

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA



جامعة بجاية  
Tasdawit n Bgayet  
Université de Béjaïa

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion

Département des Sciences de Gestion

Mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme  
en Master de sciences de gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

L'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur  
la gestion des ressources humaines.

Cas de Brandt

Présenté par :

M<sup>elle</sup> MALKI Zineb

Sous la direction de :

M<sup>r</sup>. GRAZEM. R

Année Universitaire

2016 - 2017

# Remerciment

Je remercie dieu tout puissant de m'avoir donnée la force de terminer ce mémoire.

Je tiens à remercier mon promoteur Mr. GRAZEM, ainsi que mademoiselle TIMERIDJINE d'avoir répondu présente.

J'exprime mes sincères gratitude à tout le personnel de la filiale BRANDT. Et spécialement au responsable RH pour le temps précieux qu'il m'a accordée et d'avoir répondu présent par la suite.

Je remercie toute ma famille.

Je remercie mes amies FARAH et CELIA ainsi que MERIEM de m'avoir aidée tout en long de ce mémoire.

A toutes les personnes qui ont contribuées de près ou de loin à la réalisation de mon mémoire.

# **Dédicace**

Je dédie ce modeste travail

A toute ma famille

A mes chers parents, qui sont toujours là pour me soutenir.

A mes chers frères ZINEDINE et YACINE.

A mes deux meilleures amies FARAH et CELIA

Et

A tous ceux qui me connaissent.

# **Table des matières**

Remerciment.....	2
Dédicace .....	4
Table des matières .....	6
Liste des abréviations .....	11
Introduction Générale .....	12
Chapitre 1 : La Gestion des Ressources Humaines .....	16
Section 1 : Généralités sur l’entreprise.....	17
I. Définition .....	17
II. Classification des entreprises.....	18
II.1. Classification selon les trois grands secteurs de l’économie (Colin Clark) .....	18
II.2. Classification selon les nomenclatures d’activités.....	19
II.3. Classification selon les critères de dimensionnel .....	19
II.4. Classification selon le statut juridique .....	19
III. Les étapes de la vie de l’entreprise.....	20
IV. Missions et objectifs de l’entreprise.....	21
V. Structure de l’entreprise.....	21
V.1. Les structures simples.....	21
V.2. Les structures complexe .....	24
VI. Les principales fonctions de l’entreprise.....	26
VI.1. La fonction Ressources Humaines (RH).....	26
VI.2. La fonction production .....	26
VI.3. La fonction marketing .....	26
VI.4. La fonction recherche et développement .....	26
VI.5. La fonction financière .....	26
VII. L’environnement de l’entreprise.....	26
Section 2 : La GRH .....	28

I. De l'administration du personnel a la Fonction RH.....	28
I.1. Historique de la Fonction RH .....	28
I.2. Les caractéristiques de la FRH.....	29
I.3. Les différents champs d'activités de la FRH .....	30
II. Définition de la GRH.....	31
III. Le développement au cours des siècles de la GRH.....	33
III.1. La révolution industrielle .....	33
III.2. Les courants de pensée provenant de problèmes issus de l'époque de la révolution industrielle .....	33
IV. Les missions de la FRH.....	37
IV.1. Administrer efficacement.....	37
IV.2. Développer l'engagement des salariés .....	37
IV.3. Favoriser le changement.....	38
IV.4. Mettre en œuvre la stratégie .....	38
V. Les objectifs de la GRH.....	38
V.1. Objectifs économiques .....	38
V.2. Objectifs humains .....	38
V.3. Les objectifs d'actualisation .....	39
VI. Les pratiques de la GRH .....	39
VI.1. La rémunération .....	39
VI.2. Le recrutement.....	39
VI.3. La gestion de carrière .....	39
VI.4. La formation.....	40
VII. La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) :.....	40
Chapitre 2 : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) .....	41
Section 1 : Généralités sur les TIC .....	43
I. Définition des concepts (les TIC) .....	43

I.1. Technologie.....	43
I.2. Information.....	44
I.3. Communication .....	45
II. L'émergence des TIC : .....	48
III. Typologie des TIC :.....	50
IV. Les avantages des TIC.....	53
V. Les inconvénients des TIC .....	53
VI. L'adoption des TIC par les entreprises .....	53
Section 2 : L'impact des TIC sur la GRH .....	55
I. L'apport des TIC sur la FRH : .....	55
I.1. Les fonctions administratives et les TIC .....	55
I.2. Gestion administrative via les TIC.....	55
I.3. La communication par le biais des TIC .....	55
I.4. La formation et le recrutement en ligne .....	56
I.5. La rémunération .....	56
I.6. L'évaluation .....	56
II. Le SIRH .....	57
II.1. Définition .....	57
II.2. Les enjeux du SIRH.....	57
II.3. L'émergence du SIRH au sein de l'entreprise .....	59
II.4. Comment mesurer l'apport des SIRH pour la GRH.....	59
II.5. L'informatisation de la fonction RH (e-RH) .....	61
II.6. E- recrutement.....	61
II.7. E- administration du personnel : .....	62
II.8. La GPEC .....	62
Chapitre 3 : L'apport de l'adoption des TIC sur la GRH au sein de BRANT .....	64
Section 1 : Presentation de l'organisme d'accueil de BRANDT .....	65

I. BRANDT .....	67
Section 2 : L'enquête de terrain.....	68
I. Les méthodes utilisées.....	68
II. Les techniques utilisées .....	68
III. La population d'étude.....	68
III.1. Descriptions de l'entretien.....	69
III.2. Descriptions de questionnaire.....	69
Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....	70
I. L'entretien .....	70
II. Le questionnaire.....	73
II.1. L'analyse des données de la filiale BRANDT .....	73
II.2. La synthèse des résultats.....	88
Conclusion Générale .....	90
Bibliographie .....	93
Ouvrages :.....	94
Site internet :.....	95
Articles : .....	96
Dictionnaires : .....	96
Liste des tableaux et figures .....	97
Liste des figures.....	98
Liste des tableaux .....	99

## Liste des abréviations

CAC 40 : cotation assistée en continue.  
CD: compact disque.  
CD-ROM: compact disque read only memorie.  
CIGREF : club informatique des grandes entreprises françaises.  
CV : curriculum vitae.  
DRH : direction des ressources humaines.  
DRH : directeur des ressources humaines.  
e-RH : informatisation des ressources humaines.  
ERP : progiciel de gestion intégré.  
FRH : fonction des ressources humaines.  
FIP : file transport protocol.  
GPEC : gestion provisionnelle des emplois et des compétences.  
GRH : gestion des ressources humaines.  
Http : HyperText transfert protocol.  
IAE : intégration des applications de l'entreprise.  
IBM : international automatic computer.  
INSEE : institut national de la statistique et les études économiques.  
IP: internet protocol.  
KW: knowledge management.  
LAN: local area network.  
NTIC : nouvelles technologie d'information et de communication.  
OCDE : l'organisation des coopérations et du développement économique.  
OLATS : observatoire Leonardo pour les arts et les technologies.  
OST : organisation scientifique du travail.  
PGIRH : progiciel de gestion intégré des ressources humaines.  
PME : petite et moyenne entreprise ;  
RH : ressource humaine.  
RV : réalité virtuelle.  
SE : système expert.  
SIRH : système d'information ressource humaine.  
TCI : information and communication technologie.  
TCP : transmission control protocol.  
TIC : technologie d'information et de communication.  
UNIVAC: universal automatic computer.  
WWW: word wide web.

# **Introduction Générale**

Dès l'avènement de la mondialisation dont la caractéristique principale est le libre-échange et la libre concurrence au niveau planétaire, les entreprises développent de plus en plus de nouvelles technologies tant sur le plan administratif que technique, pour faire face à cette concurrence sans frontière.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont chamboulé notre quotidien. Rassemblant des techniques d'informatiques, de télécommunications et d'internet, ces dernières permettent de transformer, produire ou échanger l'information sur le plan quantitatif et qualitatif en temps réel et en temps très réduit (instantané).

Au sein d'une organisation, les TIC sont énormément liées au système d'information, constitué d'une partie matérielle très importante telle que les ordinateurs, les téléphones portables, les réseaux et d'une partie logiciel tel que les progiciels et l'ERP. L'interdépendance de ces deux parties facilite et rendent possibles de nouvelles organisations et de nouvelles pratiques.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est restée longtemps en marge de l'usage des TIC, mais ces dernières années elle a connu une évolution. En effet, les TIC sont devenus incontournables et indispensables par leur impact sur la dynamique des organisations au regard notamment des transmissions des données et des informations en temps réel et d'autres services en termes de gain et de productivité.

Ainsi, la GRH est sans doute un domaine qui a connu et qui connaît encore aujourd'hui de grandes évolutions à travers l'automatisation des tâches administratives et de ses activités de base, à savoir, le recrutement, la rémunération, la formation et la gestion des carrières.

Le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et particulièrement la mise en place des réseaux (internet et intranet) viennent remettre en cause l'organisation traditionnelle ainsi que les objectifs de cette fonction.

Les nouvelles applications de l'informatique des RH ont fait émerger le concept de GRH électronique (e-GRH). Ce concept implique de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils permettant de recentrer les activités de la GRH pour produire un service de qualité aux salariés. Cependant, les TIC vont participer et aider les services RH à anticiper et à mettre en œuvre les changements nécessaires à leur structuration.

Cette étude a pour but de nous faire découvrir les champs d'application des TIC dans les entreprises algériennes, en nous basant sur leurs apports et leurs importances dans l'organisation. Ainsi on mènera cette étude au sein de l'entreprise Brandt (filiale du groupe Cevital).

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

Quel est l'impact des TIC sur la Gestion des RH de l'entreprise Brandt ?

Il est question en suite de guider cette réflexion par les interrogations suivantes :

- Pourquoi est-il important pour les entreprises de s'adapter à leurs environnements technologiques ?
- En quoi l'adoption des TIC au sein d'une organisation peut apporter des nouveautés pour la GRH ?

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous proposons un ensemble d'hypothèses :

- L'impact des Technologies de l'Information et de la Communication sur la Gestion des RH est positif.
- L'impact des Technologies de l'Information et de la communication sur la Gestion des RH est négatif.

Pour pouvoir répondre à notre problématique, on a adopté une démarche méthodologique qui se repose sur :

- Une revue de littérature : qui va nous permettre de reprendre les différents concepts liés à notre recherche, en nous appuyant sur un ensemble de documents qui vont nous permettre de construire une grille de lecture.
- L'étude analytique : à travers une collecte de données appuyé par un questionnaire/ guide d'entretien, afin de voir l'impact des TIC sur la Gestion des RH au sein de l'entreprise Algérienne « Brandt ».

Cette recherche s'inscrit dans un domaine dont les préoccupations sont très actuelles. Nous avons le choix entre d'autres sujet, mais ce qui nous a principalement orienté à ce sujet, c'est son côté technologique (les TIC est une thématique d'actualité).

Notre mémoire se structure en chapitres, le premier est consacré à l'ensemble des écrits concernant la genèse de la Gestion des Ressources Humaines en passant par un rappel concernant le développement des entreprises, et cela dans le but de bien comprendre les concepts de notre recherche. Le second chapitre est consacré aux Technologies de l'Information et de la Communication, commençant par l'émergence de ces technologies puis sur leur impact au sein des organisations et sur la fonction RH.

Le troisième chapitre concerne l'étude pratique, présentant en premier lieu l'établissement d'accueil, puis présenter l'enquête déroulé sur le terrain et pour finir une analyse et l'interprétation des résultats obtenus afin de répondre adéquatement à l'objectif de cette recherche.

Ainsi, nous espérons que ce travail de recherche puisse contribuer à tous ceux qui s'intéressent de près ou de loin aux Technologies de l'Information et de de la Communication, de la Gestion des Ressources Humaines et de son impact sur cette dernière.

# **Chapitre 1 : La Gestion des Ressources Humaines**

Conduit par le temps, la Gestion des Ressources Humaines à progresser laissant la place de l'administration du personnel à celle de la GRH, in ne s'agit plus d'administrer le personnel mais plutôt de le manager

## **Section 1 : Généralités sur l'entreprise**

L'entreprise est un système ouvert, organisé et structuré, qui est en contact et en relation avec son environnement interne et de son environnement externe. En vue de ces caractéristiques, il est important pour nous d'identifier l'entreprise autant qu'entité à part entière et de distinguer ces composantes.

Dans la présente section, nous allons développer un panorama sur les généralités de l'entreprise à travers sa définition, ses classifications, les types de structures ainsi que les différentes fonctions dont elle est composée.

### **I. Définition**

Il existe diverses définitions qui décrivent et expliquent ce qu'est une entreprise, parmi ces dernières on cite :

« Action d'entreprendre quelque chose, de commencer une action, ce que l'on entreprend, création d'entreprise, qui est dirigé par une personne morale ou physique privé en vue de produire des biens ou services pour le marché, unité économique de production ; firme ; entreprise industrielle, commerciale... »<sup>1</sup>.

« L'entreprise est un centre de décision économique autonome (une entité), disposant de ressources humaines, matérielles et financières qu'elle gère en vue de produire des biens et des services destinés à la vente »<sup>2</sup>.

« Unité économique dotée d'une autonomie juridique qui combine des facteurs de production (capitale et travail) pour produire des biens ou des services destinés à être vendue sur un marché »<sup>3</sup>.

Pour l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Études Économique) :  
« L'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité

---

<sup>1</sup> Dictionnaire de français Larousse (lien : [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr))

<sup>2</sup> Gilles Bressy & Cristian Konkuyt, Économie d'entreprise 8<sup>ème</sup> Edition, 2006.

<sup>3</sup> Beitone et Ali, Dictionnaire des sciences économique, Armand colin ,2001.

organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes »<sup>4</sup>.

De cela, on peut dire qu'une entreprise est la mise en œuvre d'un projet dont le but est l'atteinte d'un objectif ainsi que la production de biens et de services. Ainsi, il faut citer qu'une entreprise n'est pas seulement un agent économique qui cherche à maximiser son profit, mais aussi une organisation humaine constituée de personnes morales.

L'entreprise est un lieu où travaillent en commun un certain personnel en commençant par le chef d'entreprise et allant jusqu'aux ouvriers en vue d'atteindre le but de cette dernière.

## **II. Classification des entreprises**

Comme une petite entreprise ne se gère pas de la même façon qu'une grande entreprise, et que chaque entreprise possède sa propre authenticité, il a été nécessaire de regrouper ces dernières en catégories similaires afin d'effectuer des comparaisons et pour pouvoir les décrire aussi. Ainsi, on cite :

### **II.1. Classification selon les trois grands secteurs de l'économie (Colin Clark)**

- Le secteur primaire : il regroupe les entreprises dont l'activité est liée à l'exploitation du milieu naturel, et aboutissent à la mise à disposition de matières premières. Il comprend : l'agriculture, la pêche, la sylviculture et l'extraction minière.
- Le secteur secondaire : il regroupe les entreprises ayant pour activité la transformation des matières premières en biens de production ou en biens de consommation : industrie, BTP, constructeurs automobiles...etc. Il comprend aussi les entreprises artisanales et industrielles.
- Le secteur tertiaire : il regroupe des entreprises exerçant des activités en relation avec les services : commerces, banques, assurances...etc.

---

<sup>4</sup> [www.insee.fr/fr/definition/](http://www.insee.fr/fr/definition/)

## **II.2. Classification selon les nomenclatures d'activités**

Ici on distingue les entreprises selon leurs branches et filière d'activité.

- Branche d'activité : c'est l'ensemble des entreprises qui ont la même activité de production.
- La filière d'activité : c'est l'ensemble des entreprises ayant la même activité principale.

## **II.3. Classification selon les critères de dimensionnel**

- Micro entreprise : entreprise n'ayant aucun salarié, il n'y a que le patron qui travaille à son compte.
- Très petite entreprise : entreprise ayant moins de 20 salariés.
- PME (Petite ou Moyenne Entreprise) : une PME a un effectif compris entre 20 et 499.
- Grande entreprise : entreprise ayant plus de 499 salariés.

## **II.4. Classification selon le statut juridique**

- La classification selon la qualité du propriétaire :
  - Si le capital est détenu par l'état, on parle d'entreprise publique.
  - Si le capital revient en partie à l'état et l'autre partie aux personnes privées, on parle d'entreprise semi-publique.
- La classification peut se faire aussi selon le nombre de personne qui détient le capital :
  - Si le capital appartient à une seule personne, on parle d'entreprise individuelle ou de personne physique.
  - Si le capital est détenu par plusieurs personnes, on parle d'entreprise sociétaire. Ainsi, il existe plusieurs formes juridiques des entreprises sociétaires :
    - Les sociétés de personnes : les associés se connaissent et leurs qualités personnelles est très importante.
    - Les sociétés des capitaux : c'est l'apport (capital) de chaque associé (actionnaire) qui est pris en considération.

- La société à responsabilité limitée (SARL) : société mixte qui regroupe certaines caractéristiques des sociétés de personnes et certaines caractéristiques des sociétés de capitaux.

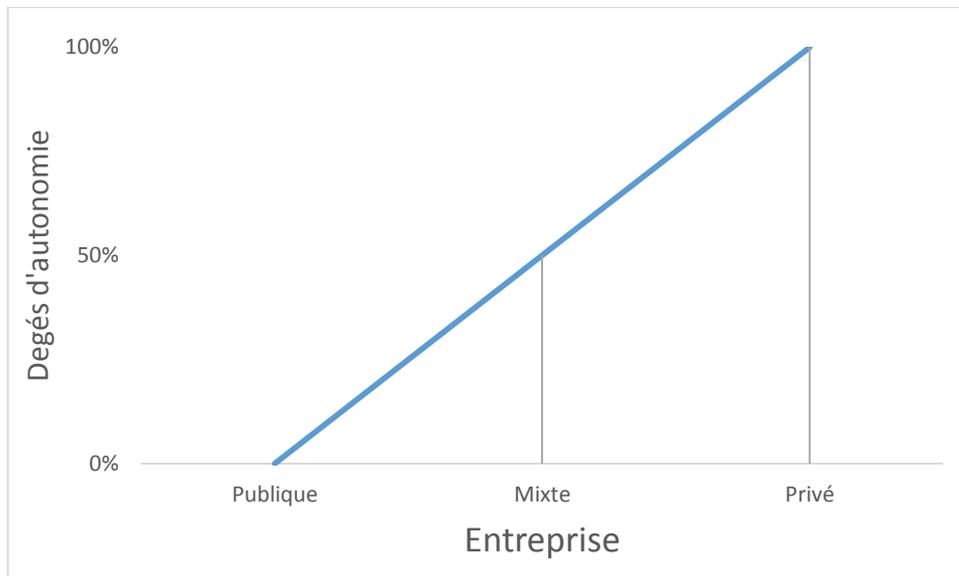


Figure 1 Les différents degrés d'autonomie des entreprises

Source : THOMMEN, « introduction à la gestion d'entreprise », 2011.

### III. Les étapes de la vie de l'entreprise

Tableau 1 Les étapes de la vie d'une entreprise

Les étapes	Problèmes à résoudre
1- La création	-Identifier un projet -Assurer son montage juridique et financier
2- La croissance	-Survivre -S'implanter sur les marchés
3- La maturité	-Accroître ses ressources financières, matériel et humaines -Conquérir les marchés -S'adapter et innover pour éviter le déclin

Source : [www.doc-etudiant.fr/commerce/eco/cours-entreprise](http://www.doc-etudiant.fr/commerce/eco/cours-entreprise)

#### **IV. Missions et objectifs de l'entreprise**

La mission d'entreprise est un texte bref dans lequel une entreprise ou un organisme s'efforce de décrire l'essentiel de sa raison d'être et ses objectifs fondamentaux.

Principalement, la mission permet aux dirigeants de l'entreprise et aux employées d'avoir un objectif commun et de travailler dans la même direction. Cette dernière peut être même aller jusqu'à définir une culture d'entreprise. Elle sert aussi à faire savoir à la clientèle cible ce qu'elle fait, ce qui lui fera comprendre si cela correspond à son besoin ou non.

En ce qui concerne les objectifs de l'entreprise se sont l'expression des finalités d'entreprise.

#### **V. Structure de l'entreprise**

La structure est définie comme suit : « La somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »<sup>5</sup>.

Ou bien comme suit : « Un ensemble de dispositif, permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise »<sup>6</sup>.

Dans un autre sens, la structure désigne l'architecture générale ou le squelette de l'entreprise, représenté schématiquement par un organigramme.

Plusieurs structures ont été mis en place, on cite :

##### **V.1. Les structures simples**

- La structure hiérarchique :

Cette structure a été proposé par Henri Fayol en réaction au modèle Taylorien, elle repose sur le principe de l'unité de commandement ; chaque salarié ne dépend que d'un seul chef, comme dans l'armée.

---

<sup>5</sup> H. Mintzberg, dynamique des organisations, éditions d'organisations, 1982.

<sup>6</sup> Alain Desreumaux, structure d'entreprise, : analyse et gestion, éditions Vuibert, 1992.

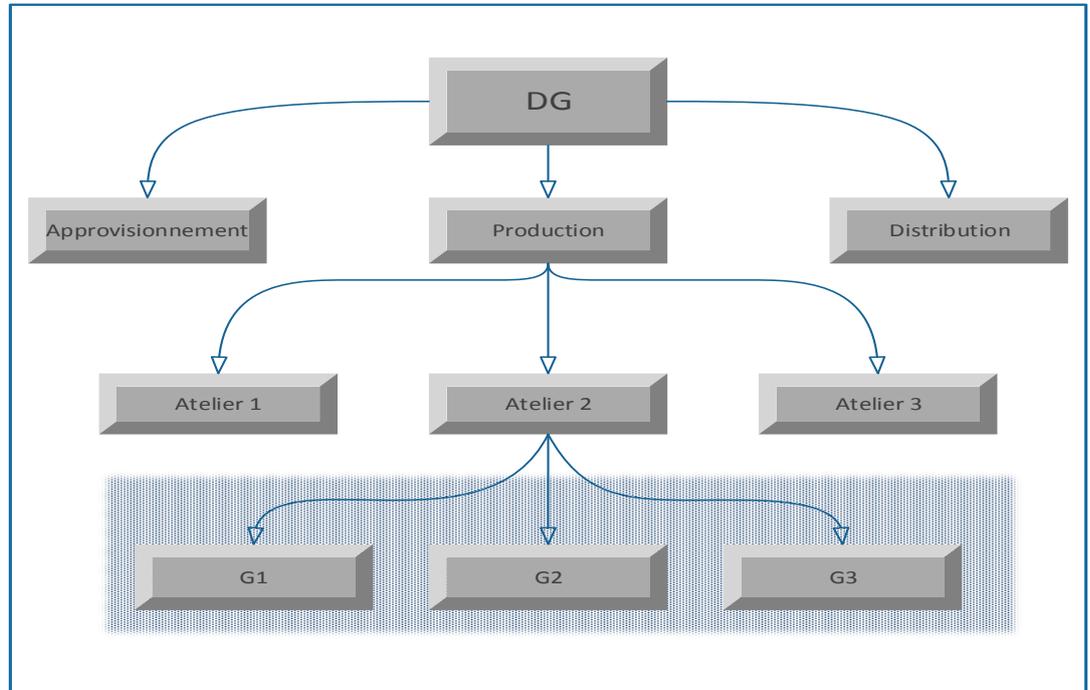


Figure 2 Structure hiérarchique

- La structure fonctionnelle : Cette structure est préconisée par F.W. Taylor pour dépasser les limites de la structure hiérarchique. Elle s'appuie sur les principes de l'OST (Organisation Scientifique du Travail). Elle se repose sur le principe de la division de l'autorité par fonction ; un spécialiste a le pouvoir de décision dans un domaine de compétence, et le salarié peut donc recevoir les ordres de plusieurs supérieurs (absence d'unité de commandement).

