systeme d'information en ressources humaines.....	66
2.6.1. La gestion des données des employés	66
2.6.2. Optimisation des processus RH	66
2.6.3. Amélioration de la performance organisationnelle.....	66
2.6.4. Support à la prise de decision.....	66
Conclusion du chapitre.....	68
Chapitre III: Modernisation de la gestion des ressources humaines par les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC): étude de cas de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) d'Annaba.	41
Introduction du chapitre	68
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche	69
1.1.Présentation de l'organisme d'accueil	69
1.1.1.Présentation générale des chambres de commerce et d'industrie	69
1.1.2.La chambre de commerce et d'industrie CCI Seybouse - Annaba.....	70
1.1.2.L'organigramme de CCI	72
1.1.3.Les missions	73
1.1.4.Historique	74
1.1.5.Les services proposés par la CCI Seybouse – Annaba.....	75
1.2.Méthodologie de recherche	76

1.2.1	Méthode qualitative	77
1.2.2	Méthode quantitative	77
1.2.3	Échantillon.....	78
	Section 02 : Analyse et interprétation des résultats	78
	Conclusion du chapitre.....	107
	Conclusion générale.....	108
	Bibliographie	112
	Annexes	106