

*Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique  
Université A/Mira de Bejaia  
Faculté des sciences économiques commerciales et des sciences de gestion  
Département des sciences de gestion*

## *Mémoire de fin d'études*

*En vue d'obtention du diplôme de Master en science de gestion  
Option : Management des ressources humaines*

### *Thème*

*Intégration des technologies de l'information et de  
communication dans la fonction ressource humaine  
Cas : la DRH de CEVITAL agro-alimentaire*

*Encadré par :*

*Mme SLIMANI radia*

*Réalisé par :*

*MEKBEL sara*

*RABHI selma*

*Promotion 2018/2019*

# Remerciements

En premier lieu, nous tenons à remercier Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage, la patience, la force et nous a permis d'investir ce travail avec autant de rigueur.

Nous remercions avec tant d'amour nos chers parents et sœurs.

Au terme de notre présent et modeste travail, il nous est très agréable d'adresser nos vifs remerciements à notre encadreur **Mme SLIMANI**, qui nous a bien aidés avec ses précieux conseils et éclairages, tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Nous sommes, par ailleurs, reconnaissant envers le corps professoral de l'université de Bejaia qui a contribué, de près ou de loin, à notre formation tout au long de notre cursus universitaire.

Nos remerciements vont également aux membres de jury qui ont accepté de corriger notre travail de recherche et de l'enrichir.

Enfin on tient à remercier précieusement notre encadreur, au niveau de l'entreprise CEVITAL, **Mr HATRI Nabil**, de son chaleureux accueil et de ses encouragements.

« **Merci à toutes et à tous** ».

---

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à mes chers parents qui m'ont  
soutenu durant toute ma vie.*

*A mes adorables sœurs :*

*Ma grande sœur Meriem et petite sœur Hanane*

*Et ma chère tante Sadia.*

*A mes meilleurs amis : Sonia, Wissem, Robert*

*Et surtout Sara.*

*A tous ceux qui ont cru en moi. Merci*

*## Selma.*

---

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui  
m'ont toujours soutenu et encouragée.*

*A mes merveilleuses sœurs : Betitra, Macilia, Amel et  
Elina.*

*A mes très chers grands parents, et à toute ma famille,  
Surtout à ma chère cousine Samia*

*A mes très chers amis : Rima, Soufian et Selma.*

*Sara.*

# *Sommaire*

---

## Table des métiers

### Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 01 : généralités sur les TIC et la GRH .....</b>	<b>07</b>
<b>Introduction du chapitre.....</b>	<b>07</b>
<b>Section 1 : cadre théorique des TIC .....</b>	<b>08</b>
1-1 Définition et évolution des TIC .....	08
1-2 Présentation des différentes TIC .....	14
1-3 L'application des TIC dans l'entreprise .....	19
<b>Section 2 : cadre théorique de la GRH .....</b>	<b>22</b>
2-1 Définition de la GRH.....	22
2-2 Enjeux de la GRH.....	24
2-3 Les principales activités de la GRH.....	26
<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>32</b>
<b>Chapitre 02 : la GRH à l'ère des TIC .....</b>	<b>33</b>
<b>Introduction du chapitre.....</b>	<b>33</b>
<b>Section 1 : intégration des TIC dans la FRH.....</b>	<b>34</b>
1-1 Evolution du marché de l'informatisation de la FRH.....	34
1-2 Informatisation de la FRH et ses activités .....	37
1-3 Impacts des TIC sur la GRH.....	43
1-4 Apports et limites de l'intégration des TIC dans la GRH.....	44
<b>Section 2 : cadre théorique sur le SIRH .....</b>	<b>49</b>
2-1 Définitions du SIRH.....	49
2-2 Implantations du SIRH .....	51
2-3 Le SIRH et la performance de la GRH .....	52
2-4 Les fonctionnalités du SIRH .....	54

---

<b>Conclusion du chapitre.....</b>	<b>59</b>
<b>Chapitre 03 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête.....</b>	<b>60</b>
<b>Introduction du chapitre.....</b>	<b>60</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et enquête du terrain.....</b>	<b>61</b>
1-1 Présentation de l'entreprise d'accueil .....	61
1-2 Présentation de technologies utilisées par CEVITAL.....	66
<b>Section 2 : Méthodologie de la recherche et interprétation des résultats.....</b>	<b>71</b>
2-1 Méthode de recherche .....	71
2-2 Grilles d'analyse et résultats.....	74
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>94</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>95</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>98</b>
<b>Annexe</b>	

*Listes des acronymes,  
tableaux et figures*

---

Liste des acronymes :

Acronymes	Significations
<b>DSN</b>	Déclaration sociale nominative
<b>DRH</b>	Direction des ressources humaines, directeur des ressources humaines
<b>DSI</b>	Direction de système d'information, directeur des systèmes d'information
<b>EDI</b>	Echange de données informatisé
<b>Ed</b>	Edition.
<b>E-GRH</b>	Gestion des ressources humaines électronique.
<b>e-learning e-formation)</b>	Formation informatisée (en ligne, a distance).
<b>E-mobilité</b>	Mutation interne informatisée.
<b>E-RH</b>	Ressource humaine électronique.
<b>E-recrutement</b>	Recrutement informatisé (en ligne).
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning.
<b>FAI</b>	Fournisseur d'accès à internet.
<b>FRH</b>	Fonction ressource humaine.
<b>GED</b>	Gestion électronique des documents.
<b>GLPI</b>	Gestion libre de parc informatique.
<b>GMAO</b>	Gestion de la maintenance assistée par ordinateur.
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnel des emplois et des compétences.
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines.
<b>GTA</b>	Gestion des temps et des activités.
<b>KM</b>	Knowledge management.
<b>LSRH</b>	Libre-service RH.
<b>MRH</b>	Management des ressources humaines.
<b>OLATS</b>	Observatoire Leonardo des Arts et des Techno-Sciences
<b>NTIC</b>	Nouvelles technologies d'information et de communication.
<b>SaaS</b>	Software as a service.