Figure 3 : une structure fonctionnelle

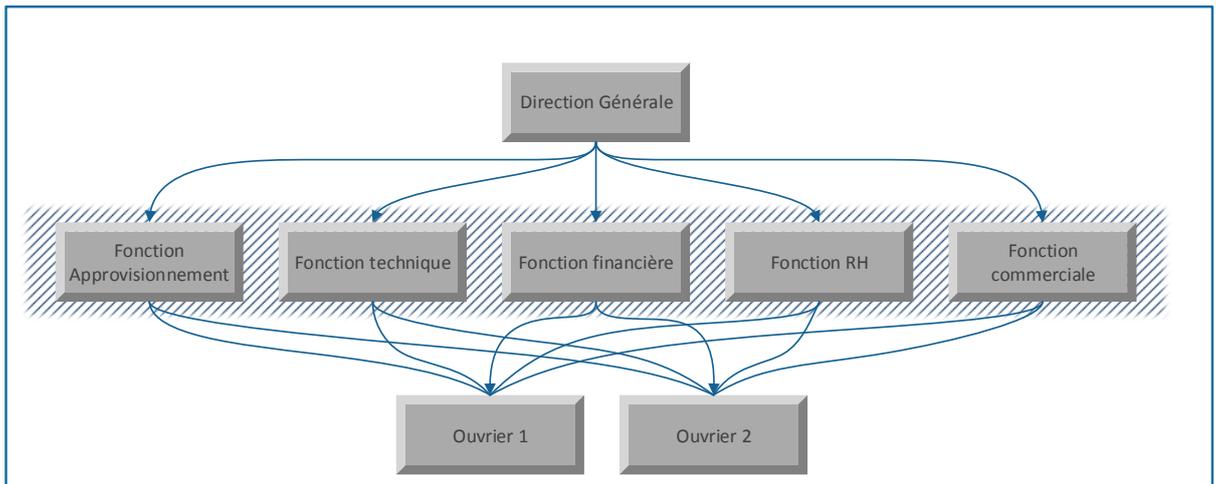


Figure 3 Structure fonctionnelle

- La structure hiérarchico-fonctionnelle : cette structure combine les avantages des deux structures précédentes : l'unité de commandement et la spécialisation. Il y a d'une part des cadres opérationnels qui commandent la ligne hiérarchique et d'autre part, des chefs fonctionnels, qui sont des spécialistes en position de conseil. Ils proposent des solutions aux chefs hiérarchiques, mais ils n'ont pas le pouvoir d'imposer leur solution.

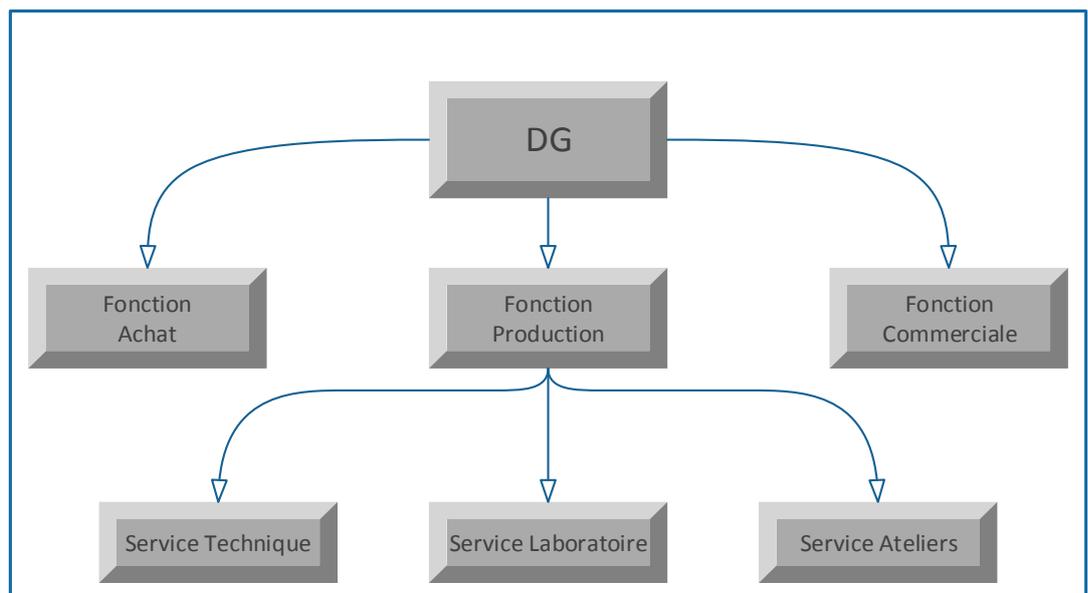


Figure 4 Structure hiérarchico-fonctionnelle

- La structure divisionnelle : Algred Pritchard Sloan (Directeur général de général Motors) est le créateur de cette structure, qui consiste à organiser l'entreprise par divisions. C'est-à-dire la découper verticalement pour séparer les différentes activités. Chaque division apparaît comme une entreprise spécifique : elle réunit tous les moyens en hommes et en matériel qui lui permettent de suffire à elle-même.

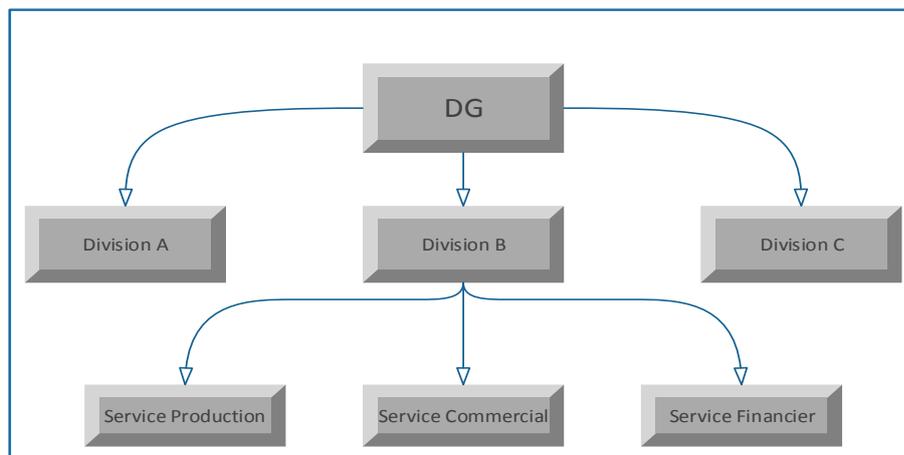


Figure 5 Structure divisionnelle

## V.2. Les structures complexe

- La structure matricielle : cette structure a été imaginée, début des années 70 par Jay Galbraith qui décrit son principe de fonctionnement, qui est une combinaison des structures fonctionnelles et divisionnelle. Chaque salarié dépend à la fois d'un chef de projet et d'un responsable fonctionnel. Ainsi, le découpage des activités se fait selon 2 critères : par fonction spécialisé et par produit (ou projet).

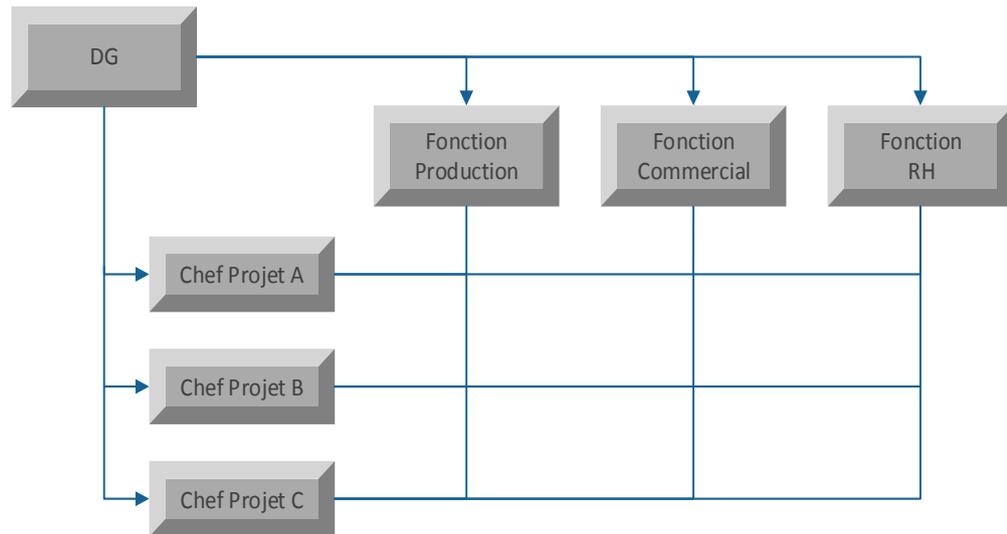


Figure 6 Structure matricielle

- La structure de Mintzberg : en 1990, Mintzberg propose une représentation des structures d'entreprise à partir de 5 éléments :

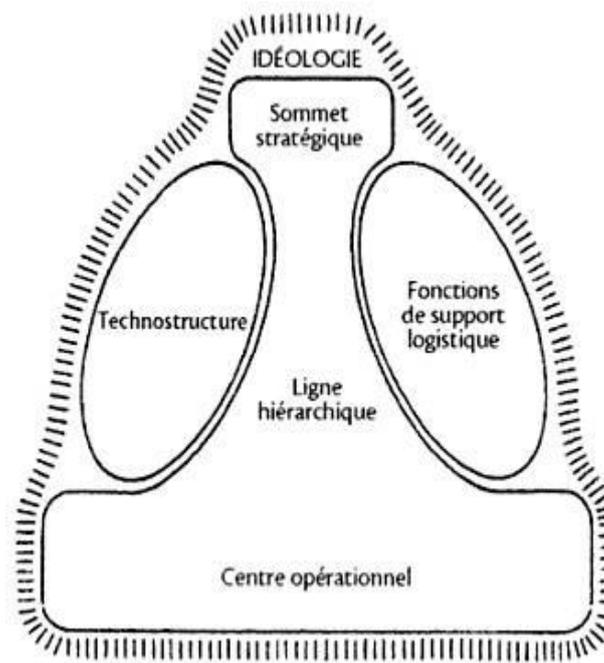


Figure 7 Structure d'entreprise selon Mintzberg

- L'idéologie : elle correspond à la culture d'entreprise ; qui est un ensemble de valeurs communes, des traditions et des croyances de l'organisation.
- Le sommet stratégique : il a pour fonction de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace et qu'elle sert les besoins de ceux qui la contrôlent.

- Fonctions de support logistique : représente les unités spécialisées qui ont une fonction particulière à remplir. Ces unités interviennent dans le flux de travail.
- La ligne hiérarchique : représente la ligne d'autorité, elle relie le sommet stratégique au centre opérationnel, ainsi elle relie chaque membre de la chaîne hiérarchique accomplis à son niveau le travail définit à partir du sommet.
- La technostrucure : elle est composée d'analystes et d'experts chargé de la conception et de l'adaptation de la structure qui agit sur le flux de travail par le biais de la standardisation.

## **VI. Les principales fonctions de l'entreprise**

### **VI.1. La fonction Ressources Humaines (RH)**

Elle a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que celui-ci contribue à améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant. C'est une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif, de qualification et de motivation.

### **VI.2. La fonction production**

Elle englobe l'ensemble des activités qui transforme des matières premières et des composantes en produit fini, vendus aux clients.

### **VI.3. La fonction marketing**

Elle regroupe l'ensemble des activités permettant à une entreprise de comprendre les attentes des consommateurs et d'influencer leurs comportements en communiquant sur les produits ou l'entreprise en vendant des produits dans des magasins...etc.

### **VI.4. La fonction recherche et développement**

Elle a pour mission de développer les innovations, qui sont des applications industrielles et commerciales d'une découverte ou une invention.

### **VI.5. La fonction financière**

Elle a pour mission d'utiliser et optimiser les ressources financières de l'entreprise.

## **VII. L'environnement de l'entreprise**

L'entreprise est intégrée dans un environnement dont elle n'est pas autonome. Par ailleurs, les activités de l'entreprise se développent en interdépendance avec l'environnement

qui lui impose des contraintes, alors en vue de faire face aux incertitudes de cet environnement, les entreprises s'adaptent aux changements de ce dernier.

Selon R. De Bruecker : « l'environnement de l'entreprise est défini par rapport à tout ce qui est situé en dehors : la technologie, la nature des produits, les clients et les concurrents, les autres organisations, le climat politique et économiques...etc. »<sup>7</sup>.

L'entreprise est soumise à de nombreuses contraintes provenant de son milieu, par conséquent afin de réduire l'incertitude de ce dernier, elle se doit de l'analyser et de le comprendre.

L'un des facteurs les plus importants et le plus influent sur l'entreprise est le facteur technologique, il est considéré comme instable et très dynamique, ainsi l'entreprise se doit de le surveiller et de s'adapter à chaque changement.

Les entreprises performantes aujourd'hui, sont celles qui sont capables de s'adapter vite à l'évolution de l'environnement qui est marqué par l'émergence d'une économie de l'information, la mondialisation des échanges et la transformation radicale du marché.

Prenons l'exemple de la technologie : l'accumulation des connaissances et l'interdépendance des domaines ont permis de progresser rapidement dans les techniques qui leur permettront d'exploiter un certain nombre d'avantages tel que l'avantage concurrentiel.

D'une manière générale, l'environnement d'une organisation se définit comme un ensemble des éléments extérieurs à l'entreprise en relation avec ses activités.

---

<sup>7</sup>R. De Bruecker, Stratégie organisationnelles, édition Economica, 1995, P 26.

## Section 2 : La GRH

Le cout très important que représentent les salaires pour les entreprises au début des années 80 devient un poids qui pénalise leur développement. Ce basculement se traduit par une évolution sémantique censée marquer le passage à une ère nouvelle : la Fonction Personnelle devient la Fonction RH, et la Gestion du personnel devient Gestion des RH<sup>8</sup>.

Depuis les années 70, la Fonction RH a connu un développement lent et assez régulier. Cette évolution a été accompagnée de mutations qualitatives importantes, liées principalement à des facteurs réglementaires et économiques. Le terme GRH s'est petit à petit répandu pour remplacer au sein des entreprises : la gestion du personnel. Ce changement de vocabulaire correspond à une diversification des problématiques et des missions de la FRH, et à son renforcement dans les processus de décisions stratégiques. Ainsi, la GRH aujourd'hui regroupe l'ensemble des pratiques mises en œuvres pour administrer, mobiliser, accompagner et développer les RH impliquées dans l'activité d'une entreprise.

### I. De l'administration du personnel a la Fonction RH

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

#### I.1. Historique de la Fonction RH

JUST décompose cette évolution en plusieurs phases. En effet, c'est la modification de la fonction qui permet de comprendre son évolution<sup>9</sup> :

-Phase 1 : phase de gestation, de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle à la première guerre mondiale :

La fonction personnel non encore identifiée, naissance du « paternalisme industriel » aux alentours des années 80 et l'apparition des premières lois sociales visant à protéger les salariés.

-Phase 2 : émergence de la fonction personnelle, de la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale à 1960 :

---

<sup>8</sup> D. Duchamp, L. Guery, Gestion des RH, Repères pratiques, Edition Nathan, 2006.

<sup>9</sup> B. JUST, Pas de DRH sans SIRH, 3<sup>ème</sup> édition, Éditions liaisons, 2012.

Création d'une fonction spécialisée vers 1914 et le développement d'un courant de rationalisation (le taylorisme).

Phase 3 : l'essor de la fonction personnel, durant les 30 glorieuses (1960 à 1980) :

Influence du mouvement des RH et du courant sociotechnique et le recentrage sur les relations humaines ainsi que le climat social.

Phase 4 : depuis 1980, une reconnaissance accrue de la fonction :

Importance croissante de la fonction qui est aperçue comme stratégique, individualisation croissante des relations de travail et le développement du partage de la FRH avec les responsables opérationnels.

De façon schématique, l'évolution de la FRH se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH.

## I.2. Les caractéristiques de la FRH

La Fonction Ressources Humaines peut se définir à l'aide de huit caractéristiques.

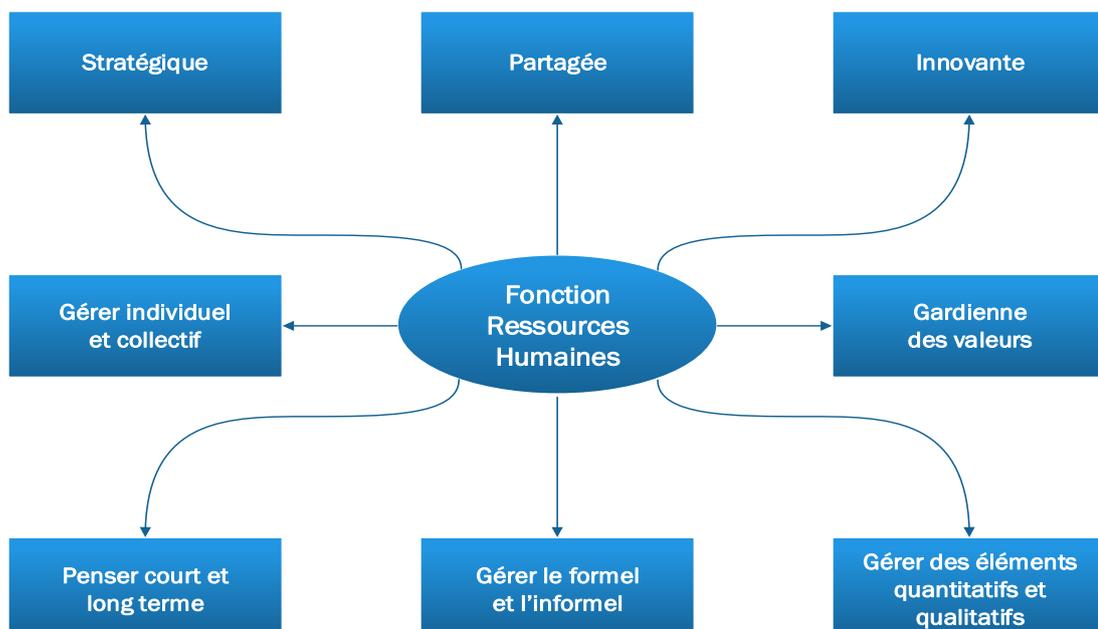


Figure 8 Synthèse des huit caractéristiques de la FRH

Source : Lethielleux. L, « l'essentiel de la gestion des RH », 2011, P 28.

Face à l'ensemble de ces caractéristiques, la FRH est en quête de poly-compétences. Aujourd'hui, il est demandé au responsable d'être à la fois un psychologue, un négociateur, un stratège, un juriste, un gestionnaire, un polyglotte devant la vague de la mondialisation.

### **I.3. Les différents champs d'activités de la FRH**

L'activité de la FRH est multiple et ses tâches ne sont pas toutes de même nature. Il est ainsi commode de décomposer l'activité de la fonction RH en trois champs distincts mais interdépendants, qui traduisent, à la fois le degré de formalisation et d'intégration de la fonction dans l'entreprise et son enrichissement à travers son évolution historique. La FRH comprend trois éléments<sup>10</sup> :

-L'administration du personnel : assure, anime et structure l'administration du personnel dont la spécificité et la complexité en font un champ de compétences quasi exclusif.

-Gestion des RH : analyse, définit et met en application le cadre de la gestion des ressources humaines, et veille à la cohérence des décisions prises aux différents échelons de la structure de l'entreprise.

-Développement social : conçoit et favorise le développement social.

Autrefois éparpillées, bureaucratiques, universelles, technicistes, réactives et difficiles à justifier, les activités des ressources humaines sont maintenant intégrées, stratégiques, contingentes, culturelles, proactives et préoccupées d'évaluation.

---

<sup>10</sup> J.-P. Citeau, « Gestion des Ressources Humaines : principes généraux et cas pratiques, 2<sup>ème</sup> Edition », Armand Colin, Paris, 1997.

## II. Définition de la GRH

La notion administrative du personnel au sein de l'entreprise a évolué à travers le temps pour devenir la Gestion des Ressources Humaines (GRH), et ce nouveau concept est beaucoup plus large, car il dépasse la simple administration pour englober le management du capital humain avec toutes les fonctions qui les accompagnent.

Pour bien cerner le sens de la gestion des ressources humaines on propose différentes définitions de différents auteurs résumé dans le tableau suivant :

Tableau 2 Définitions de la GRH

Auteurs	Définition
Pierre LOUART (1991 : 17)	La GRH est : un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs. C'est une somme de taches d'autant plus complexe qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas de simples paramètres de l'action, ce sont des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion <sup>11</sup> .
F. SILVA (2008 : 143)	La GRH est d'abord structurée par un ensemble de procédures administratives émanant du droit du travail que la fonction RH doit appliquer de façon claire et précise <sup>12</sup> .
P. ROUSSEL, cité par M. MORENO (2008 : 5)	Patrice ROUSSEL donne la définition suivante : la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise <sup>13</sup> .

<sup>11</sup> Pierre Louart, « Gestion des Ressources Humaines, Éditions Eyrolles, université Paris, 2ème édition, 1991.

<sup>12</sup> F. Silva, « être e-DRH », éditions liaisons, Paris, 2008.

<sup>13</sup> M. Moreno, « Gestion des Ressources Humaines », GRH-GRH, IAE-GRH, UT1 Paris, 2008.

<p>P. GILBERT (2006 : 640)</p>	<p>Lors de l'introduction des démarches de qualité au sein d'une organisation, il est habituel aujourd'hui de considérer la GRH comme un ensemble de processus, défini comme une série d'activités finalisées aboutissant à une prestation, offre une base de réflexion pour réfléchir sur l'organisation du système d'information de la GRH<sup>14</sup>.</p>
<p>G. LACONO (2002 : 11)</p>	<p>La GRH est une discipline récente. Elle dérive de plusieurs champs disciplinaires, de l'économie, du droit, de la gestion. Elle se situe également à la confluence de la philosophie, de la psychologie et de la sociologie. Ces emprunts successifs et multiformes font la richesse et l'intérêt de la discipline, mais révèlent également sa fragilité<sup>15</sup>.</p>

Chaque auteur définit la Gestion des Ressources Humaines selon une idée précise, il y a ceux qui partent de l'idée que cette dernière est un ensemble de moyens, d'outils, de procédures et de normes mises en place par une entreprise dans le but d'acquérir un personnel compétent, de le développer et de le garder, afin de créer de la valeur pour l'organisation. Ou bien elle est aperçue comme un ensemble de politique et de pratique qu'une entreprise met en œuvre pour disposer d'un personnel compétent.

La Fonction Ressources Humaines (FRH) s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'organisation) et les ressources (les hommes). Cela s'opère à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions. Elle est considérée comme l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des RH correspondant à ses besoins en quantité et en qualité. Parmi ces activités nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité...etc.

La Gestion des RH est une discipline récente. Elle dérive de plusieurs champs disciplinaires, de l'économie, du droit, de la gestion. Elle se situe également à la confluence de la philosophie, de la psychologie et de la sociologie. Ces emprunts successifs et multiformes font la richesse et l'intérêt de la discipline, mais en révèlent également sa fragilité.

---

<sup>14</sup> Guilbert. P, « L'informatisation de la GRH », encyclopédie des RH, édition Vuibert, Paris, 2006.

<sup>15</sup> G. Lacono, "GRH", édition Casbah, Alger, 2002.

Ainsi, la GRH est devenue l'une des fonctions du management. Cette fonction a pour but, la mobilisation du potentiel et des compétences de chaque salarié, la fidélisation de son personnel et toutes les choses qui renforcent davantage leur attachement à l'entreprise.

### **III. Le développement au cours des siècles de la GRH**

« Si l'on administre le personnel des organisations depuis que celles-ci ont atteint une taille significative, la préoccupation pour les RH en tant que telle et le vocabulaire qui l'accompagne ne date que des trente dernières années »<sup>16</sup>.

Toute l'évolution historique de la GRH est plus au moins influencée par plusieurs étapes d'une importance particulière. Pour mieux comprendre la GRH actuelle, il est important de bien connaître les étapes principales de son développement.

#### **III.1. La révolution industrielle**

Une étape significative pour le développement de la GRH est la révolution industrielle du 19<sup>ème</sup> siècle. La GRH de ce temps-là résidait dans les méthodes très dures pour les salariés, les méthodes confiant tout le pouvoir aux contre maitre qui incitaient les employés à travailler plus fort et par une surveillance constante et rigoureuse. Ces méthodes strictes ont abouti aux résultats efficaces mais elles ont été responsable de la croissance de la frustration des travailleurs et leurs rébellions sur les lieux de travail.

#### **III.2. Les courants de pensée provenant de problèmes issus de l'époque de la révolution industrielle**

Au début du 20<sup>ème</sup> siècle un courant de réforme est venu proposé des solutions possibles, on cite :

-L'organisation scientifique du travail (OST) appelé aussi le Taylorisme :

*« L'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuse non spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques. La performance de la main d'œuvre était faible. Vers 1880, avec Frederik Winslow Taylor, l'OST est née »*<sup>17</sup>.

Le taylorisme est une méthode de travail mise au point par Frederick Winslow Taylor, un ingénieur américain. Cette méthode consiste en une organisation rationnelle

---

<sup>16</sup> Giles Guérin, Thierry Wils, « la gestion des RH : du modèle traditionnel au modèle renouvelé », édition 3 les presses de l'université de Montréal, 1992.

<sup>17</sup> J.M. Peretti, « Ressources Humaines », 15<sup>ème</sup> édition, Paris, 2015.

du travail divisés en tâches élémentaires, simple et répétitives, confiées à des experts. L'objectif principal du taylorisme est d'atteindre la meilleure productivité possible des agents du travail à la moindre effort et fatigue.

Taylor était le premier qui a analysé, de façon systémique les comportements humains au travail, il a apporté plusieurs notions et remarques comme par exemple la standardisation des procédures du travail et l'outillage ou la formalisation des processus, particulièrement en matière de recrutement, de formation et d'évaluation.

Mais le taylorisme était critiqué pour son manque de flexibilité, par sa focalisation sur le travail humain et son ignorance de tous les autres facteurs qui peuvent influencer la productivité d'une organisation. En somme, on a prétendu résoudre les problèmes associés au facteur humain sans tenir compte de l'élément humain.

-la psychologie industrielle et le mouvement des RH :

Le mouvement des RH a pris naissance avec les écrits d'un professeur américain Elton Mayo. Ses écrits comportaient les expérimentations menées dans les usines Hawthorne de Western Electric dans les années 30. Elton Mayo a marqué les théories du management et c'est le fondateur de la psychologie industrielle. Il a établi les fondements au courant théorique le plus controversé du 20ème siècle, en matière de management : l'école des Relations Humaines. Son expression « Relations Humaines » était, dès lors, utilisée fréquemment dans les œuvres de praticiens engagés dans la pratique naissante de la gestion du personnel.

Au fait, Mayo a amélioré l'hypothèse de Taylor en y ajoutant quelques avantages pour les employées. Les avantages sont les suivants : environnement agréable, salaires acceptables et sécurité du poste ainsi que de l'emploi.

Selon Mayo « *les individus ont naturellement besoin d'appartenir à un groupe, ils cherchent l'estime et l'amitié de ceux avec qui ils sont associés pour l'accomplissement d'une tâche. Ils souhaitent pouvoir se montrer utiles et d'apporter une contribution manifeste* »<sup>18</sup>.

-L'approche de l'économie institutionnelle du travail :

---

<sup>18</sup> Elton Mayo, « the human problems of an industrial civilization », New York, Mac Millan, 1933.

Selon les penseurs de l'approche de l'économie institutionnelle du travail, les problèmes de relations entre les employés et les directions d'organisation sont causés par déséquilibre des pouvoirs entre ces deux groupes, par l'autoritarisme de gestionnaires et par précarité économique qui essayaient les employés.

Les auteurs de « *the history of trade unionism* », les époux Sydney et Beatrice WEBB font état de deux voies de solutions, d'une part, les négociations collectives par des syndicats libres et, d'autre part, des règles légales concernant le droit du travail qui constituaient des obligations imposées aux employeurs<sup>19</sup>.

C'est notamment en vertu de ce grand courant de pensée que ce sont bâtis les programmes de formation relations industrielles et qu'on a favorisé, dès le début du 20ème siècle, l'apparition d'un droit du travail qui a permis l'essor du syndicalisme tel qu'on le connaît de nos jours.

-École des Relations Humaines :

Suite aux travaux de Elton Mayo, de nombreux psychologues se sont penchés sur les comportements des hommes au travail et ont développé l'école des Relations Humaines.

Parmi ces psychologues on cite :

- Kurt Lewin :

Psychologue américain, il a démontré à travers ses nombreuses expériences que l'une des principales résistances au changement est la crainte de s'écarter des normes du groupe. Ainsi, il conclut qu'il est plus facile de modifier les habitudes d'un groupe que d'un seul individu.

Son approche théorique a eu un impact profond, les plus marquants concernent la dynamique interne des petits groupes et l'impact du style de leadership.

- Rensis Likert :

Il est considéré comme le successeur de Kurt Lewin. Likert a poursuivi des recherches et expériences dans plusieurs directions.

---

<sup>19</sup> WEBB, Sydney et Beatrice, *The history of trade unionism*, New York, Green, 1920.

Ses études peuvent être considérées comme le prolongement des efforts de Mayo et Lewin pour comprendre comment les relations entre les hommes au travail peuvent engendrer des résultats très différents alors que la structure formelle et la technologie utilisée sont les mêmes.

- Abraham Maslow :

Maslow définit l'être humain comme un tout présentant des aspects physiologiques, psychologiques, sociologiques et spirituelles. Chacun de ses aspects est relié à certains besoins humains, selon lui, ce sont les besoins qui créent la motivation.

Il a schématisé la hiérarchie des besoins à l'intérieur d'une pyramide à cinq paliers (besoin physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement). Selon lui, la satisfaction d'un besoin ne peut être réalisée que si les besoins de niveau inférieur sont eux-mêmes satisfaits.

- Frederick Herzberg :

Dans un premier temps, il découvre qu'il y a deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail :

-Les premiers sont extrinsèques (hygiène de vie). Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ainsi, leur manque ou leurs dysfonctionnements rendent insatisfait.

-Le second facteur est intrinsèque (l'auto-motivation). Ce sont eux qu'Herzberg préconise de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches.

- Douglas McGregor :

Il commence par remarquer qu'il n'existe pas de théorie satisfaisante de la fonction de management ou de directions.

McGregor pense que la manière dont une organisation est dirigée résulte directement de la conviction de ses dirigeants. Ainsi, il en ressort avec deux conceptions de l'homme au travail :

-La théorie X : affirme que l'homme est naturellement paresseux et qu'il a besoin d'être contraint au travail.

-La théorie Y : affirme au contraire que l'homme n'a pas une aversion naturelle pour le travail et qu'il ne s'implique que s'il se voit confier des responsabilités et s'il prend des initiatives qui seront valorisés par ses supérieur.

-Le courant socio-technique :

C'est une discipline scientifique et de recherche partant sur les interactions entre la société et la technique. Elle est multidisciplinaire, à la croisée de la sociologie, des sciences de l'information et de la communication, de la technique...etc<sup>20</sup>.

Cette école est porteuse d'une critique du courant des relations humaines, qui néglige les variables organisationnelles en privilégiant la dimension affective et la communication dans l'entreprise. Le développement social se préoccupe des conditions de travail, des problématiques organisationnelles liées à l'introduction des nouvelles technologies, de la mise en place des groupes de production autonomes.

#### **IV. Les missions de la FRH**

Voici les quatre missions établies par Jean-Marie Peretti<sup>21</sup> :

##### **IV.1. Administrer efficacement**

Être un opérationnel efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La FRH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire.

##### **IV.2. Développer l'engagement des salariés**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute.

---

<sup>20</sup> Wikipédia, lien : [www.wikipédia.org/wiki/socio-technique/](http://www.wikipédia.org/wiki/socio-technique/)

<sup>21</sup> J.M. Peretti, « Ressources Humaines », 15ème édition, Vuibert, Paris, 2015.

### **IV.3. Favoriser le changement**

Pour être agent du changement, la Direction RH intervient en amont dans les processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation.

### **IV.4. Mettre en œuvre la stratégie**

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et long terme.

Selon D. Ulrich, les missions de la fonction RH peuvent être examinés selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur le processus.

## **V. Les objectifs de la GRH**

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

### **V.1. Objectifs économiques**

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

### **V.2. Objectifs humains**

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

### **V.3. Les objectifs d'actualisation**

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

## **VI. Les pratiques de la GRH**

La mise en œuvre de certaines pratiques au sein des organisations tel que la rémunération, le processus de recrutement, l'évaluation, la formation...etc., relèvent de la GRH. Notre étude portera que sur des pratiques limitées tel que :

### **VI.1. La rémunération**

La Rémunération est la somme représentative de l'ensemble des gains susceptible d'être évalués en espèces et fixés par accord ou par les dispositions légales et réglementaires qui sont dus en vertu d'un contrat de travail, par un employeur à un travailleur. Ainsi, la rémunération est considérée comme étant « *l'ensemble des rétributions acquises par le salaire en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploi* »<sup>22</sup>.

### **VI.2. Le recrutement**

Le recrutement est défini comme un ensemble d'activités par lesquelles les gestionnaires informent à des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant (ou susceptibles de le devenir) dans leur organisation, et incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature<sup>23</sup>.

### **VI.3. La gestion de carrière**

C'est le suivi dans le passé, le présent et le futur du développement des ressources humaines qui s'effectue via le moyen de la formation, la promotion...etc. elle vise à préparer un employé en fonction des besoins futurs de l'organisation, tout en tenant compte de ses forces et de ses intérêts.

---

<sup>22</sup> Patrick ROUSSEL, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ECONOMICA, Paris, 1996, p. 81

<sup>23</sup> ISAFFO J.R., « La gestion des ressources humaines : un nouveau défi pour l'entreprise zairoise » ; éd CADICEC, Kinshasa, p.96

#### **VI.4. La formation**

Selon Meignant, la formation est un *«facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation social car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économie, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise»*<sup>24</sup>.

#### **VII. La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) :**

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

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

La GPEC implique quatre types d'analyses prévisionnelles touchant :

- Aux emplois : analyse des changements de contenus des métiers.
- Aux effectifs : analyse des ressources et des besoins futurs de l'entreprise en termes de salariés.
- Aux compétences : analyse de ressources et des besoins futurs en termes de compétences individuelles.
- Aux carrières : analyse des plans de carrière envisageables pour les salariés<sup>25</sup>.

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

---

<sup>24</sup> Meignant « à manager la formation », éd d'organisation, paris, 1991, P101

<sup>25</sup> David DUCHAMP, Loris GUERY, « la Gestion des Ressources Humaines », Edition Nathan, p 40.

# **Chapitre 2 : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)**

## Chapitre 2 : La Technologie de l'Information et de la Communication (TIC)

Avec l'apparition de la mondialisation, les entreprises développent de plus en plus de nouvelles technologies, tant sur le plan administratif que technique.

La GRH, restée pendant longtemps en marge de l'usage de ces technologies a connue ces dernières années une évolution considérable.

En effet, les TIC sont devenus incontournable et indispensable par leur impact sur la dynamique des organisations.

Ainsi, la GRH est sans doute un des secteurs qui a connu et qui connaît encore aujourd'hui de grandes évolutions. L'automatisation des tâches administratives, le développement des nouvelles technologies et particulièrement des réseaux mettent en cause l'organisation traditionnelle et les objectifs de cette fonction. Les nouvelles applications de l'informatique RH ont fait émerger le concept de gestion des RH électronique (e-RH). Ce concept permet de recentrer les activités de la GRH pour produire un service de qualité aux salariés.

## Section 1 : Généralités sur les TIC

Les Technologies de l'Information et de la Communication sont aujourd'hui omniprésentes. Que ce soit dans les foyers ou dans les entreprises, elles sont devenues indispensables au quotidien des hommes.

En vue de leur position actuelle et de leur usage au sein de l'entreprise, il est important pour nous d'identifier les TIC et de voir l'impact de leur introduction dans l'entreprise et précisément sur la ressource humaine.

### I. Définition des concepts (les TIC)

Le concept TIC tend à être vague pour beaucoup de personnes, et cette imprécision est due à l'incompréhension de la technologie elle-même. Certains croient que la technologie désigne seulement l'automobile, la télévision, le portable, l'ordinateur..., qui eux au contraire sont ses produits.

Ainsi, avant de définir les TIC en générale, nous allons définir ses composants :

#### I.1. Technologie

Cette notion touche plusieurs domaines, donc sa signification varie, ainsi le dictionnaire français Larousse, définit cette notion comme suit : « *un ensemble cohérent de savoirs et de pratiques dans un certain domaine technique, fondé sur des principes scientifiques* »<sup>26</sup>, et elle est définie ainsi par l'encyclopédie britannique : « *La technologie est l'application de la connaissance aux buts de la vie humaine, ou de changer et manipuler l'environnement de l'homme* »<sup>27</sup>.

Baranson<sup>28</sup> (1975) classe les éléments de la technologie en trois catégories :

---

<sup>26</sup>Définition Laroussélienne, disponible sur : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/technologie/76961>

<sup>27</sup> Encyclopedia Britannica (Technology)  
Disponible sur: [www.britannica.com/topic/technology](http://www.britannica.com/topic/technology)

<sup>28</sup> Lien : [books.openedition.org](http://books.openedition.org)

-La conception du produit : depuis un article simple jusqu'à une pièce automatique très compliquée.

-Les techniques de production : par exemple méthodes, instructions de fabrication, élaboration d'outillage, spécifications des matériaux...etc.

-Le système de gestion d'entreprise : par exemple plan, divers systèmes de contrôle, entretiens et répartitions des équipements...etc.

Pour ce qui est de la technologie dans le cadre de la fonction de RH, elle représente des moyens indispensables pour le traitement, le stockage et la transmission de l'information, donc ça concerne essentiellement les ordinateurs, les programmes, les réseaux...etc.

## **I.2. Information**

Le concept d'information s'avère relativement complexe, et a été l'objet de nombreuses controverses. La notion d'information n'est pas la même d'une discipline à l'autre et suivant la perspective dans laquelle on se place, on accordera des propriétés très différentes à l'information.

Sur le plan étymologique, le terme information provient du latin *informare* qui signifie « *donner une forme, une structure, transmettre des connaissances, des renseignements* »<sup>29</sup>.

Une autre définition cherche à faire la liaison entre l'information et la connaissance. Ainsi Jacques ARSAC affirme que « par rapport au monde de la connaissance ou des idées, l'information serait la forme qui porte la connaissance et donc le véhicule de la pensée »<sup>30</sup>.

La notion d'information est souvent confondue avec d'autres termes qui se rapprochent d'elle sans pour autant avoir le même sens. Le modèle hiérarchique suivant permet de faire la distinction entre eux :

---

<sup>29</sup> Le ROBERT, dictionnaire le robert, collection les usuels, Paris, juin 1995, p. 605.

<sup>30</sup> ARSAC, (Jacques) : Définition de l'information, les tablettes d'Ourouk, n° 2, 2003, p. 9.

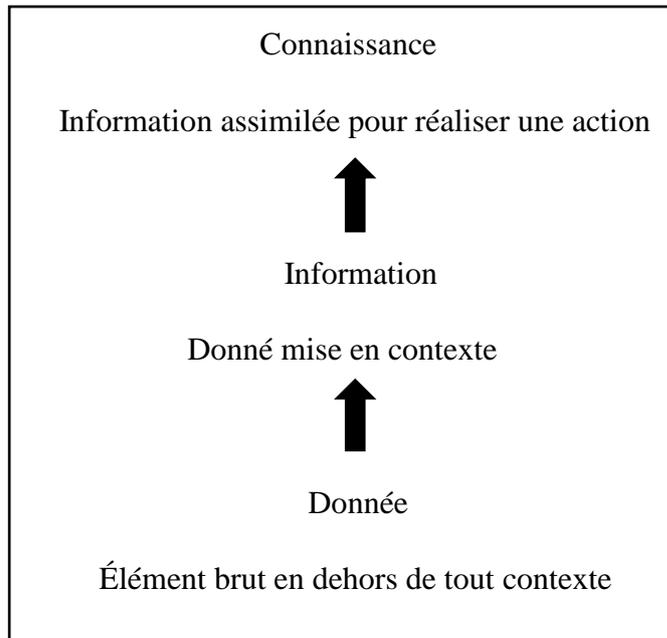


Figure 9 Modèle hiérarchique de la connaissance

Source : BALMISSE, (Giles) : « La recherche d'information en entreprise », Edition la voisier, Paris,2007, p.68.

Et d'après l'organisation OLATS : « *L'information est émission, réception, retransmission, de signaux groupés formels ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels, en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances, d'analyses et de concepts dans tous les domaines, par un individu, par des groupes d'individus ou par un ou plusieurs organismes agissant ou rétroagissant ainsi sur leur environnement immédiat, proche ou lointain, et dont le but est de déclencher éventuellement des processus dialectiques plus ou moins étendus alimentant l'échange, qui est une base naturelle et indispensable de l'animation de la vie sociale* »<sup>31</sup>.

### **I.3. Communication**

Si ont demandé à une personne de nous donner une définition du mot communication, il répondrait que c'est un transfert ou un échange d'information entre deux personnes ou plus (un groupe), en utilisant l'un des plus simples moyens qui est le langage (la parole), ou certains outils tel que l'écrit.

---

<sup>31</sup> Définition d'information, disponible sur : <https://www.olats.org/schoffer/archives/definfo.htm>

Le dictionnaire encyclopédique AUZOU définit la communication comme suit : « *fait d'être en relation avec quelqu'un, échange/action de transmettre quelque chose : la communication d'une information. Ce qui est transmis, message...Ensemble de moyens et des techniques médiatiques utilisés pour diffuser des messages au près d'un vaste public en vue d'informer...* »<sup>32</sup>.

La communication est définie aussi ainsi : « *Elle est le fait qu'une information soit transmise d'un point à un autre. Quand la communication se produit, nous disons que les parties composantes de cette transmission forment un système de communication* »<sup>33</sup>.

Ainsi, ces trois concepts se sont rassemblé pour donner comme résultat un outil qui va révolutionner les modes de traitement, de transfert des informations et de la communication et devient par la suite une source importante et indispensable pour l'économie du savoir.

Au sein d'une entreprise elle est la manière dont l'information circule, elle s'effectue au travers d'un réseau qui comporte au moins un émetteur, un canal de transmission et un destinataire.

Il existe plusieurs modèles exposant le processus de la communication, le plus connu est celui de « LASSWELL » qui décrit ce processus à partir de 5 questions :

-Qui ?

-Dis quoi ?

-À qui ?

-Par quels canaux ?

-Avec quel effet ?

---

<sup>32</sup> Dictionnaire encyclopédique AUZOU, Éditions AUZOU, Paris, 2012.

<sup>33</sup> Miller G.A, « langage et communication », Paris, 1973, p. 19.

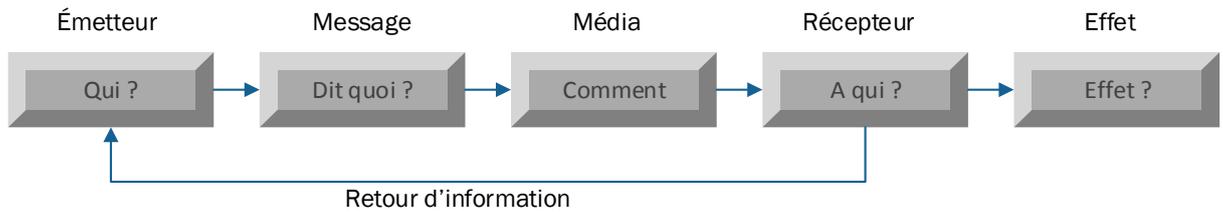


Figure 10 Modèle de Lasswell de communication

Ce modèle de communication peut être interprété de la manière suivante :

-L'émetteur : il émet le message, ce dernier va formuler le message et va également choisir le canal par lequel son message sera transmis.

-Le récepteur : il faut que ce dernier soit disposé à capter ou à recevoir le message.

-Le canal de transmission : c'est le moyen par lequel le message va être transmis, tel que les canaux matériels (téléphone, fax...) ou bien les canaux humains (message de bouche à oreille, rumeur...).

-Le feedback (retour de l'information) : lorsque le message atteint le récepteur, celui-ci reçoit en fonction de sa personnalité le message, cet impact du message l'incite à répondre à l'émetteur dont le récepteur devient à son tour un émetteur qui renvoie un message relié à celui qu'il vient de le recevoir.

En ce qui concerne la communication au sein de l'entreprise on peut distinguer deux type de communication :

-La communication interne : elle concerne l'entreprise en elle-même, elle peut être une communication horizontale, verticale...et cela avec la mise en disposition des moyens nécessaire.

- La communication externe : elle s'adresse à l'environnement externe de l'entreprise, elle concerne les clients, les fournisseurs, les associés...etc.

Après avoir vu les définitions de chaque terme, passons à la définition de la notion TIC.

TIC ( acronyme de Technologies de l'Information et de la Communication est transcrit de l'anglais Information and Communication Technologies, TCI ) est une expression, utilisé pour désigner le domaine de la télématique, c'est-à-dire les techniques de l'informatique, de l'audiovisuel, des multimédias, d'internet et des télécommunications qui permettent aux utilisateurs de communiquer, d'accéder aux sources d'information, de stocker, de manipuler, de produire et de transmettre l'information sous toutes les formes : textes, son, image, vidéo...etc.

En termes de définition, la notion des TIC est assez indéfini, c'est une notion qui ne s'est pas doté d'une définition clair et précise et cela au niveau internationale. On peut distinguer ses différentes définitions :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) résultent de l'adoption du numérique comme mode unique de codage des données (textes, son, image) pour leur utilisation informatique. Elles peuvent être, à des fins de simplification, répertoriés en trois documents distincts :

-le hors réseau (off line) : il concerne les applications qui ne dépendent pas d'un réseau, tel est le cas du CD-ROM, ou l'hypertexte.

-le en réseau (on line) : il a pour domaine les applications qui utilisent un réseau téléphonique ou informatique de façon traditionnelle, sans recourir aux protocoles Internet, tel que visioconférence, mail, groupeware...etc.

-le réseau (on line=internet) : voisin du précédent, dont il reprend et élargie les fonctionnalités, sa différence fondamentale tient au fait que les applications utilisent les protocoles Internet (http et TCP /IP), ce qui leur permet d'échanger et de dialoguer avec tous les réseaux qui ont adopté ces mêmes standards.

Dans ce contexte, nous pourrions dire que les TIC désignent l'ensemble des outils et des moyens électroniques qui permettent d'utiliser, de transféré ou de partager des données et qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information.

## **II. L'émergence des TIC :**

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) actuelles sont l'aboutissement de plusieurs décennies d'évolution dans les plateformes technologiques.

Lorsque nous parlons aujourd'hui des TIC, il est essentiellement question de l'union entre les technologies de télécommunications et de l'informatique. C'est cette jonction qui a donné naissance au World Wide Web, plus connu sous le nom du réseau internet, que l'on pourrait qualifier de TIC la plus performante.

La première période de l'histoire de l'informatique de gestion entre 1930-1950 est marquée par l'utilisation des machines spécialisées capables de classer des cartes dans des cases, de calculer des sommes et d'imprimer des rapports<sup>34</sup>.

À partir des années 50, l'informatisation se caractérise par la diffusion des calculateurs militaires dans le monde professionnel. Longtemps réservée aux grandes entreprises, elle s'est initialement développée autour de gros systèmes centraux puis de mini-ordinateurs, et enfin de micro-ordinateurs individuels dans un mouvement de décentralisation du traitement de l'information<sup>35</sup>.

Dès la fin des années 70 on assiste au développement successive des TIC au sein des entreprises, en trouvant sa place peu à peu à tous les niveaux hiérarchiques.

Au cours des années 80, l'apparition de l'ordinateur personnel, a été considéré comme début de l'ère de l'ordinateur personnel professionnel, étant la première machine adoptée par les entreprises. Ainsi, au fil des années on assiste au développement de logiciels qui ont révolutionné ces ordinateurs en devenant des postes de travail multifonctions.

Par la suite avec le développement de l'internet et son imposition depuis les années 90 (et cela jusqu'à nos jours), les entreprises ont commencé à utiliser ce dernier (l'internet) pour la création d'un réseau qui facilite l'échange à l'échelle mondiale, un réseau technologique qui ne cesse de s'élargir.

---

<sup>34</sup> LAUDON Kenneth et LAUDON Jane Price, « Management de système d'information », 11<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris 2010, P234.

<sup>35</sup> KLEIN Tristan et RATIER Daniel, « L'impact des TIC sur les conditions de travail », centre d'analyse stratégique, France 2012, P18.

### III. Typologie des TIC :

Les TIC regroupent un ensemble de ressources techniques nécessaire à la mise en œuvre des services de l'information et de la communication pour produire, manipuler, convertir, stocker, gérer, transmettre et retrouver l'information et pour communiquer.

De plus en plus de nouveaux outils TIC sont intégrés au sein des entreprises pour une meilleure efficacité, parmi ces outils on cite :

-Les réseaux :

- Internet : c'est un réseau international d'origine américaine constituant à ce jour le plus grand réseau du monde, qui est accessible aux professionnels comme aux particuliers. Ainsi, « *L'internet est fondé sur les technologies avancées de l'information, de l'informatique et des télécommunications. L'information est répartie sur des milliers d'ordinateurs, reliés entre eux grâce à un protocole unique (TCP/IP) qui permet de passer de l'un à l'autre de manière transparente, permettant ainsi, une facilité d'accès à l'ensemble des informations stockées. L'internet peut donc être défini comme un ensemble de réseaux IP interconnectés (noyau internet) ou comme un ensemble de réseaux connectés à ce noyau par au moins un type de service* »<sup>36</sup>. Et parmi ces composants on cite :

- Le World Wide Web (WWW) : « *WEB ou encore la toile qui rappelle l'image du maillage d'une toile d'araignée mondiale. C'est la grande bibliothèque de document du monde qui comprend des bases de données, des informations, des documents textuels...etc. Sa caractéristique principale est que chaque service contient des informations pour rediriger l'utilisateur d'une façon automatique et transparente vers d'autres serveurs pour faciliter l'exploration des autres ressources du web* »<sup>37</sup>.
- Le courrier électronique : « *La possibilité de rédiger, d'envoyer et de recevoir du courrier électronique a incroyablement augmenté. Nombreux sont ceux qui envoient des dizaines de messages par jour et qui considèrent le courrier*

---

<sup>36</sup> SAADOUNE Melissa, avec le temps, 1<sup>ère</sup> édition, Edition d'organisation, p 103.

<sup>37</sup> BOULOUC pierre, « les NTIC : comment tirez profit ? », Paris, mars 2003, p 178.

*électronique un de leur moyen principale de communication avec le monde extérieur, loin devant le téléphone ou le courrier postale »<sup>38</sup>.*

- Le transfert des fichiers FTP (File Transport Protocol) : c'est un protocole de communication destiné au partage de fichiers, ou bien « *Il permet de déposer des informations sur un ordinateur dit serveur FTP. Un autre ordinateur disant viendra chercher ces informations »<sup>39</sup>.*
- Les réseaux sociaux : mode d'interaction sociales qui facilite la création et l'échange d'information et des contenus entre des individus et entre individus et organisation. Désigne aussi des plateformes qui rendent ces interactions possibles (tel que : facebook, twitter...etc).
- Extranet : le réseau extranet est un réseau mettant en relation l'entreprise et ses partenaires. « *L'extranet consiste à appliquer la technologie internet aux relations de l'entreprise avec ses principaux clients et fournisseurs. Une simple connexion internet suffit pour se connecter aux serveurs des entreprises partenaires. Une fois que le serveur identifie, il aura accès à l'ensemble des ressources mises à sa disposition par le partenaire, comme des services de messagerie e-mail, des pages d'information au format Web, des documents en téléchargement ou des forums »<sup>40</sup>.*
- Intranet : c'est un réseau informatique qui est développé au sein d'une entreprise ou d'un organisme et réservé aux collaborateurs de celle-ci, qui fonctionne avec les mêmes composantes qu'internet. Il permet aux employés d'un établissement d'accéder aux documents internes de l'entreprise. Ou bien « *l'intranet repose sur l'utilisation des protocoles et standards de l'internet pour les réseaux de l'entreprise. L'intranet a pour but de faciliter le pilotage de l'information au sein de l'entreprise en offrant aux individus et aux groupes la possibilité de produire et de communiquer facilement l'information, que ce soit au travers de listes de diffusion, de courrier électronique o d'un serveur web. Utilisé une plateforme universelle d'accès à l'information. Le*

---

<sup>38</sup> SAADOUNE Melissa, « TIC et management », édition Hermès, mars 2000, p 23.

<sup>39</sup> BOULOUC Pierre, « les NTIC : comment tirez profit ? », Paris, mars 2003, p178.

<sup>40</sup> ALOUI, « NTIC : outils, et application », 2003-2004, lien : [www.estusmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/CNTICSUP](http://www.estusmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/CNTICSUP), pdf, p 10

*serveur intranet répond à un besoin primordial : élargir le périmètre d'activité de l'entreprise »<sup>41</sup>.*

- Les logiciels :

- Le groupware : en français collecticiel, ou encore logiciel de groupe, est un type de logiciel qui permet à un groupe de personnes de partager des documents à distance pour favoriser le travail collaboratif<sup>42</sup>. Ainsi, le groupware permet aux utilisateurs de mener un travail en commun à travers les réseaux tel que : agenda partagé, espace de documents partagés, outils d'échange d'information, conférence électronique...etc.
- Le workflow : en français dit « flux de travaux » est la représentation sous forme de flux des opérations à réaliser pour accomplir l'ensemble des tâches ou activités regroupées en un même processus métier<sup>43</sup>. Et selon la définition donnée par CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises) : « *un workflow est un outil informatique dédié à la gestion des procédures. Cet outil définit, gère et exécute des procédures en exécutant des programmes dont l'ordre d'exécution est prédéfini dans une représentation informatique de la logique des procédures. Une procédure est un ensemble coordonné d'actions ou d'opérations qui sont reliées en série ou en parallèle, dans le but d'atteindre un objectif commun* »<sup>44</sup>.
- Progiciel de gestion intégré (PGI) : connu sous le sigle de l'ERP de l'anglais : Enterprise Resource Planning.

C'est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions comme la gestion des RH, la gestion comptable et financière...etc. il est basé sur la constructions des applications informatiques de l'entreprise, sous forme de modules interdépendants. Ces modules partagent une base de données commune, permettant la communication de données entre les applications<sup>45</sup>.

---

<sup>41</sup> SAADOUN Melissa, op cit, p 40.

<sup>42</sup> [Wikipedia.org/wiki/groupware](http://Wikipedia.org/wiki/groupware)

<sup>43</sup> Lien disponible sur : [www.piloter.org/process-management/workflow.htm](http://www.piloter.org/process-management/workflow.htm)

<sup>44</sup> BRIFAUT J.P, « Processus d'entreprise pour la gestion », Edition Lavoisier, Paris, 2004, p70.

<sup>45</sup> Phillipe Norigeon, cours PGI,ERP : master CCA.

#### **IV. Les avantages des TIC**

Les TIC nous apporte des moyens nouveaux en plus de ceux que nous avons déjà, de nouveaux moyen de communiquer, de s'exprimer, de créer, de travailler, d'apprendre, et ce phénomène se perpétue à une vitesse qui semble toujours aller en s'accélération.

Ce que l'on pouvait faire avant sans les TIC, on peut le faire dorénavant beaucoup plus rapidement avec les TIC, et encore toujours de plus en plus rapidement.

La miniaturisation est une caractéristique importante des TIC ; cela se manifeste tant au niveau des appareils que des supports d'information.

La multicanalité ; les TIC utilisent trois canaux à savoir le canal textuel, le canal d'image et le canal son.

L'autre particularité des TIC, et à laquelle aucune technologie ne peut se mesurer, réside dans le fait qu'elle touche tous les domaines de notre vie : pour faire du business, vendre acheter, former, échanger...il suffit de se connecter sur internet<sup>46</sup>.

En ce qui concerne le domaine de la GRH, ils permettent une meilleure gestion des Ressources Humaines (recrutement, rémunération, formation...).

#### **V. Les inconvénients des TIC**

Le piratage des données confidentielles, ou la perte de données importante, le manque de confidentialité par rapport aux données échangée.

#### **VI. L'adoption des TIC par les entreprises**

Rassemblant des techniques de pointe, les TIC ont chamboulés le monde depuis plusieurs décennies et l'ont transformé, touchant lors de leur passage les entreprises, cet outil leur est devenu primordial pour leurs survies.

La stratégie de tout développement des entreprises repose aujourd'hui sur la maîtrise parfaite des TIC. L'intégration de ces technologies est un enjeu important pour l'entreprise car il faut identifier les moyens d'actions à mettre en œuvre et les projets qui permettront à l'organisation d'une part de réaliser une économie de moyens et de temps et d'autre part d'améliorer sa productivité.

---

<sup>46</sup> Ali BOUHENNA, « les enjeux des NTIC dans l'entreprise, la revue de l'économie et de management », lien : <http://fseg.univ-tlmcen.dz/>

## Chapitre 2 : La Technologie de l'Information et de la Communication (TIC)

Les facteurs d'évolution font que les entreprises ne soient plus perçues comme des boîtes noires fermées à leur environnement, mais plutôt comme des systèmes interagissant entre eux.

De nos jours les organisations les plus performantes ont pris conscience qu'elles ne pouvaient plus avoir un avantage concurrentiel durable sans disposer d'une infrastructure informatique intégrée.

Malgré les coûts importants, les entreprises investissent de plus en plus dans les technologies sophistiquées car une fois intégrée elle gagne en stabilité et en durée de vie.

Les TIC lancent un défi majeur aux entreprises. La puissance de la révolution qu'elles portent tient principalement au fait qu'elles sont l'outil technique qui correspond aux mutations de nos économies et de nos sociétés.

On pourra conclure sur le fait que les TIC jouent un rôle majeur sur tous les niveaux, en leur permettant de créer plus de valeur et de jouer un rôle stratégique au sein de l'organisation.

## **Section 2 : L'impact des TIC sur la GRH**

Étant donnée la place importante des TIC dans l'entreprise, et son usage au quotidien par les différents salariés pour l'activité de l'entreprise en générale et pour les activités de la GRH en particulier. On se doit d'identifier l'apport et l'impact de ces technologies sur les activités de la GRH.

### **I. L'apport des TIC sur la FRH :**

L'e-GRH est le recours aux Technologies de l'Information et de la Communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié dans l'organisation : recrutement, gestion social, paie, gestion des compétences (carrière, formation), départ du salarié et retraite. Cela permet d'automatiser les procédures, d'accélérer les délais et, enfin, de faciliter la diffusion de l'information. Tout cela constitue une amélioration importante des prestations proposées par rapport à la situation antérieure.

Les technologies de l'information apparaissent alors comme une source potentielle d'avantage compétitif dans la fonction ressource humaine.

Les aspects de la fonction ressource humaine influencer par les TIC :

#### **I.1. Les fonctions administratives et les TIC**

La gestion administrative est la partie de la gestion des ressources humaines qui a considérablement évoluée avec l'introduction des TIC dans la GRH, avant l'informatisation, elle occupait plus de la moitié du temps des gestionnaires à cause des tâches répétitives.

#### **I.2. Gestion administrative via les TIC**

La gestion administrative des RH évolue de façon significative par le biais des TIC notamment de l'informatique de décision et de l'informatique transactionnelle. Elles permettent ainsi de réaliser des taches en ligne telles que la gestion des congés, les notes de frais et la mise à jour de fichier du personnel.

#### **I.3. La communication par le biais des TIC**

Les TIC permettent une diffusion claire et efficace de l'information. Au niveau de la DRH, les informations concernées sont les documents de référence comme la documentation juridique, les documents de travail... Etc.

Les TIC favorisent les échanges entre FRH et autres services, ils favorisent aussi la décentralisation.

### **I.4. La formation et le recrutement en ligne**

En effet beaucoup d'organisation font usage des TIC pour recruter et former leurs agents. De même les cadres et les jeunes diplômés se forment et posent les candidatures pour répondre aux offres des entreprises.

Par ailleurs, le recrutement connaît un véritable changement depuis que le marché de l'emploi s'est majoritairement déplacé sur internet. Les sites internet dédiés à l'emploi sont des intermédiaires entre les candidats internautes et les entreprises dotée pour la plupart de sites d'emplois. Il existe également des sites spécialisés sur l'emploi. Ainsi, les chercheurs lorsqu'ils utilisent des moteurs de recherche (proposés par les sites emplois) pour recevoir des offres ciblées. Par contre, dès qu'ils déposent des candidatures sur des sites d'entreprise, ils ont une attitude active de recherche d'informations sur l'image, la culture, l'intérêt de l'activité, les possibilités des carrières...etc. les forums et les adresses électroniques permettent aux candidats de dialoguer avec des salariés et de créer une relation avec l'entreprise préalablement au recrutement.

Autre que le recrutement, la pratique de la formation a connue de réelles mutations depuis l'apparition des TIC. En effet. La formation en ligne consiste à développer des modules de formation qui sont disponible sur l'intranet de l'entreprise et utilisables à tout moment par les apprenants. Ils portent sur les connaissances de bases (comptabilité, fondamentaux de gestion) ou sur des applications propres a un métier. Ces formations en ligne peuvent soit se substituer au programme traditionnel en salle, soit en être complémentaires.

Les cadres peuvent recueillir en ligne les demandes de formation, ou bien les salariés peuvent formuler en ligne des demandes de formation.

### **I.5. La rémunération**

- L'informatisation permet un meilleur suivi de la masse salariale.
- l'informatisation facilite l'individualisation des rémunérations.

### **I.6. L'évaluation**

- L'utilisation des TIC pour évaluer le travail.
- Les données recueillies lors de l'évaluation sont stockés dans la base de données du personnel.

## II. Le SIRH

### II.1. Définition

J-M. Peretti (2010 : 405) « *Un SIRH est un ensemble de logiciels, plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer d'une façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines. Le point de départ de tout SIRH est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant à partir d'un fichier du personnel d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines gravitant généralement autour de la paie* »<sup>47</sup>.

GILBERT. P définit : « *Nous utilisons le terme système d'information appliqué à la fonction ressources humaines (SIRH) pour désigner tout progiciel et en premier lieu les PGI (Progiciel de Gestion Intégré) ou en anglais ERP (Enterprise Resource Planning) intégrant les différentes fonctions de la GRH. Ce terme SIRH recouvre donc la gestion de plusieurs processus. Le SIRH occupe une large partie du système d'information de l'organisation* »<sup>48</sup>.

D'après SILVA. F (2008 : 143) : « *Le SIRH est un progiciel qui informatise, d'une part, un certain nombre de taches des différentes missions de la fonction RH et, d'autre part, leur circuit de l'information. La logique de mise en place d'un SIRH induit que les taches qui seront automatisée vont ainsi constituer une suite de flux d'informations à valeur ajoutée. C'est souvent un Progiciel de Gestion Intégré ERP* »<sup>49</sup>.

### II.2. Les enjeux du SIRH

Les enjeux du SIRH sont nombreux, car la mise en place d'un SIRH peut avoir des causes externes, qu'interne.

En 2004, Jean Marie Peretti distingue quatre différentes motivations et problématiques par rapport à la mise en place d'un SIRH<sup>50</sup>.

Commençant tout d'abord par les motivations à savoir :

---

<sup>47</sup> J-M PERETTI, « tous DRH », ouvrage collectif, Éditions d'organisations, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2010.

<sup>48</sup> GILBERT. P, « l'informatisation de la GRH », Encyclopédie des RH, éditions Vuibert, Paris, 2006.

<sup>49</sup> SILVA. F, « être e-DRH », éditions Liaisons, Paris, 2008.

<sup>50</sup> F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, « RH les meilleurs pratiques », éditions d'organisations, 2007, p. 331.

- Optimisation des processus RH : le SIRH doit permettre de faciliter la gestion des savoirs, la diffusion des connaissances, le développement des compétences requises, la mobilisation et la conservation de ces compétences, les motivations des collaborateurs.
- Mondialisation et harmonisation au niveau international : les pratiques de gestion des ressources humaines doivent répondre à la logique mondiale et locale.
- Centralisation des données : pour accompagner la stratégie de l'entreprise, la fonction RH a besoin d'une vision globale de ses ressources (paie, formation, GPEC).
- Responsabilisation des acteurs : le SIRH doit permettre la décentralisation vers les directions opérationnelles, puis vers l'encadrement et les salaires, planning de formation, congés... etc.

Maintenant passant aux problématiques :

- Politique de transparence : fournir des services sous forme d'informations et de rapports (offres d'emploi, actualités, rapport annuel, rapport développement durable...).
- Intérêts recherches : traiter avec le maximum de facilité (par l'automatisation) et de sécurité les tâches administratives et de paie, participer à la mise en place de nouveaux outils de gestion des RH, compléter les outils de gestion.
- Performance : gain de productivité, optimisation et maîtrise des flux d'information, réduction des délais, maîtrise des coûts et plus grande disponibilité vis-à-vis des collaborateurs.
- Recentrage de la fonction RH : se libérer des tâches fastidieuses et répétitives pour se consacrer à des tâches à plus grandes valeurs ajoutées.

La mise en place d'un SIRH entraîne un recentrage sur le cœur de compétences et une modification du pouvoir. Les nouvelles technologies participent donc à l'évolution de la fonction RH et renouvellent les rôles et missions de ses managers dans l'entreprise. Il y a deux enjeux cachés<sup>51</sup> :

- Un enjeu de pouvoir : le SIRH permet d'accroître la productivité, améliorer l'efficacité des gestionnaires prenant des décisions pour répondre au besoin de l'entreprise, permet de contrôler et mesurer l'évolution du personnel, permet de faire des projections selon différents scénarios. Par le SIRH, les RH deviennent des acteurs à

---

<sup>51</sup> Ibid, p. 332.

part entière et incontournables dans le management de l'entreprise, des business Partner.

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

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

### **II.3. L'émergence du SIRH au sein de l'entreprise**

On se basant sur le baromètre RH de bodet Software, le SIRH a été mis en place pour la 1<sup>ère</sup> fois par les entreprises technologiques, tout en observant aussi une différence entre les grands groupes et PME à savoir 65% des entreprises de plus de 250 salariés sont équipés d'un SIRH contre 23% pour les moins de 250.

La nécessité de la mise en place d'un SIRH est survenue en France lors de grands évènements appelant à une refonte des systèmes informatiques au sein d'entreprise du CAC 40, on peut citer : le passage à l'an 2000 et à l'euro, l'application des 35 heures et l'impact sur l'aménagement du temps de travail ou la multiplication des fusions-acquisitions poussant les DRH à vouloir harmoniser les pratiques RH.

Il y a aussi ce qu'on appelle développement à l'international des entreprises, ce dernier a également inciter à la mise en place d'un SIRH pour faciliter le travail avec les salariés et les collaborateurs à distance au sein de différentes sociétés du groupe.

### **II.4. Comment mesurer l'apport des SIRH pour la GRH**

Il y a différents moyens pour mesurer l'efficacité et l'efficacités du SIRH pour la GRH.

De ce fait, cette mesure peut se faire, soit après la mise en place du SIRH, pour vérifier que ce qui a été mis en place est bien conforme à la demande des utilisateurs et répond à leur problématique, mais aussi sous forme d'audit, pour vérifier la pérennité de l'adéquation du SIRH par rapport aux besoins des utilisateurs.

V.Haines et A.Petit en 1997 proposent un modèle pour mesurer la réussite d'un SIRH avec deux critères : la satisfaction des utilisateurs du SIRH et l'utilisation du système<sup>52</sup>.

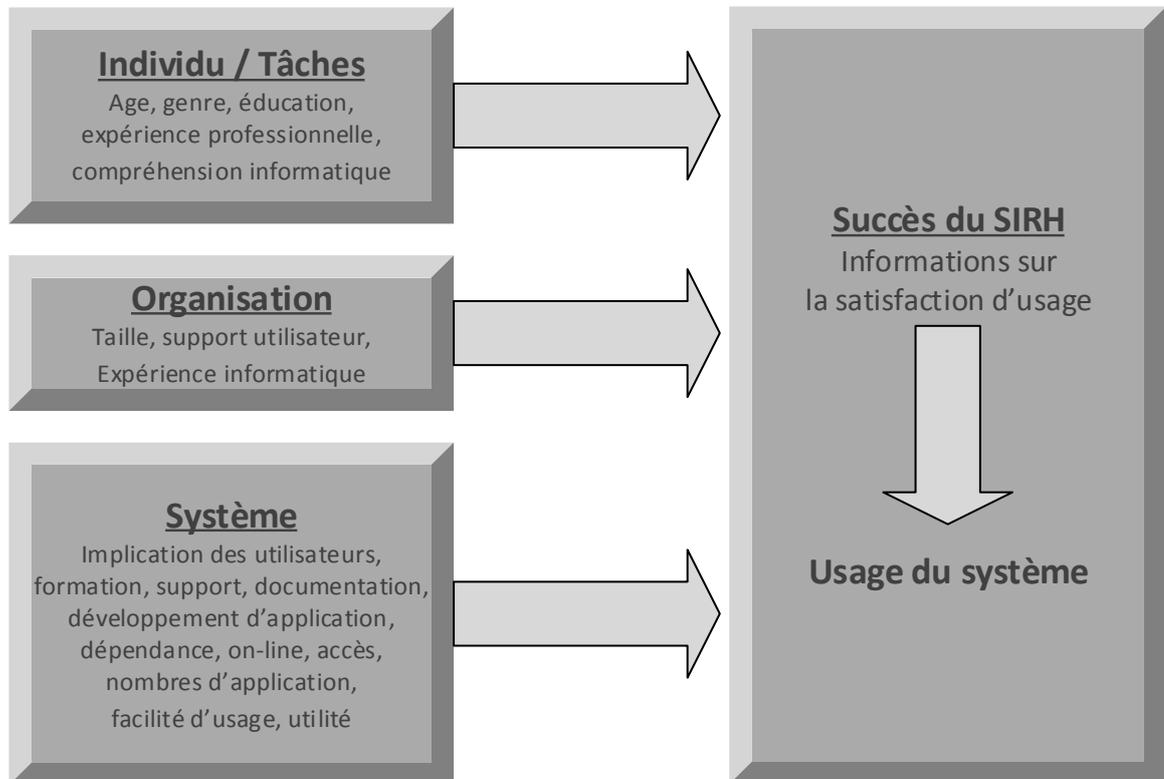


Figure 11 Modèle de recherche de Haines et Petit (1997)

Source : université paris dauphine, MBA management des RH.

T.Kostova propose en 1999 une méthode basée sur le degré d'implémentation (niveau d'acceptation du SIRH par les utilisateurs) par rapport à des règles standards et au mode d'adoption aux pratiques définies par l'outil<sup>53</sup>. Ce modèle est particulièrement approprié pour un SIRH transversal dans une entreprise multinationale ou un groupe.

Kostova et un collègue ont identifié quatre modes d'adoption des pratiques dans les filiales : active, absente, cérémoniales et minimale :

- Active : un niveau d'implémentation élevé et une pratique reconnue.
- Absente : une croyance importante dans les pratiques mais une faible implémentation.

---

<sup>52</sup> V. Haines et A. Petit (1997), tirer de : université paris dauphine, MBA management des RH, octobre 2010.

<sup>53</sup> T. Kostova (1999), tirer de : université Paris dauphine, MBA management des RH, octobre 2010.

- Cérémoniales : une implémentation élevée mais une faible internalisation.
- Minimale : faible niveau d'implémentation et d'internalisation.

### **II.5. L'informatisation de la fonction RH (e-RH)**

La naissance du e-RH c'est fait par l'intégration des technologies de l'information et de la communication. Cela rend possible l'automatisation des activités administratives pour permettre un positionnement plus stratégiques de la fonction.

Cette dernière est connue sous de nombreuses appellations : direction des effectifs, direction du personnel, direction des ressources humaines. De ce fait elle permet de décrire ce que recouvre une fonction dont la principale mission est de fournir à l'entreprise les bonnes compétences au bon moment, au moindre couts et de manière durable.

Néanmoins, il faut attendre les années 1980 et la mondialisation de l'économie pour que celle-ci se positionne en gestionnaire des flux de compétences et devient véritablement DRH (direction des ressources humaines). La fin des années 1990 est marquée par un ensemble de mutations dont les plus importantes sont la réduction du temps de travail, la délocalisation du travail, l'exigence d'adaptation, la création de valeur, le développement de l'ERP et l'émergence du web comme outil communication/coordination.

Ainsi, l'e-RH est : « *le recours aux technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié : recrutement, gestion social, paie et GPEC* ». Afin de bien comprendre cette notion, on a jugé nécessaire de commencer par définir le périmètre RH en le décomposant en trois grands thèmes qui sont : le recrutement, l'administration du personnel, la gestion des compétences.

### **II.6. E- recrutement**

De nos jours, l'enjeu consiste à aller vite et à capter les meilleurs profils. Ainsi les entreprises n'hésitent plus à utiliser les sites d'emploi pour chercher des candidats.

Lorsque les entreprises cherchent des personnes ayant des compétences très spécifiques, ces dernières saisissent un moteur de recherche pour connaitre les spécialistes à contacter. Les progiciels RH offrent des fonctionnalités de gestion des CV et en permettent un stockage et un traitement performants.

Ainsi, grâce aux technologies de l'information et de la communication, les demandeurs d'emploi peuvent facilement se rendre visibles sur les sites et les bases de données auprès desquels les entreprises sélectionnent les candidats.

### **II.7. E- administration du personnel :**

Elle concerne tous les activités de gestion administratives liée aux salariés, c'est-à-dire aussi bien son contrat de travail que l'édition de son bulletin de paie, les déclarations fiscales, la gestion des congés et les heures supplémentaires.

Réaliser manuellement, toutes ces activités sont désormais informatisées et même parfois externalisées. L'édition des bulletins de paie est la 1<sup>ère</sup> activités à avoir été informatisées.

Les nouveaux outils appelés PGI/RG (Progiciel de Gestion Intégré Ressources humaines), offrent de nombreuses fonctionnalités pour l'administration des paies mais également la gestion des congés, les référentielles compétences et les entretiens annuels d'évaluation.

### **II.8. La GPEC**

La gestion prévisionnelle des emplois et compétences, n'échappe pas à la règle de l'informatisation, elle est très souvent informatisée dans les PGI/RH, sous la forme de référentiels métiers décomposés en activités et compétences. Les méthodes de classification et d'évaluations des métiers comme le Hay (1) peuvent être gérés par applications informatiques.

Le PGI/RH met aussi à disposition des managers des fonctionnalités pour réaliser les entretiens annuels d'évaluation avec leurs historique et le suivi des formations.

En ce qui concerne l'informatisation de la formation, aujourd'hui il existe des outils pédagogiques interactifs tels que le e-learning pour enseigner des connaissances, diagnostiquer des pratiques et valider des acquis et cela sous forme de vidéo, texte, scène d'animation et image. Présenter il y a une dizaine d'années comme la solution à toutes les questions de formations, le e-learning représente aujourd'hui environ 10 à 20% des formations.

L'e-RH offre une grande opportunité aux entreprises acquéreur car il y gagne en temps et en coûts. Cependant, même si l'e-RH vise à apporter rapidité et fiabilité d'accès à l'information recherchée, il ne fait que la compléter et encore... Car il persiste toujours.

## Chapitre 2 : La Technologie de l'Information et de la Communication (TIC)

Par ailleurs, même si l'accès est ouvert à un grand nombre d'internaute, il n'en demeure pas moins qu'il creuse encore plus les différences qui existent déjà entre ceux qui y ont accès et savent en faire l'utilisation et ceux qui n'y accède pas.

L'impact des TIC sur la FRH se fait sur les flux d'informations en circulant au sein de cette fonction. Dans ce sens, les TIC rendent l'information plus rapide et fiable en gagnant en matière de temps et de sécurité. Ainsi, cela permet à la fonction de se concentrer sur les activités les plus fondamentales et créatrice de valeur.

Le 21<sup>ème</sup> siècle est celui de l'amplification de l'informatique, alors qu'il est depuis longtemps un outil implanté dans les organisations, dans les directions RH et cela que ce soit dans le secteur privé ou dans le secteur public.

Celui-ci présente l'avantage d'alléger la partie administrative répétitive de la fonction personnelle permettant ainsi aux DRH de consacrer plus de temps au développement des compétences, l'élaboration de programme stratégique...etc.

Toutefois, il ne faut pas oublier le fait que si l'usage des TIC est d'un apport indéniable pour la GRH, les difficultés sont multiples et couvrent des problèmes d'organisation, d'utilisation, d'actualisation et de sécurité et cela du au caractère particulier des données traitées en GRH.

**Chapitre 3 : L'apport  
de l'adoption des TIC  
sur la GRH au sein de  
BRANDT**

La concurrence, la mondialisation, l'ouverture des marchés, sont quelques facteurs qui ont aidé le développement et la croissance des industries nationales ?

CEVITAL est le premier complexe agroalimentaire en Algérie et celui qui nous ouvert les portes pour notre étude concernant l'impact de l'adoption des Technologies de l'Information et de la Communication.

A travers ce chapitre, premièrement, on va élaborer la présentation de l'organisme d'accueil CEVITAL plus précisément BRANDT qui est devenu une filiale de CEVITAL après son rachat, ainsi que la présentation de la méthodologie de notre recherche. Ensuite, on va essayer d'analyser et de discuter les résultats de l'enquête que nous avons effectuée.

### **Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil de BRANDT**

Fondé par Monsieur Isaad REBRAB, le groupe CEVITAL est un groupe familial bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui on fait sa réussite et sa renommée.

Crée avec des fonds privés, elle est la première société privée algérienne à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités. Elle englobe 26 filiales aux activités diversifiées : agro-alimentation, grande distribution, automobile, industrie, services et immobilier.

Portée par 18000 collaborateurs dont 15000 en Algérie, l'entité s'est constituée au fil des investissements autour de l'idée forte de bâtir un modèle économique qui sied à l'économie algérienne.

Le succès émérite du groupe CEVITAL repose sur sept points forts :

Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.

La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.

L'esprit d'entreprise.

Le sens de l'innovation.

La recherche de l'excellence.

La fierté et la passion de servir l'économie nationale.

L'attention accordée au choix des employés, à leur formation et au transfert des compétences.

### Chapitre 3 : L'apport de l'adoption des TIC sur la GRH au sein de BRANT

Le groupe CEVITAL a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui, et se tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesse en Algérie.

Dates clés :

1975 : lancement dans la construction métallique.

1986 : création de METALOR (sidérurgie).

1991 : création du quotidien d'information liberté.

1997 : création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE.

1998 : création de CEVITAL SPA industrie Agro-alimentaires.

2006 : création de NUMIDIS-UNO.

2007 : création du groupe CEVITAL.

SAMHA-production et distribution.

SAMSUNG.

Création MFG (Mediterranean Floart Glass) (verre plat).

CEVITAL ENTREPRISE.

2008 :

NOLIS- transport maritime.

Commercialisation du verre plat en Europe.

Création de NUMILOG.

2010 : démarrage de l'activité sucre export.

2013 : reprise ALAS (Espagne) et OXO (France).

2014 : rachat FAGOR- BRANDT.

Ainsi, parmi les filiales développées par CEVITAL, je me suis intéresser plus particulièrement à une d'entre elles à savoir : BRANDT.

## **I. BRANDT**

Brandt est une marque française d'électroménager. Elle est fondée en 1924 par EDGAR BRANDT au sein des établissements BRANDT, à l'origine spécialisée dans la fabrication des d'armements légers. C'est une filiale du groupe algérien CEVITAL rachetée au groupe espagnol FAGOR à la suite de son dépôt de bilan le 6/11/2013.

La marque BRANDT a fait partie de nombreux groupes aux noms différents. En 1956, EDGAR BRANDT rachète l'entreprise HOCTCHKISS et renomme sa société HOTCHKISS-BRANDT. Dès cette époque, il possède une usine qui fabrique des machines à laver et réfrigérateurs BRANDT. En 1966, HOTCHKISS-BRANDT fusionne avec la compagnie française THOMSON- HOUSTON et prend le nom de THOMSON- BRANDT. En 1992, THOMSON acquiert la branche électroménager de DE DIETRICH puis cédé quelques mois plus tard ses activités électroménager à ELFI SPA qui est filiale du groupe italien ELETTO FINANZIARIA SPA, celui-ci regroupe toute ses marques françaises d'électroménager (DE DIETRICH, BRANDT, VEDETTE, THOMSON...) dans une unique filiale nommée BRANDT SA. En 2000, ELFI fusionne BRANDT avec MOULINEX mais cette dernière fait faillite en 2001, et sera reprise par le groupe électroménager israélien ELCO et devient donc ELCO-BRANDT. En 2005, ELCO-BRANDT est rachetée par le groupe associatif espagnol FAGOR. En 2013, cette filiale annonce son dépôt de bilan. En 2014, CEVITAL a repris le groupe français Brandt, avec deux grandes usines en France, un centre de recherche et développement et quatre marques : Brandt, Vedette, Sauter et De-Dietrich, ainsi qu'un réseau de distribution unique. Suite à cette acquisition, CEVITAL a créé une usine de production à Sétif. La production de ces usines doit servir le marché intérieur mais aussi soutenir les exportations.

Référence dans le domaine de l'équipement de la maison, Brandt produit et commercialise des appareils de lavage, cuisson, froid, petit électroménager, télévision et climatisation.

Brandt exporte désormais des produits vers l'Asie via Singapour, vers les États-Unis, la Chine, l'Afrique et le Moyen-Orient. Il compte 6 filiales en Europe, en Asie et en Afrique du Nord : Brandt France, Brandt Algérie, Brandt Maroc, Brandt Espagne, Brandt Asie et Brandt Malaisie.

BRANDT dispose de 4 sites de production dont 2 en France et 2 en Algérie qui se situe au niveau de la wilaya de Sétif mais le siège social se trouve au niveau de la capital, 6

implémentations en Europe, en Asie, et en Afrique du Nord et enfin elle dispose de 4 grandes marques à savoir DE DIETRICH, BRANDT, VEDETTE, SAUTER.=

## **Section 2 : L'enquête de terrain**

Pour entamer une enquête empirique, il faut adapter une ou plusieurs méthodes voir techniques de recherche pour recueillir des données qui feront l'objet d'une vérification par la suite.

Dans cette section, on va vous présenter les méthodes et techniques, ainsi que les étapes de l'enquête sur le terrain.

### **I. Les méthodes utilisées**

Pour réaliser une recherche scientifique cela nécessite l'utilisation des méthodes adéquates à notre thématique qui permettent de découvrir un aspect de la réalité. Ces méthodes au sens général permettent d'apporter des informations et des vérités concernant notre travail.

Afin de décrire et d'analyser mon travail. On a utilisé deux méthodes, la méthode quantitative et la méthode qualitative qui sont considérées comme un ensemble d'action pour mesurer des phénomènes.

### **II. Les techniques utilisées**

Dans notre travail, on a choisi d'utiliser deux techniques à savoir celle du questionnaire afin de recueillir des données quantitatives et celle de l'entretien pour assembler les données qualitatives nécessaire afin d'arriver à démontrer l'objectif de la recherche.

### **III. La population d'étude**

Notre thème de recherche exige de s'intéresser aux employés qui sont concernés par les techniques d'information et de communication, on a distribué 30 questionnaires mais seulement 25 d'entre eux ont été restitués. Les catégories touchées appartiennent à des catégories socio-professionnelles différentes, à savoir les cadres, agents de maîtrise et exécution.

La figure suivante nous montre la répartition de ces catégories :

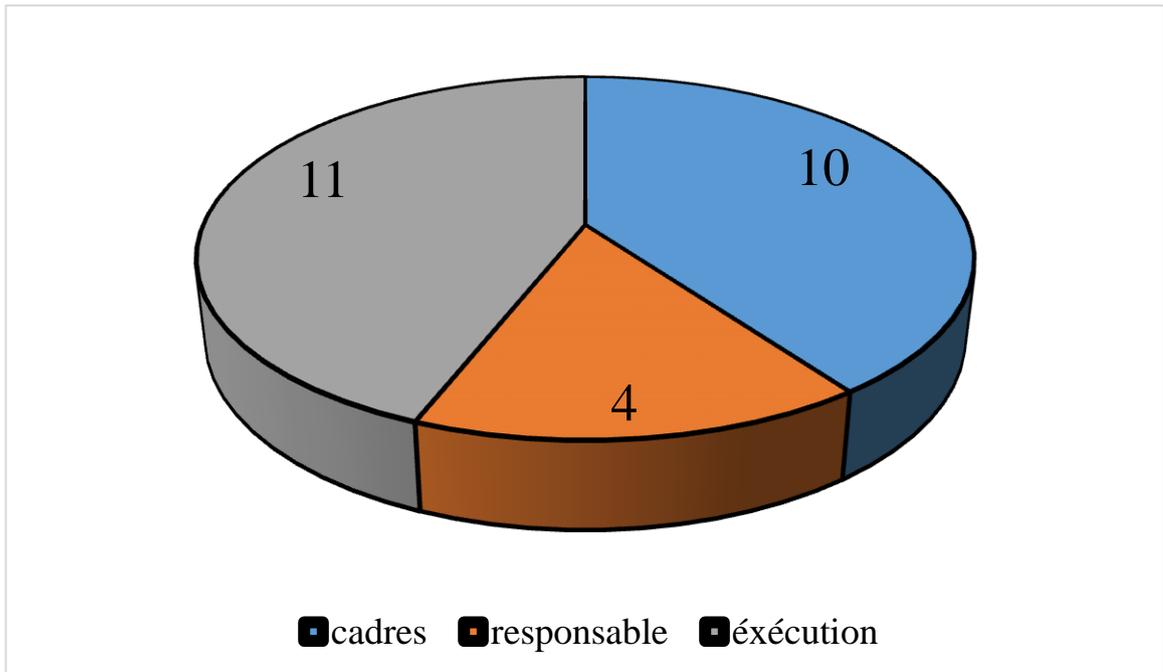


Figure 12 La situation professionnelle des enquêtés

### III.1. Descriptions de l'entretien

Concernant l'entretien, qui s'est déroulé dans de bonnes conditions et avec la disponibilité du DRH. On a utilisé la technique d'entretien semi-directif, où les questions posées étaient en rapport direct avec notre étude à savoir l'impact de l'adoption des TIC sur la GRH.

Notre entretien contient 12 questions fermées ou ouvertes et à un choix multiple pour lui permettre de répondre et de choisir la réponse ou les réponses qui lui conviennent.

Cet entretien contient 2 axes :

- Le premier englobe les questions sur les TIC au sein de BRANDT.
- Le deuxième regroupe ceux sur l'impact des TIC sur la GRH.

### III.2. Descriptions de questionnaire

Notre enquête est commencée le 01/07/2017 jusqu'au 31/07/2017 sur une période de 30 jours et qui s'est déroulée dans de bonnes conditions avec une disponibilité des différents responsables. Le questionnaire a été distribué à l'ensemble des personnes concernées et a été récupéré après une durée de 15 jours.

Ce questionnaire contient 3 axes :

- Caractéristiques générales du répondeur.

- Les TIC au sein de l'entreprise.
- Les TIC et la GRH (l'impact des TIC sur la GRH).

### **Section 3 : Analyse et interprétation des résultats**

Cette section est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats, que on a présenté sous forme d'un ensemble de réponses et de tableaux simples et croisés qui exprimeront la relation entre les taux et les pourcentages.

On a divisé la présente partie en deux, la première apporte les résultats concernant l'entretien effectué avec le DRH, et la deuxième relatif au questionnaire.

#### **I. L'entretien**

Cette partie présente les réponses apportées par le DRH concernant les TIC plus précisément l'impact de l'adoption des TIC sur la GRH au sein de BRANDT. Comme on l'a signalé précédemment, cet entretien est divisé en deux axes.

Axe 1 : concernant les TIC au sein de BRANDT

- 1) Les TIC (technologie de l'information et de la communication) que signifient pour vous la communication, et quel rôle joue-t-elle ?

*« On ne peut pas gérer sans communiquer, mais il y'a des manières de communiquer, par exemple il y'a des calendriers de communication utilisés par les responsables de communication. Lorsque on dit communication, il y'a de la communication externe qui est à part et la communication interne qui concerne tous les liens entre les différents processus qui gèrent les interfaces de ces processus »*

- 2) Que signifient les TIC pour vous ?

*« Les TIC sont un moyen de prise de décision très efficace quand ils sont bien utilisés »*

On remarque que la réponse correspond à ce qui est dit par certain auteur cité dans la partie théorique concernant les TIC. Car que ce ne sont nullement les outils de communication mis à disposition qui font qu'il y'est une bonne ou mauvaise communication mais plutôt aux personnes eux-mêmes.

- 3) Les TIC sont-ils utilisés au sein de votre entreprise ?

*« Oui les TIC sont bien utilisés au sein de BRANDT »*

4) Depuis combien de temps ?

*« Dès le départ, c'était toujours comme ça »*

On remarque d'après ces deux réponses que dès l'intégration des salariés au sein de BRANDT, ils ont toujours essayé de les utiliser. Cependant, d'après le DRH parfois ces moyens informatiques ne nous aident pas nécessairement au début, parce que tout dépend de la maîtrise de l'outil, des formations effectuées mais aussi les gens ne s'y intéressent pas et parfois les outils sont compliqués c'est-à-dire au lieu de faciliter les tâches ils les rendent encore plus complexe.

5) Pour quelles raisons ces TIC ont été intégrés au sein de votre entreprise ?

*« C'est être plus efficace, pour fiabiliser et fluidifier l'information, faciliter la communication, donc facilité aux dirigeants de prendre les bonnes décisions et au bon moment »*

On remarque que parmi les raisons citées, BRANDT SETIF s'intéresse d'une part aux facteurs internes c'est à dire que ces outils facilitent la communication et le partage de l'information, et d'autres part aux facteurs externes vu que c'est une entreprise internationale donc elle se doit de bien communiquer l'information vers toutes ces branches.

6) Avez-vous bénéficié d'une formation ? si oui, quel genre de formation ?

*« Oui, généralement ça concerne les logiciels qui sont en relation avec le poste de travail »*

On constate que généralement lors de la mise en place des nouvelles technologies au sein d'une entreprise les responsables doivent communiquer et les former leurs salariés afin d'assurer leur maîtrise.

7) Connaissez-vous les différents outils des TIC tels qu'internet, intranet, le workflow ?

*« Oui, on les utilise souvent dans la réalisation de nos tâches, par exemple le workflow est utilisé pour simplifier la validité des documents comme les ordres de mission, les attestations de travail... »*

Nous notons qu'au sein de BRANDT plusieurs outils sont utilisés pour faciliter le travail au quotidien, par exemple la vidéo conférence vers l'international, elle permet de gagner en temps et en coûts.

- 8) Est-ce que les TIC sont utilisés dans les pratiques telles que le recrutement, la formation et la rémunération ?

*« Oui, ils -sont utilisés et leurs impacts est positif et évident »*

Nous constatons que BRANDT utilise les outils TIC au quotidien, concernant le recrutement, BRANDT utilise les entretiens en ligne, pour la formation ils font les échanges via internet et Outlook avec les organismes de formation et les enregistrements dans les logiciels, l'abonnement, l'achat, l'installation et la mise à jour des logiciels, et enfin concernant la rémunération ils utilisent les logiciels paie (e-paie).

- 9) Quel est votre appréciation sur l'apport des TIC que vous utilisez dans votre travail ?

*« C'est mitigé, car le résultat attendu lors de l'installation d'un outil n'est jamais le même, on aspire à un résultat toujours meilleur mais enfin de compte que ce n'est pas l'outil qui est indispensable mais bien l'homme car sans l'implication de ce dernier, les outils n'auront aucune utilité »*

On constate d'après la réponse du DRH que l'homme est indispensable à la bonne utilisation de ces outils et donc à sa réussite.

#### Axe 2 : l'impact des TIC sur la GRH

- 10) L'utilisation des TIC au sein de votre organisme facilite-t-elles votre travail ?

*« Oui, elle le facilite, je pense que l'outil en lui-même ce n'est pas lui qui améliorera la qualité de la communication mais c'est l'homme qui va l'améliorer donc il faut combiner les deux »*

On remarque que la communication est l'un des piliers d'une bonne gestion, cependant il faut avoir une bonne communication et pour cela plusieurs aspects rentrent en considération.

- 11) Utilisez- vous les réseaux sociaux comme outils représentant les TIC ?

*« Non, on ne les utilise pas, ces réseaux sont beaucoup plus commerciaux ce n'est pas vraiment pour la gestion, mais on s'adapte aux exigences de notre époque »*

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

- 12) Pouvez-vous dire que les TIC sont devenus un outil de GRH ?

*« Oui, surtout elles facilitent et nous accompagnent au quotidien, par exemple la gestion du temps, on ne peut pas revenir au pointage manuel, elles sont devenues des outils indispensables, elles font partie de la panoplie des outils RH »*

13) Pensez-vous que les TIC ont écarté ou marginalisé le rôle saint du papier au sein de votre travail ?

*« Pas encore, et elles ne le pourront pas le faire. Généralement dans les administrations on est fassé a beaucoup de paperasse donc c'est difficile. Cependant, tout dépendra des administrations avec lesquels on travail, si elles demandent du papier on doit leur fournir vu que le papier certifie que l'action est faite ».*

Nous constatons par la que les TIC prennent de plus en plus de place dans la vie professionnelle, et leur utilité est d'orgie déjà connue. Toutefois le papier reste toujours indispensable pour la réalisation de certaines tâches au sein de BRANDT.

14) L'apport des TIC sur la GRH, comment l'évaluez-vous ?

*« L'apport des TIC sur la GRH au sein de BRANDT est positif et très indispensable »*

BRANDT intègre les TIC dans sa routine quotidienne et elles deviennent de plus en plus indispensables à la réalisation de certaines tâches. En effet, les TIC disposent de certains avantages tels que la compression du temps et d'espace, la fluidification de l'information et enfin elles permettent la flexibilité d'usage.

## **II. Le questionnaire**

Cette partie concerne les réponses apportées par les enquêtes de la filiale BRANDT. Elle est consacrée à l'analyse des données et à l'interprétation des résultats collectés, et qu'on va présenter par des tableaux simples et croisés qui exprimeront la relation entre les éléments traités.

### **II.1. L'analyse des données de la filiale BRANDT**

Vis-à-vis de cette filiale, les résultats et les constats sont les suivants :

*Les caractéristiques générales de l'échantillon*

1/ le sexe

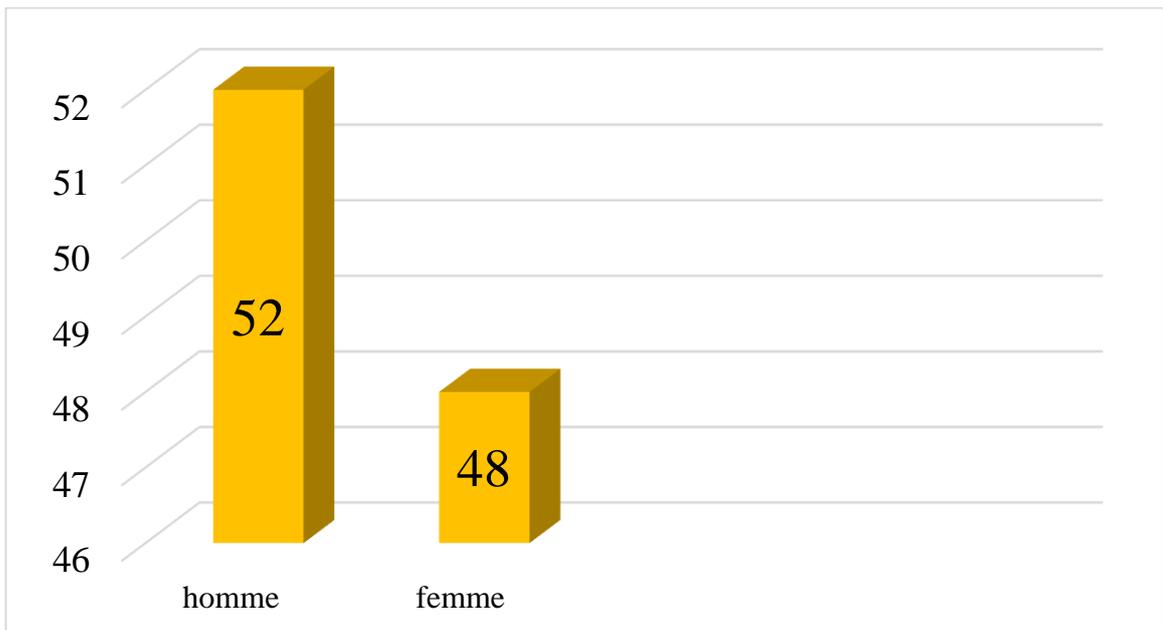


Figure 13 La répartition des enquêtés selon le genre

On constate d'après ce graph que 52% de la population est de sexe masculin suivi par 48% des femmes. Le taux sont presque égaux cela peut s'expliquer par le fait que BRANDT pratique un certain équilibre dans ces pratiques de recrutement (l'intégration importante de la femme dans la vie économique et industrielle surtout).

2/ l'état civile

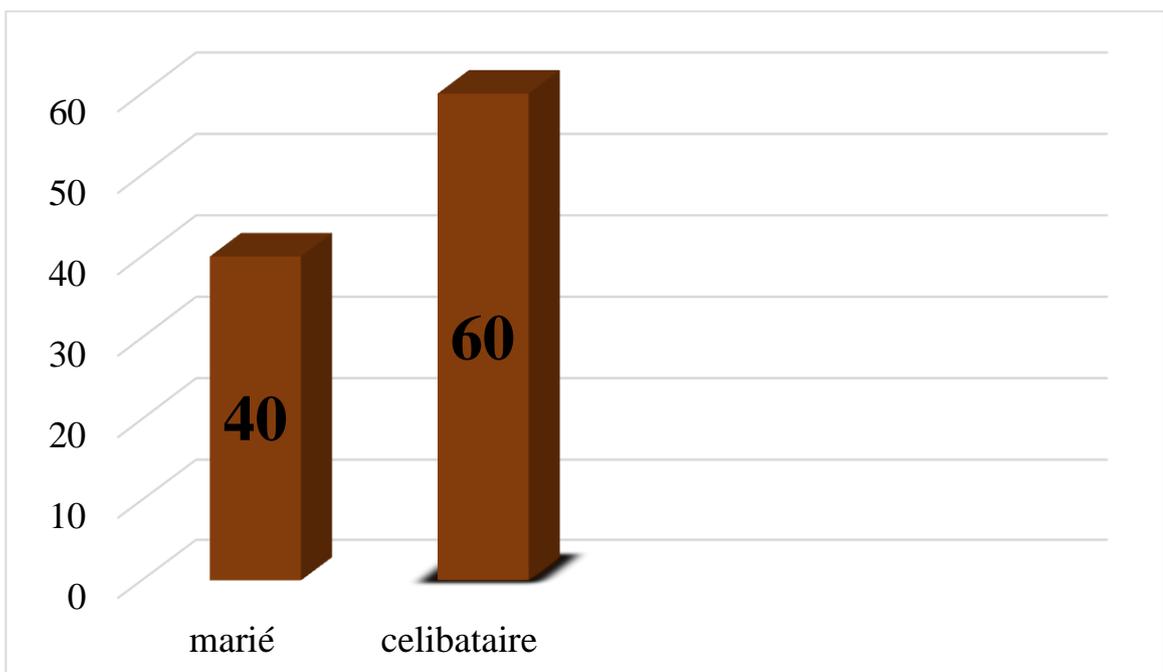


Figure 14 La répartition des membres selon état civil

On constate d'après cette figure que 60% des interrogés sont célibataires et les restes sont mariés. Ceci peut s'expliquer par le fait que cette filiale privilégie plus les jeunes.

### 3/ le niveau d'instruction

Tableau 3 La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	%
Licence	11	44
Master	12	48
Ingénieur	2	8
Total	25	100

Nous constatons d'après ce tableau que la majorité des enquêtés de la filiale BRANDT ont un niveau d'instruction universitaire avec un taux de 44% pour les licenciés et 48% pour ceux qui ont un master, cela peut s'expliquer par la large vision de recrutement adoptée par l'entreprise BRANDT qui est basée sur l'intégration des cadres supérieurs afin de répondre aux exigences des postes d'une part et de faire face à l'environnement concurrentiel et compétitif d'autres part.

### 4 / l'âge

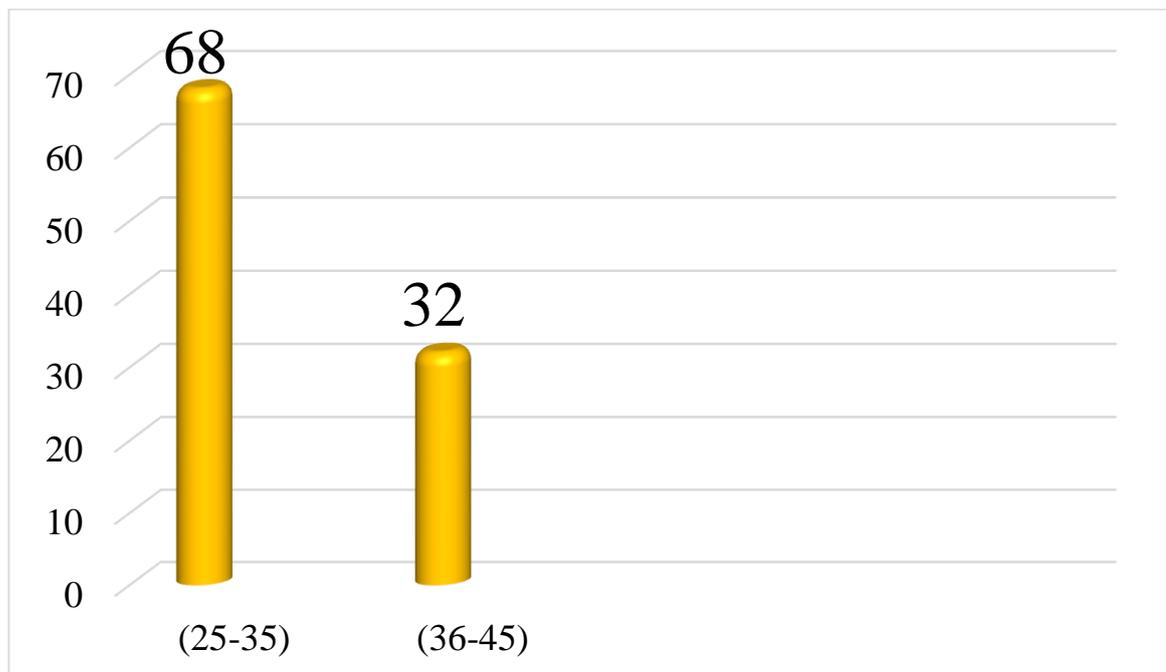


Figure 15 La répartition des membres selon l'âge

D'après les résultats de cette figure, on remarque que la tranche d'âge de (25-35) ans est avec un taux de 68% de l'échantillon total, la tranche d'âge (35-45) ans avec un taux de 32%.

Cela s'explique par la nature de recrutement suivi par la filiale BRANDT qui privilégie le recrutement des jeunes pour répondre aux nouvelles exigences de l'environnement.

5/ le statut du poste occupé

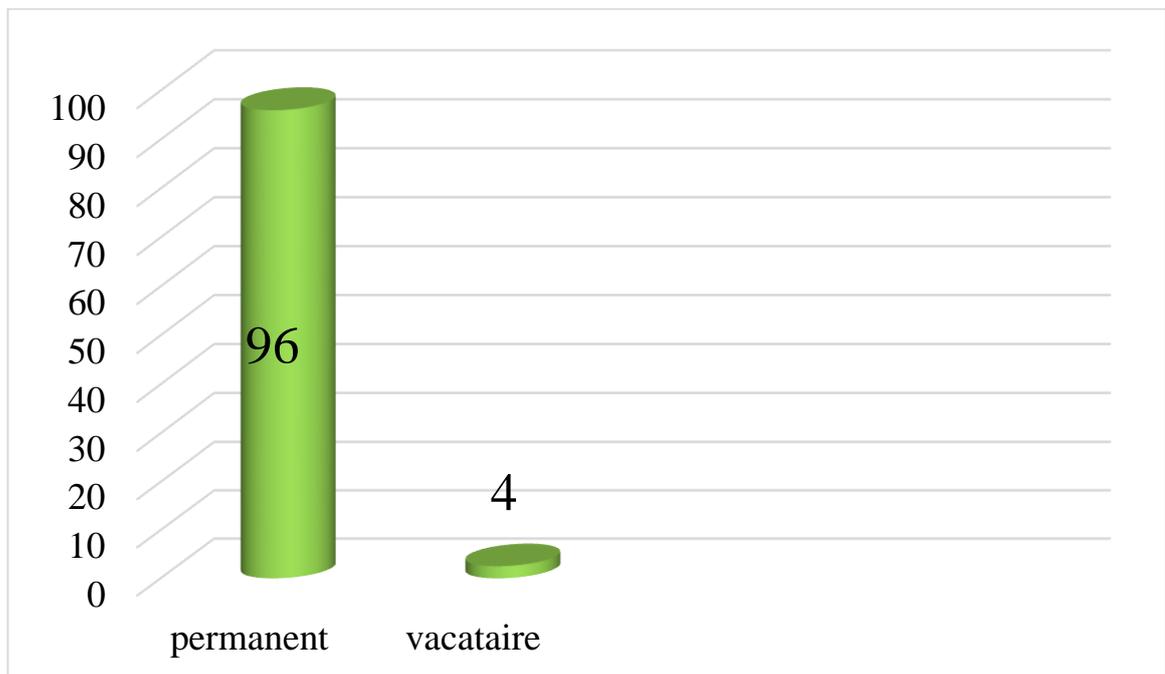


Figure 16 La répartition des membres selon le statut

On remarque que la majorité des répondants sont permanents avec un pourcentage de 96% contre 4% de vacataire. Ceci s'explique la nature des contrats signés au sein de cette filiale.

6/ la catégorie socio-professionnelle

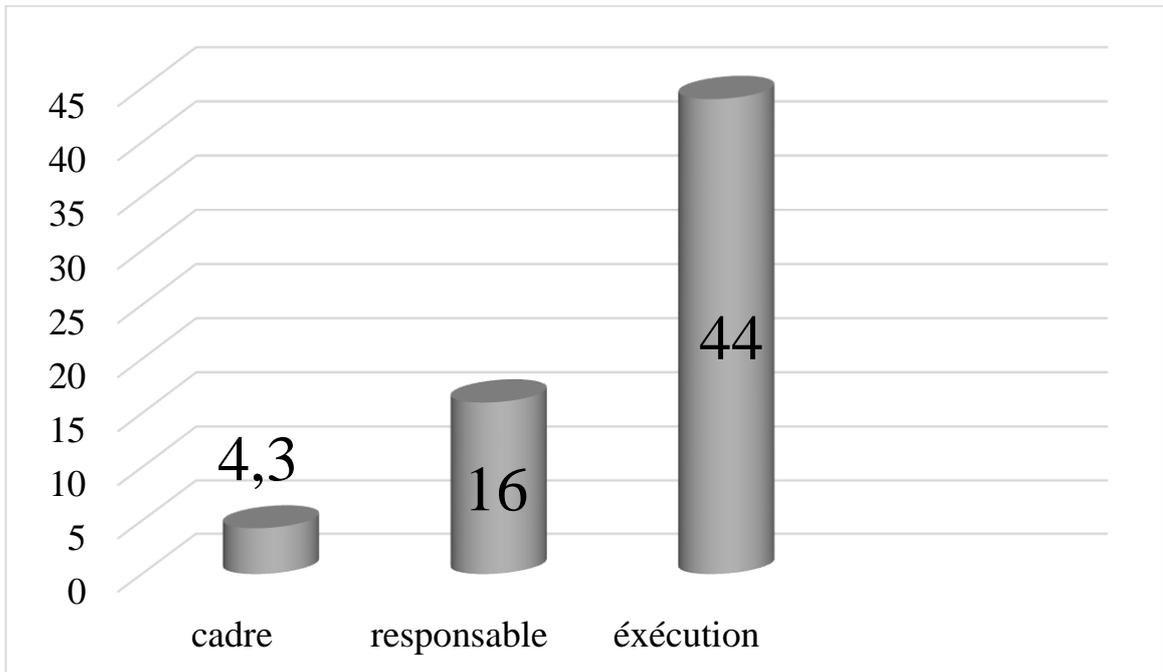


Figure 17 La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle

Nous constatons d'après cette figure que la catégorie dominante est celle d'exécution avec un taux de 44% suivi par celle des cadres avec un taux de 40% et enfin celle des responsables avec un taux de 16%.

Cette figure exprime la variation des postes dans les différents services et leurs exigences qui nécessite de recruter des personnes qualifiées.

7/ l'ancienneté au travail

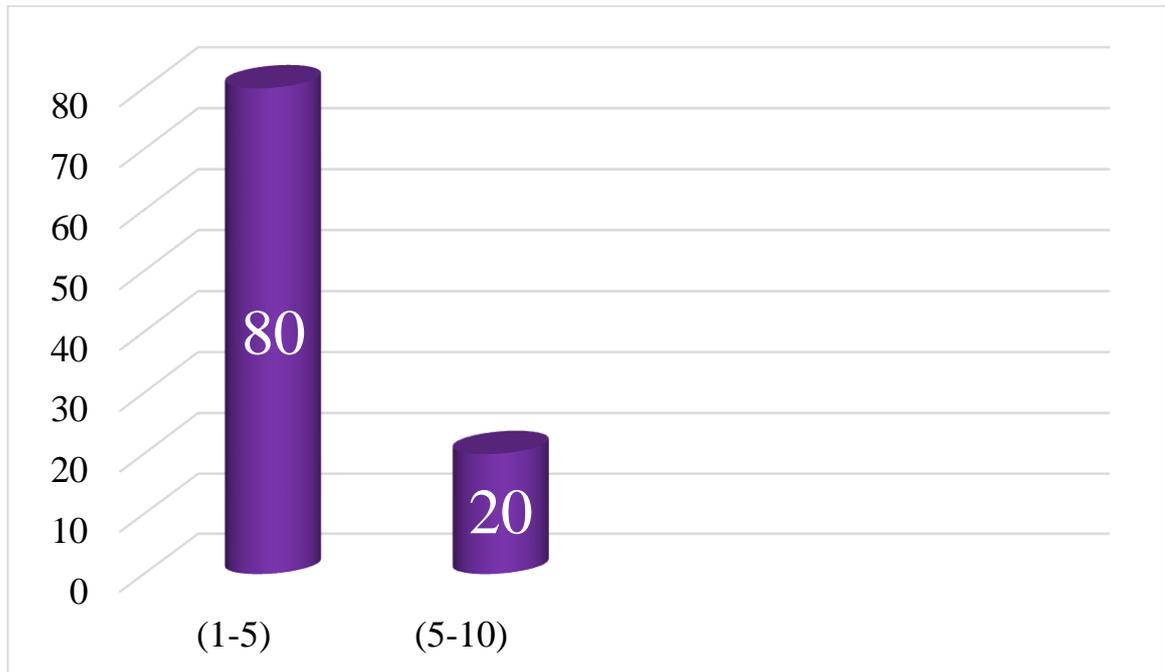


Figure 18 La répartition des enquêtés selon l'ancienneté

7/ Les résultats nous montrent que presque la majorité ou plus de 80% des employés ont une ancienneté de 5 à 10, cela s'explique par le fait que la filiale BRANDT est une filiale récente.

8/ les formations effectuées

Tableau 4 La répartition des membres selon les formations effectuées

Formation effectuées	Fréquence	%
GRH	7	28
Management	4	16
Langue	2	8
Comptabilité	4	16
Informatique	5	20
Commerciale	3	12
Total	25	100

Les résultats montrent que BRANDT assure une formation continue à ces employés, non seulement dans le domaine technologique mais dans tous les domaines, cela est toujours dans l'idée d'obtenir de nouvelles connaissances.

*Les TIC au sein de l'entreprise*

9/ signification des TIC

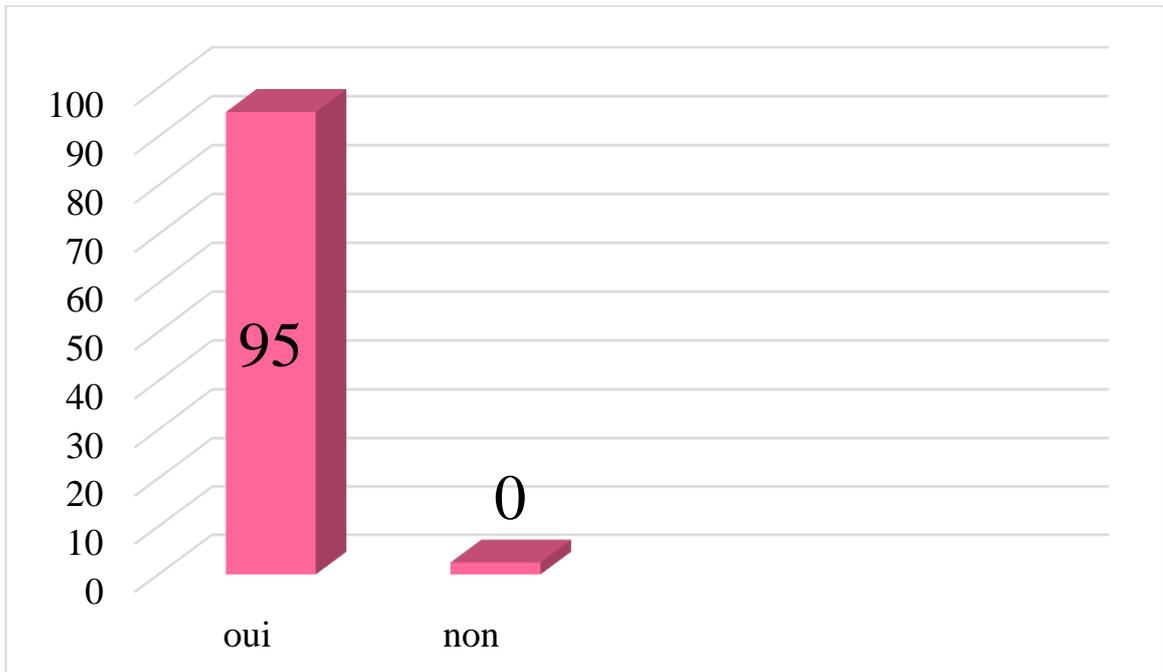


Figure 19 La connaissance de la signification des TIC

On remarque que par rapport aux résultats que la majorité à savoir 95% connaît la signification des TIC contre seulement 5%.

Ce taux élevé peut s'expliquer par la nature des activités exercées au sein de la filiale BRANDT d'une part, et par l'utilisation expansive des technologies dans la vie quotidienne des employés d'autres part.

10/ l'intégration des TIC

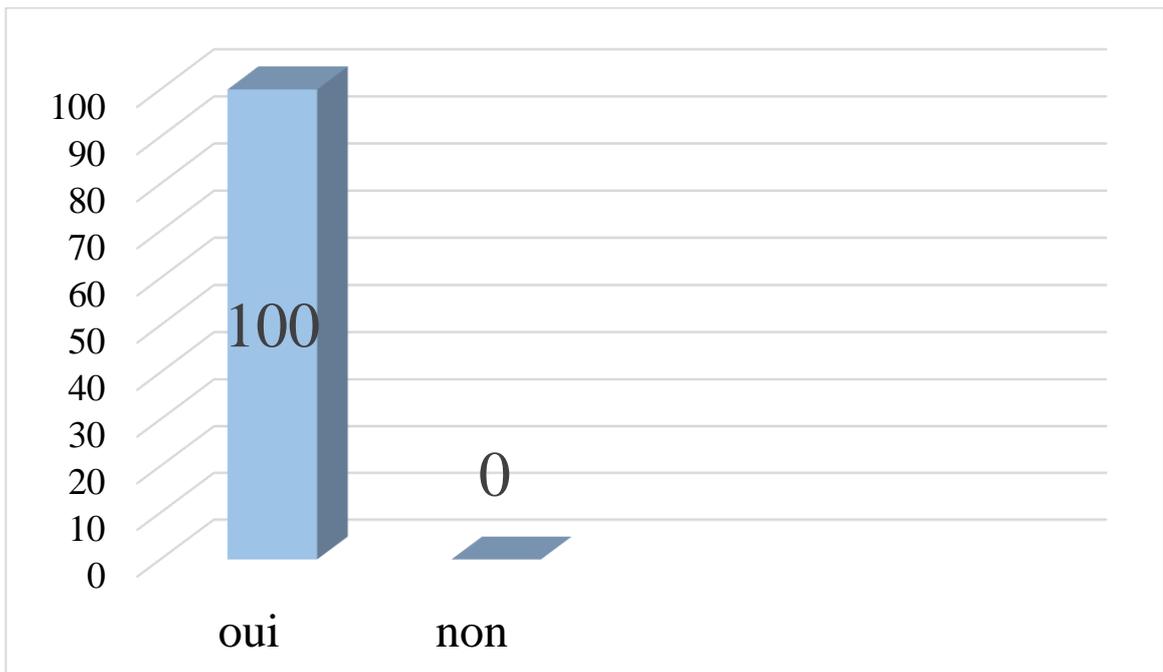


Figure 20 L'intégration des TIC au sein de BRANDT

Les résultats montrent que les TIC sont bien intégrés au sein de la filiale BRANDT

11/ l'utilisation des TIC.

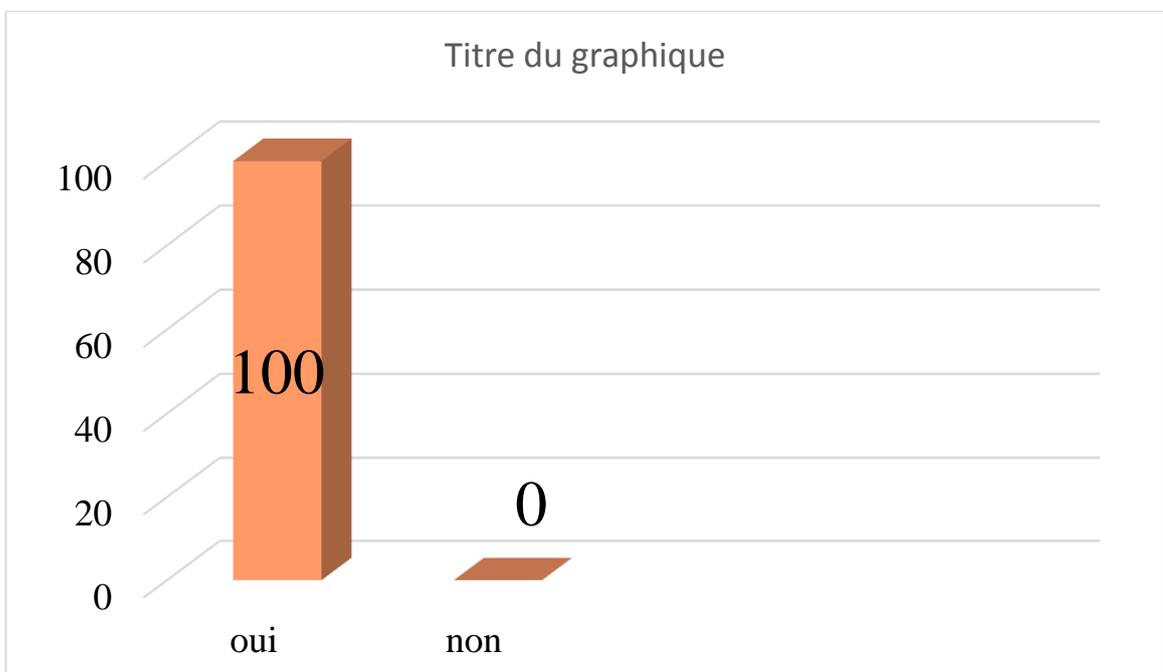


Figure 21 L'utilisation des TIC au sein de BRANDT

On remarque que la totalité utilise les TIC dans leurs activités professionnelles dont ils trouvent utiles leurs utilisations dans la réalisation des tâches.

12/ l'adaptation aux mutations technologiques

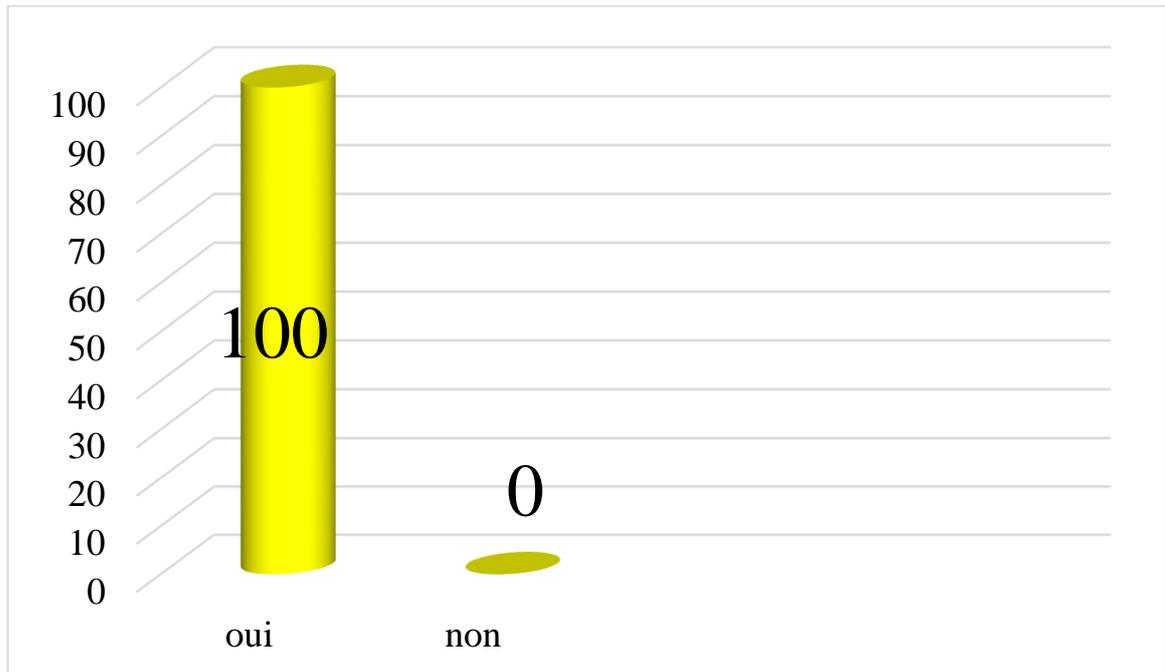


Figure 22 L'adaptation aux mutations technologiques

Nous remarquons que la totalité des répondants ont trouvé l'adaptions aux mutations technologiques élaborée par BRANDT facile car les employés sont majoritairement des jeunes.

13/ les formations bénéficiées

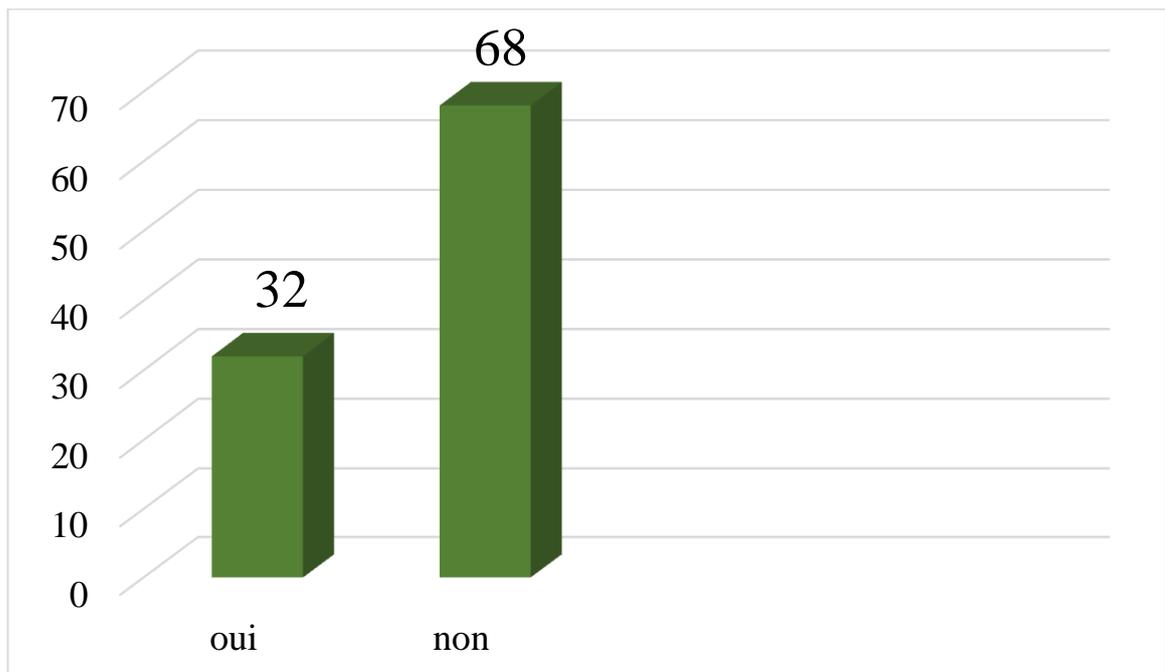


Figure 23 Les formations bénéficiées pour la maitrise de ces technologies

On remarque d'après cette figure que 68% des enquêtés n'ont pas bénéficié de formation pour la maîtrise des technologies contre 32% qui ont bénéficié.

Les résultats montrent que seulement 32% ont fait des formations à savoir 8/25, sachant que ces formations sont faites sous forme de séminaire, formation interne et externe. Et que ces derniers les trouvent bonne et bénéfique.

#### 14/ La disposition d'un ordinateur

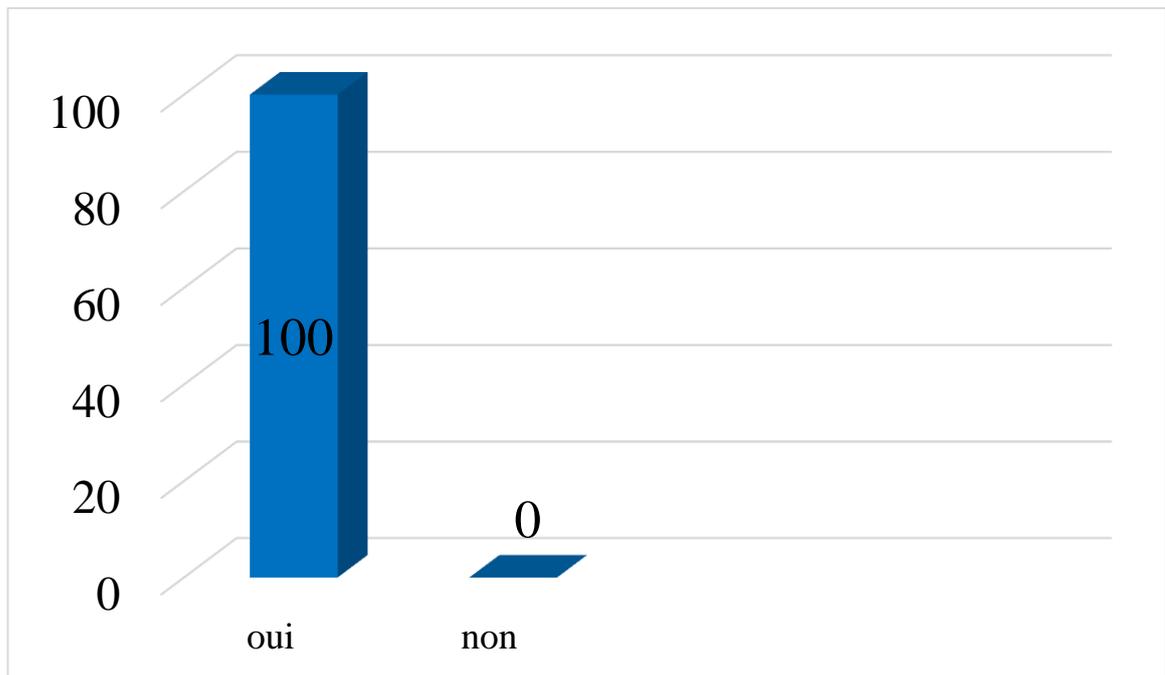


Figure 24 La disposition d'un ordinateur

Les résultats montrent que la totalité des répondants ont bénéficié d'un ordinateur, et l'utilisent dans les cadres de la réalisation de leurs activités.

#### *Les TIC et la GRH (l'impact des TIC sur la GRH)*

A noté que seulement le département RH qui est concerné par cette troisième partie à savoir 12/25.

15/ l'impact des TIC

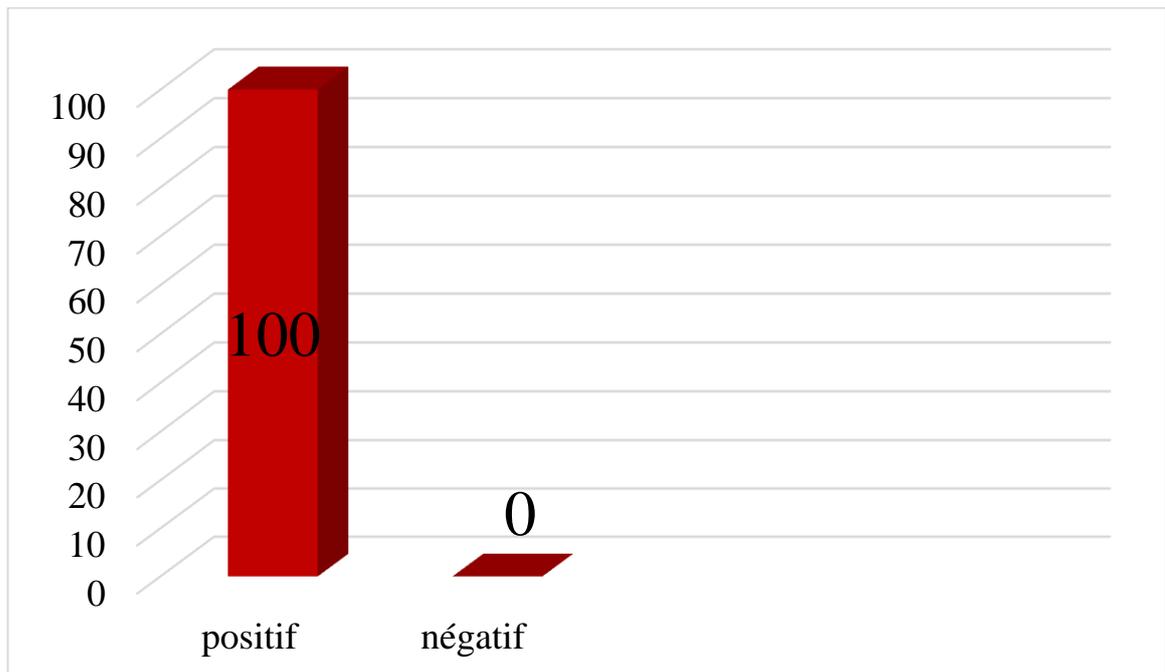


Figure 25 L'impact des TIC sur la fonction RH

16/ l'amélioration des prestations RH

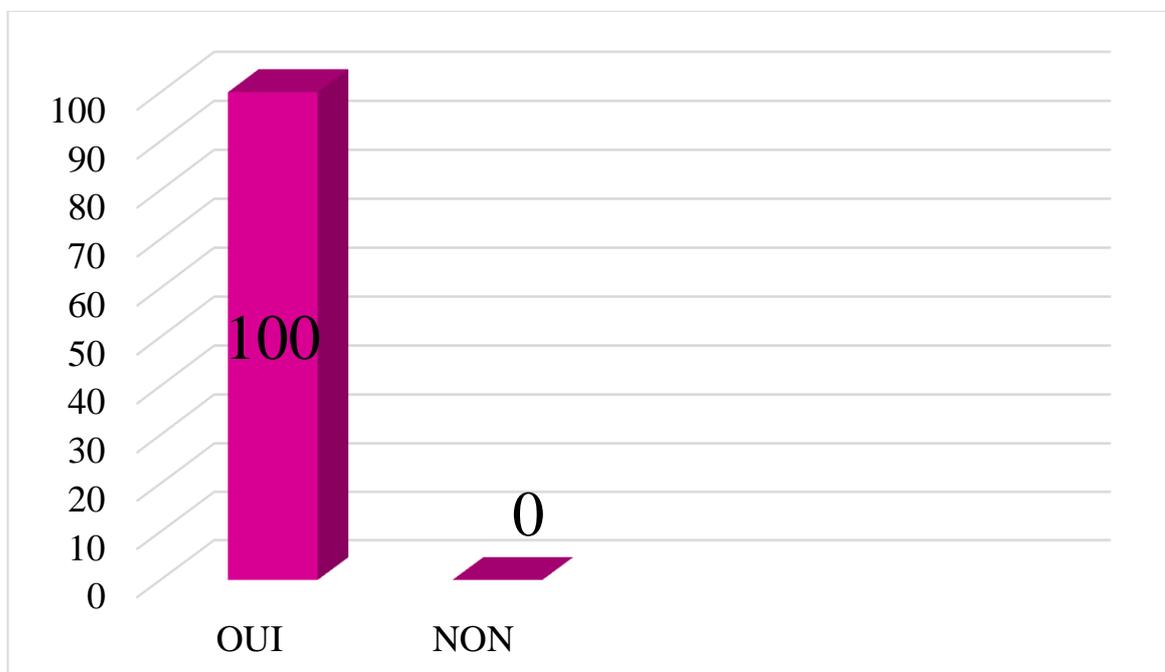


Figure 26 L'amélioration des prestations RH depuis l'intégration des TIC

### Chapitre 3 : L'apport de l'adoption des TIC sur la GRH au sein de BRANT

Les résultats montrent que la totalité des enquêtés trouvent que l'impact des TIC sur la fonction RH est positif, et considèrent aussi que les prestations RH depuis l'intégration des TIC se sont améliorées.

Ce taux peut s'expliquer par les avantages que procure les TIC à l'entreprise, on peut noter le fait que ce dernier facilite la communication, favorise les échanges, et l'utilisation des réseaux interne...

#### 17/ les missions et les pratiques de la GRH

Tableau 5 Les missions et les pratiques de la GRH avec l'intégration des TIC

Les pratiques	%
Le recrutement	16
La rémunération	16
L'évaluation	0
La formation	0
La communication	68

On remarque d'après les résultats de ce tableau que la pratique la plus privilégiée avec l'intégration des TIC au sein de BRANDT est la communication avec un taux de 68% suivi répétitivement par la rémunération et le recrutement avec des taux de 16% et 16%.

Cette différence peut s'expliquer par le fait que BRANDT est une entreprise internationale donc elle se doit de communiquer.

#### 18/ les outils TIC

Tableau 6 L'utilisation des principaux outils TIC

Les services TIC	Fréquence	%
Site web/ internet	12	100
Vidéo conférence	11	92
Messagerie interne/ externe	12	100
Réseau intranet/extranet	10	83,33
Wifi	12	100

e-learning	9	75
Logiciel RH	8	66,67
Logiciel comptabilité et paye	8	66,67
Gestion électronique des documents	12	100
Réseau téléphonique	12	100

Les résultats montre la majorité des services TIC sont utilisés au sein de BRANDT plus précisément les sites, la messagerie, wifi, gestion électronique des documents, réseau téléphonique. Ainsi, Les TIC sont bien intégrés dans les pratiques quotidiennes au sein de BRANDT.

19/ disposition du logiciel ERP

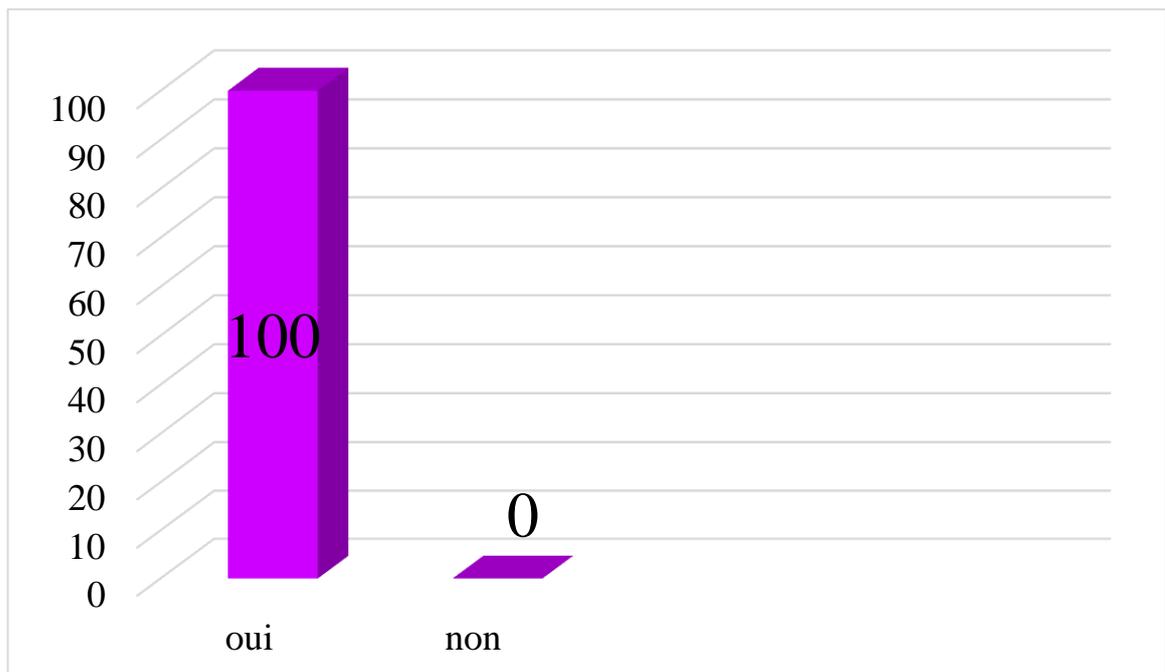


Figure 27 La disposition du logiciel ERP

La majorité des enquêtés ont confirmé l'existence de l'ERP au sein de BRANDT, toute fois ils ont précisé que c'est en court de déploiement et il est sous le nom SAP.

20/ la disposition du logiciel SIRH

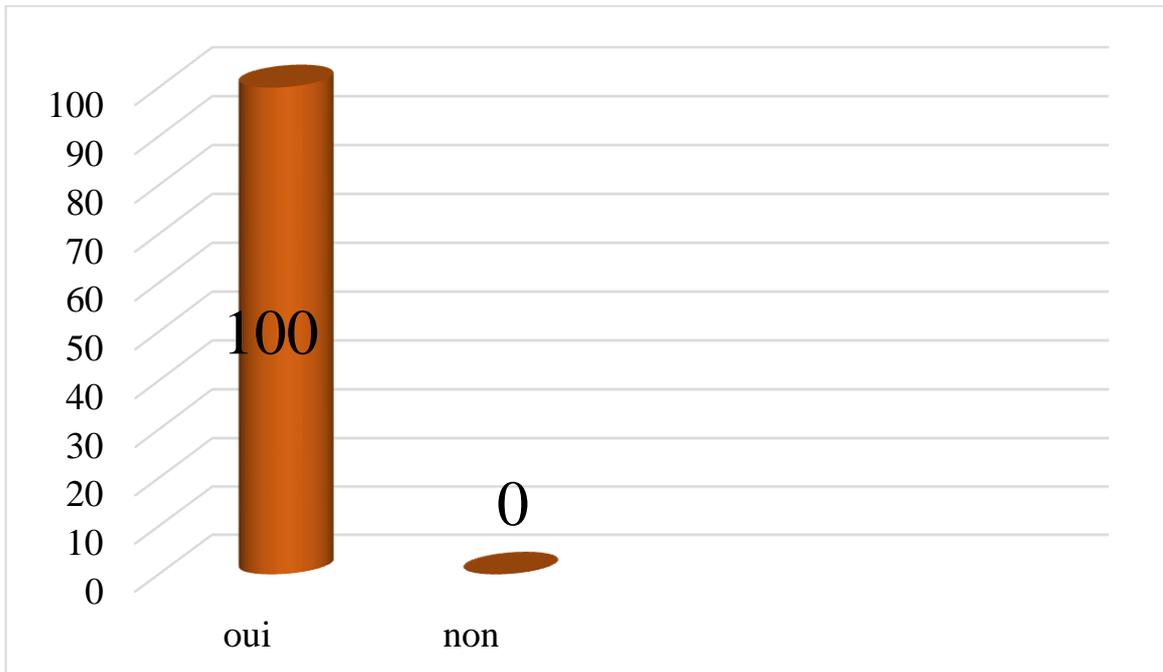


Figure 28 La disposition du logiciel SIRH

La majorité des enquêtés ont confirmé l'existence du SIRH au sein de BRANDT, mais ils ont précisé qu'ils n'utilisent pas exactement le SIRH mais un autre logiciel qui a les mêmes principes qui s'appelle SAGE.

21/ la disposition d'autres outils

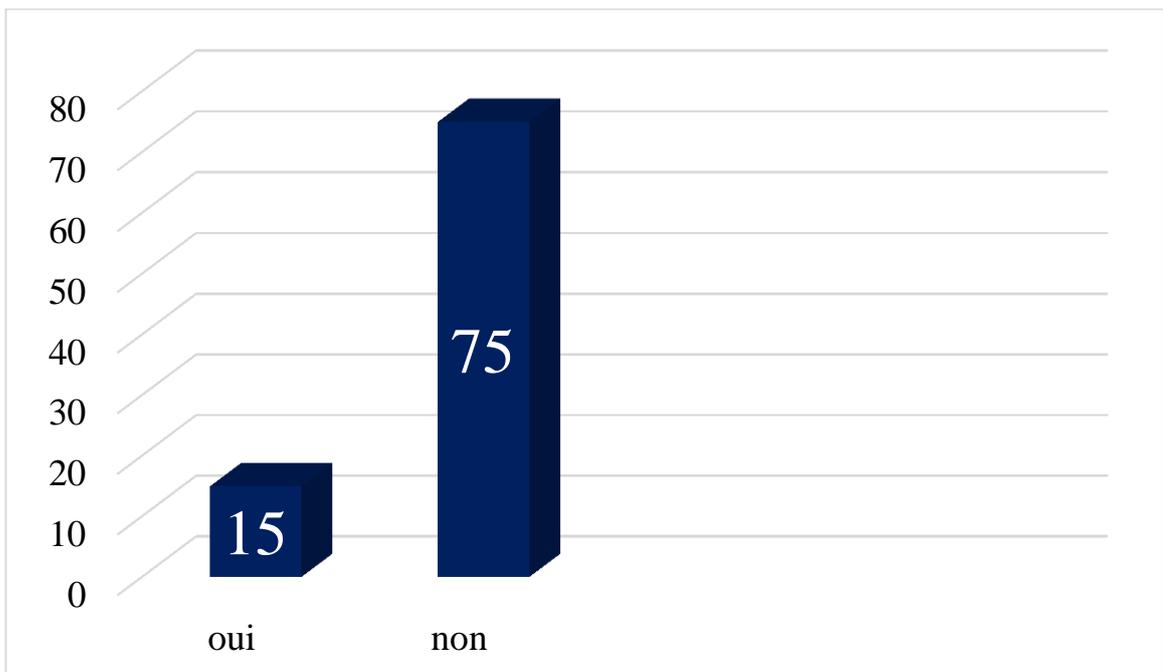


Figure 29 La disposition d'autres outils au sein de BRANDT

On remarque d'après ce graph que 75% des enquêtés estiment ne pas disposer d'autre outils à part ceux mentionnés précédemment, et le reste à savoir 15% utilisent d'autre outils au quotidien, tels que l'affichage, WIMAX et TOIP.

#### 22/ l'impact des TIC sur le travail

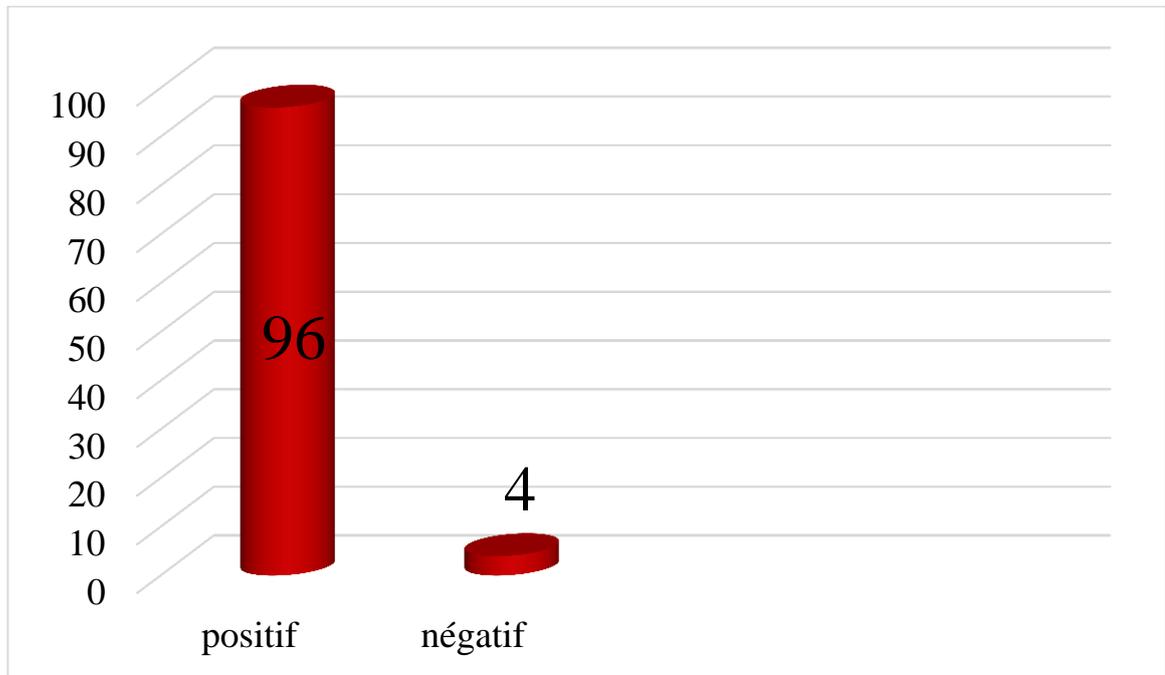


Figure 30 L'impact que procurent les TIC à votre travail

Nous constatons d'après ce graph que la majorité des répondants à savoir 96% estiment que l'impact des TIC sur leur travail est positif et procure une aide qui est indispensable au quotidien.

On déduit ainsi que les TIC sont intégrés dans la réalisation des tâches de travail vu leur apport bénéfique, toute fois il faut savoir comment les manipuler pour un meilleur succès.

#### II.2. La synthèse des résultats

- BRANDT met à la disposition de ces salariés des outils TIC afin de réaliser de manière efficace leur travail.
- Les TIC permet de compresser le temps et l'espace, facilité la communication et permet aussi de fluidifier les informations.
- Concernant l'adaptation des salariés aux logiciels mis en place au sein de BRANDT, elle se fait à travers des formations.

### Chapitre 3 : L'apport de l'adoption des TIC sur la GRH au sein de BRANT

- Les TIC sont utilisés dans des pratiques RH tels que le recrutement, la formation, et la rémunération.
- L'impact des TIC sur la GRH est positif et évident vu que ces derniers sont indispensables à la réalisation des tâches de travail.

A travers cette enquête, on a pu remarquer que au sein de BRANDT l'utilisation des TIC est indispensable au quotidien, car ces derniers permettent de faciliter et de rendre plus efficace la réalisation de leur activité. Toutefois, les TIC ne sont nullement des outils qui seront mis à la disposition des hommes, c'est pour cela qu'il faut mettre en place des actions de formation et de communication pour garantir leur réussite.

# **Conclusion Générale**

Avec l'arrivée de la mondialisation, les entreprises développent de plus en plus de nouvelles technologies tant sur le plan administratif que technique afin de faire face à cette concurrence sans frontière.

L'adoption des TIC au sein des organisations a eu un impact radical et positif concernant la fonction des ressources humaines, car elle permet à celle-ci de compresser le temps et l'espace, facilite la communication, de fluidifier les informations ...etc. Néanmoins savoir les maîtriser est une autre chose. De ce fait toute organisation doit mettre en place des actions de formation afin de garantir leurs réussites.

Notre étude s'est portée sur la thématique des technologies de l'information et de la communication que nous avons essayé d'appuyer tout d'abord par une revue de littérature formulée autour de notre problématique, puis d'appréhender au mieux la réalité du terrain en s'approchant de l'entreprise BRANDT à travers des entretiens et questionnaires.

Nous avons développé dans le 1<sup>er</sup> chapitre la plupart des écrits sur l'entreprise, à savoir, les définitions, classification, mission, objectif, structure de l'entreprise, ainsi que son environnement.

Concernant le deuxième chapitre nous avons développé l'émergence des TIC, l'adoption des TIC par l'entreprise, ainsi que, l'apport des TIC sur la fonction ressources humaines.

Sur le terrain notre préoccupation principale était de répondre à notre question de recherche : Quel est l'impact des TIC sur la GRH. Ainsi qu'à nos hypothèses à savoir :

- L'impact des TIC sur la GRH est positif.
- L'impact des TIC sur la GRH est négatif.

Nous avons essayé de voir la réalité de l'impact des TIC sur la GRH, en nous basant sur les entretiens et questionnaires, nous avons pu collecter les données nécessaires auprès de plusieurs employés dont l'analyse nous a permis de constater certains résultats empiriques.

À travers cette enquête, on n'a pu remarquer que au sein de BRANDT, l'utilisation des TIC est indispensable au quotidien, car cela permet de gagner plus du temps, facilite la communication et permet aussi de fluidifier les informations.

Enfin, l'apport des TIC sur la GRH est amplement positif, aussi cela confirme notre 1<sup>ère</sup> hypothèse.

Cependant, toute recherche n'est complète est la nôtre ne fait pas exception, en effet, tout au long de notre recherche, nous avons rencontré des difficultés liées au manque et à la non disponibilité des ouvrages.

# **Bibliographie**

**Ouvrages :**

- ALAIN DESREUMAUX, « Structure d'Entreprise : Analyse et Gestion », Edition Vuibert ,1992.
- B. JUST, « Pas de DRH Sans SIRH »,3<sup>ème</sup> Edition Liaison, 2012.
- BOULOC PIERRE, « Les NTIC : Comment en Tirer Profit ? », Edition France Agricole, Paris,2003, P178.
- BRIFAUT.J.P., « Processus D'entreprise Pour La Gestion » Edition Lavoisier, paris,2004, P70.
- D. DUCHAMP, L. GUERY, « Gestion Des Ressources Humaines, Repère pratique », Edition Nathan,2006.
- De. BRUECKER, R, « Stratégie Organisationnelle », Edition Economica, 1995, p26.
- F. BOURNOIS, S .POINT, J .ROJOT, J-L. SCARINGELLA, « RH Les meilleurs pratiques », Edition D'organisation, 2007, P331.
- F. SILVA, « Être e-DRH », Edition Liaison, Paris, 2008.
- GILBERT.P « L'informatisation de la GRH, Encyclopédie Les RH »Edition Vuibert, Paris, 2006
- G. LACOMGO, « GRH », Edition Casbah, Alger, 2002.
- H. MINTZBERG, « Dynamique Des Organisation » Edition D'organisation, 1982.
- J.M. PERETTI, « Ressources Humaines, 15eme Edition Vuibert, Paris, 2015.
- J.M.P, « Tous DRH », ouvrage collectif, 2<sup>ème</sup> Edition D'organisation, paris, 2010.
- J.P. CITEAU, « Gestion Des Ressources Humaines : Principes Généraux Et Cas Pratiques »,2<sup>ème</sup> Edition Armand Colin, Paris, 1997.
- J. TIXIER Et F. DELTOUR, 2004.p2352.
- LAUDON KENNETH Et LAUDON JANE PRICE, « Management Et Système D'information », 11<sup>ème</sup> Edition, Pearson, Paris,2010, p234.
- MEIGNANT, « A Manager La Formation », Edition D'organisation, Paris, 1991.p101.

- Miller.G.A, « Language and communication, New York, MC Graw-Hill, 1963, traduit FR, Langage et communication, Paris, CELP, 1973.
- PATRICE ROUSSEL « Rémunération, Motivation et Satisfaction Au Travail », Edition Economica, Paris, 1996, P81.
- PIERRE LOUART, « Gestion Des Ressources »,2eme Edition, Eyrolles, Paris,1991.
- SAADOUNE MELISSA, « Avec Le Temps »,1ere Edition, D'organisation, Paris, P103.
- SAADOUNE MELISSA, « TIC ET Management », Edition Hermès, mars2000, P23.

**Site internet :**

- Books.openedition .org.
- <http://Definition.Larousse.lien.disponiblesur>  
<http://www.Larouse.fr/dictionnaire/francais/technologie/76961>.
- <http://fseg.univ.thmcen.dz/>
- <http://Olats.org/schoffer/archives/definfo.htm>.
- wikipedia.org/wiki/groupware.
- [www.britannica.com/topic/technology](http://www.britannica.com/topic/technology).
- [www.doc-etudiant.fr/commerce/eco/cours-entreprise](http://www.doc-etudiant.fr/commerce/eco/cours-entreprise).
- [www.estusmba.ac.ma/alaoui/cours/20internet/CNTICSUP](http://www.estusmba.ac.ma/alaoui/cours/20internet/CNTICSUP).
- [www.insee.fr/fr/definition](http://www.insee.fr/fr/definition).
- [www.Larouse.fr](http://www.Larouse.fr) (consultée le 20/07/2017).
- [www.piloter.org/process-management/workflow.htm](http://www.piloter.org/process-management/workflow.htm).
- [www.wikipedia.org/wiki/socio-technique/](http://www.wikipedia.org/wiki/socio-technique/).

**Articles :**

- ARSAC, (Jacques) : Définition de l'information, les tablettes d'urouk, n°2,2003, P9.
- Elton Mayo, « The human problems of an industrial civilization » New York, Mac Millan, 1993.
- KLEIN. TRISTAN ET RATIER DANIEL, l'impact des tics sur les conditions de travail, centre d'analyse stratégique, france2012.p18
- M. MORENO, « Gestion Des Ressources Humaines », GRI-GRI, IAE-GRH, UT1, Paris,2008.
- N. FISTEBERG, G. EXBRAYAT, R. FOUESNANT, « SIRH, MBA-MRH », Université dauphine, paris, 2010.
- V .HAINES ET H. PETIT(1997) : Université paris dauphine, MBAmangement des RH, Octobre 2010.
- WEBB, Sydney ET Beatrice, « The history of trade unionisme », New York, Green, 1920.

**Dictionnaires :**

- BEITONE ET ALI, « Dictionnaire Des sciences Économique ». ARMAND COLIN,2001.
- Dictionnaire encyclopédique AUZOU, Éditions AUZOU, Paris,2012.
- Le ROBERT, Dictionnaire le robert, collection les usuels, Paris, juin1995, P605.

# Liste des tableaux et figures

## Liste des figures

Figure 1 Les différents degrés d'autonomie des entreprises .....	20
Figure 2 Structure hiérarchique .....	22
Figure 3 Structure fonctionnelle .....	23
Figure 4 Structure hiérarchico-fonctionnelle.....	23
Figure 5 Structure divisionnelle .....	24
Figure 6 Structure matricielle .....	25
Figure 7 Structure d'entreprise selon Mintzberg.....	25
Figure 8 Synthèse des huit caractéristiques de la FRH .....	29
Figure 9 Modèle hiérarchique de la connaissance.....	45
Figure 10 Modèle de Lasswell de communication.....	47
Figure 11 Modèle de recherche de Haines et Petit (1997) .....	60
Figure 12 La situation professionnelle des enquêtés .....	69
Figure 13 La répartition des enquêtés selon le genre .....	74
Figure 14 La répartition des membres selon état civil .....	74
Figure 15 La répartition des membres selon l'âge .....	75
Figure 16 La répartition des membres selon le statut.....	76
Figure 17 La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle.....	77
Figure 18 La répartition des enquêtés selon l'ancienneté .....	78
Figure 19 La connaissance de la signification des TIC .....	80
Figure 20 L'intégration des TIC au sein de BRANDT .....	81
Figure 21 L'utilisation des TIC au sein de BRANDT.....	81
Figure 22 L'adaptation aux mutations technologiques .....	82
Figure 23 Les formations bénéficiées pour la maîtrise de ces technologies .....	82
Figure 24 La disposition d'un ordinateur .....	83
Figure 25 L'impact des TIC sur la fonction RH.....	84
Figure 26 L'amélioration des prestations RH depuis l'intégration des TIC .....	84
Figure 27 La disposition du logiciel ERP.....	86
Figure 28 La disposition du logiciel SIRH.....	87
Figure 29 La disposition d'autres outils au sein de BRANDT.....	87
Figure 30 L'impact que procurent les TIC à votre travail.....	88

## Liste des tableaux

Tableau 1 Les étapes de la vie d'une entreprise.....	20
Tableau 2 Définitions de la GRH .....	31
Tableau 3 La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.....	75
Tableau 4 La répartition des membres selon les formations effectuées .....	78
Tableau 5 Les missions et les pratiques de la GRH avec l'intégration des TIC .....	85
Tableau 6 L'utilisation des principaux outils TIC.....	85

# Annexes

## **GUIDE D'ENTRETIEN :**

### **Partie 1 : Les TIC**

- Que signifient les TIC pour vous ?
- Les TIC sont-ils utilisés au sein de votre entreprise ?
- Depuis combien d'années ?
- Pour quelle raison ces TIC ont été intégrés au sein de votre entreprise ?
- Avez-vous bénéficié d'une formation ? Si oui, Quel genre de formation ?
- Connaissez-vous les différents outils des TIC (tels que l'internet, l'intranet, le workflow, le groupware) ?
- Quel est votre appréciation sur l'apport des TIC que vous utilisez dans votre travail ?

### **Partie 2 : les TIC et la GRH**

- L'utilisation des TIC au sein de votre organisme facilite votre travail ?
- Avant l'intégration des TIC, comment se passait le travail à l'intérieur de l'établissement ?
- Votre entreprise dispose-t-elle d'un site internet ?
- Les réseaux sociaux représentent aussi des outils des TIC, ces réseaux sont-ils utilisés pour s'inter-communiquer au sein de votre organisme ? Si oui, l'entreprise possède-t-elle d'une page Facebook, Tweeter, ou Instagram ?
- Pouvez-vous dire que les TIC sont devenus un outil de gestion des ressources humaines ? expliquez.
- Pensez-vous que les TIC (web ...) ont écarté ou marginalisé le rôle saint du papier dans la communication ?
- À votre avis est-il important aux grandes entreprises (Brandt parmi elles) de s'adapter à la mutation technologique ?



**Faculté des sciences économiques, de gestion & commerciales**  
**Département des sciences de gestion**

## **Questionnaire**

Le présent questionnaire rentre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master II en Gestion des Ressources Humaines (GRH).

L'étude qui s'intitule "l'impact des TIC sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH)" nous permettra de découvrir l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la GRH au sein de l'entreprise Brandt, et de cerner les difficultés et de proposer des solutions permettant de combler ces lacunes.

Nous vous prions de répondre attentivement aux questions, soit en donnant des réponses directes dans les espaces prévues pour cette effet (questions ouvertes) ou de cochez la (les) case(s) correspondantes (dans le cas des questions fermées).

En espérant avoir une éventuelle collaboration de votre part, et en vous assurant l'anonymat et la confidentialité de vos réponses, on se tient à votre entière disposition pour tout complément d'information, si nécessaire.

On vous prie finalement d'accepter nos vifs et sincères remerciements pour l'attention et le temps que vous nous consacrez.

**Caractéristiques générales du répondeur :**

1. Vous êtes : une femme  un homme
2. État civil : Marié(e)  Célibataire
3. Votre âge :
4. Vous êtes : Permanent  Vacataire
5. Vous êtes : Un simple ouvrier  Un cadre  Un responsable (dirigeant)
6. Votre ancienneté dans l'entreprise :
7. Votre niveau d'instruction :
8. Autres formations (en dehors des études) :.....
9. Votre poste de travail actuelle :.....

**Les TIC au sein de l'entreprise :**

10. Connaissez-vous la signification des TIC (Technologie de l'Information et de la Communication) : Oui  Non

Ps : voici une définition des TIC qui sera utile pour la poursuite de notre enquête :

Les TIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger des informations, plus spécifiquement des données numérisées. Donc, elles représentent un ensemble des technologies informatiques (tels que les ordinateurs, les portables mais sans oublier les réseaux, l'internet...etc.) qui contribuent à une véritable révolution socioculturelle.

11. Les TIC ont-ils étaient intégrés au sein de votre organisme :  
Oui  Non

12. Et cela depuis combien de temps :

13. Dans votre activité professionnelle utilisez-vous les TIC :  
Oui  Non

14. Les trouvez-vous utiles :

- Oui  Non

15. Vous vous êtes facilement adaptés aux mutations technologiques élaborées par votre entreprise :

- Oui  Non

16. Avez-vous bénéficié d'une formation pour la maîtrise de ces technologies :

- Oui  Non

- Dans l'affirmation : quelle sorte de formation :
  - Stage
  - Séminaire/colloque
  - Formation interne
  - Formation externe
  - Autre  (Précisez) : .....
- Comment évaluez-vous cette formation :
  - Faible
  - Médiocre
  - Moyenne
  - Bonne
  - Excellente

17. Bénéficiez-vous d'un ordinateur :    Oui                     Non   
Dans        l'affirmation :        dans        quel        cadre        l'utilisez-vous :  
.....  
.....

**Les TIC et la GRH (L'impact des TIC sur la GRH) :**

18. Trouvez-vous que l'impact des TIC sur la fonction RH à un effet :  
      Positif                     Négatif

19. Trouvez-vous qu'il y a une amélioration des prestations RH depuis  
l'intégration des TIC :  
  
                  Oui                     Non

20. Quelles sont les missions et les pratiques de la GRH qui ont connu un réel  
changement avec l'intégration des TIC :

- Le recrutement
- La rémunération
- L'évaluation
- La formation
- La communication

21. Quels sont les principaux services TIC que vous utilisez au sein de  
l'entreprise :  
  
→ site Web/internet

- Vidéo conférence
- Messagerie interne/externe
- Réseaux intranet/extranet
- Wifi
- E-learning
- Logiciel de RH
- Logiciel de comptabilité et de paye
- Gestion électronique des documents
- Réseaux téléphonique
- Autres : .....

21. Disposez-vous d'un logiciel ERP ?

Oui  Non

22. Disposez-vous d'un SIRH (Système d'Information Ressources Humaines) :

Oui  Non

Merci

**Résumé:**

Avec l'arrivée de la mondialisation, les entreprises développent de plus en plus de nouvelles technologies tant sur le plan administratif que technique afin de faire face à cette concurrence sans frontière.

L'adoption des TIC au sein des organisations a eu un impact radical et positif concernant la fonction des ressources humaines, car elle permet à celle-ci de compresser le temps et l'espace, faciliter la communication, de fluidifier les informations ...etc. Néanmoins savoir les maîtriser est une autre chose. De ce fait, toute organisation doit mettre en place des actions de formation afin de garantir leurs réussites.

Mots clés:

GRH, FRH, TIC, SIRH, IMPACT, POSITIF.

**Abstract:**

With the advent of globalization, companies are increasingly developing new technologies, both administratively and technically, to cope with this competition without borders.

The adoption of ICTs within organizations has had a radical and positive impact on the function of human resources, as it allows the latter to compress time and space, facilitate communication, streamline information ... etc. Nevertheless knowing how to master them is another thing. As a result, any organization must put in place training measures to ensure their success.

Keywords:

HRM, HRF, ICT, HRIS, IMPACT, POSITIVE.

**Résumé:**

Avec l'arrivée de la mondialisation, les entreprises développent de plus en plus de nouvelles technologies tant sur le plan administratif que technique afin de faire face à cette concurrence sans frontière.

L'adoption des TIC au sein des organisations a eu un impact radical et positif concernant la fonction des ressources humaines, car elle permet à celle-ci de compresser le temps et l'espace, faciliter la communication, de fluidifier les informations ...etc. Néanmoins savoir les maîtriser est une autre chose. De ce fait, toute organisation doit mettre en place des actions de formation afin de garantir leurs réussites.

Mots clés:

GRH, FRH, TIC, SIRH, IMPACT, POSITIF.

**Abstract:**

With the advent of globalization, companies are increasingly developing new technologies, both administratively and technically, to cope with this competition without borders.

The adoption of ICTs within organizations has had a radical and positive impact on the function of human resources, as it allows the latter to compress time and space, facilitate communication, streamline information ... etc. Nevertheless knowing how to master them is another thing. As a result, any organization must put in place training measures to ensure their success.

Keywords:

HRM, HRF, ICT, HRIS, IMPACT, POSITIVE.