<b>SI</b>	Système d'information.
<b>SIRH</b>	Système d'information ressource humaine.
<b>RH</b>	Ressource humaine.
<b>TIC</b>	Technologies d'information et de communication.
<b>PGI</b>	Progiciel de gestion intégré.

**Liste des tableaux et des figures :**

<b>N°</b>	<b>Liste</b>	<b>Page</b>
<b>N° 1</b>	Modèle hiérarchique de connaissance	
<b>N° 2</b>	Le Processus de recrutement.	
<b>N° 3</b>	Les Principaux apports des TIC pour la FRH.	
<b>N° 4</b>	Répartition de l'échantillon selon le genre.	
<b>N° 5</b>	Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge.	
<b>N° 6</b>	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	
<b>N° 7</b>	La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnel.	
<b>N° 8</b>	La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnel.	
<b>N° 9</b>	Répartition selon l'utilisation des TIC.	
<b>N° 10</b>	Présentation des principaux services des TIC utilisés dans la DRH de CEVITAL agroalimentaire.	
<b>N° 11</b>	La répartition selon l'utilisation de progiciel qui aide a l'exécution des taches de travail.	
<b>N°12</b>	Présentation des progiciels utilisés.	
<b>N°13</b>	La présentation des réseaux utilisés.	
<b>N°14</b>	Les moyens de communications internes de la DRH.	
<b>N°15</b>	Le niveau de l'informatisation des services RH.	
<b>N°16</b>	L'accessibilité a tous les TIC disponible au service RH.	
<b>N°17</b>	Répartition selon la difficulté d'usage.	
<b>N°18</b>	Répartition selon le suivie d'une formation.	

<b>N°19</b>	Répartition selon le niveau de satisfaction.
<b>N°20</b>	Le croisement entre la difficulté d'usage des TIC et le suivie d'une Formation en TIC.
<b>N°21</b>	La possession de logiciel qui aide a l'exécution des tâches de travail.
<b>N° 22</b>	Répartition selon sa facilitation de travail.
<b>N° 23</b>	Les améliorations des prestations RH depuis l'intégration des TIC.
<b>N°24</b>	Présentation des avantages procurés par les TIC.
<b>N° 25</b>	La fluidité de la circulation de l'information et la communication entre les services RH grâce aux TIC.
<b>N° 26</b>	La contribution des TIC a la diminution de la distance hiérarchique.
<b>N° 27</b>	Les TIC améliorent l'efficacité et l'efficience de la fonction RH.
<b>N° 28</b>	Le croisement entre l'informatisation des services RH et amélioration l'efficience et l'efficacité de la fonction RH.
<b>N° 29</b>	Utilisation d'un SIRH (système d'information des ressources humaine).
<b>N° 30</b>	Les activités couvertes par le SIRH.
<b>N° 31</b>	L'indispensabilité du SIRH aux activités RH.
<b>N° 32</b>	Les avantages sur SIRH (système d'information des ressources humaine).
<b>N° 33</b>	Le SIRH permet d'être plus efficace et plus performant dans la réalisation de leurs taches.
<b>N° 34</b>	Le SIRH est un outil stratégique pour les pratiques GRH et toute l'entreprise.

*Introduction  
générale*

---

## **Introduction générale.**

Des phénomènes, comme l'incertitude croissante de l'environnement, la complexification des technologies, l'évolution des attentes des individus dans l'organisation remettent en cause les conceptions traditionnelles des structures, et leur confèrent un rôle majeur dans la revitalisation des entreprises devenue aujourd'hui indispensable.

Le développement de l'organisation dépend principalement des connaissances du personnel car l'économie actuelle a pris une nouvelle tendance. On assiste à « l'ère de l'information » qui est caractérisée par l'accélération du traitement des données. Appelée économie de l'information, c'est une économie de réseaux et de services où l'information est une matière première et ressource stratégique de création de la valeur ajoutée. Ainsi, face à un environnement en continuelle mutation, les entreprises se voient dans l'obligation de s'enrichir de solutions de plus en plus sophistiquées, afin d'accroître leur potentiel de compétitivité.

Ainsi, sont apparues les technologies de l'information et de la communication (TIC) qui permettent un meilleur accès à l'information, et facilitent le partage de l'information à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Parmi ses fonctionnalités, il y a la collecte, la capitalisation et les transmissions permettant, ainsi, une meilleure gestion des connaissances.

Les TIC constituent un facteur d'évolution des rapports sociaux, des emplois et des métiers. Elles accompagnent toute une série de transformations concernant la stratégie, le contenu, l'organisation du travail et les formes de management. Elles touchent, également, tous les domaines de l'entreprise. De plus, l'utilisation de ses outils améliore le rendement des ressources humaines des entreprises.

Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines (GRH), comme fonction de l'entreprise et discipline des sciences de gestion est, au même titre, que les autres domaines, à connu une véritable mutation avec l'adaptation des TIC. KALIKA.M aborde cette question et donne comme élément de compréhension : « L'introduction des TIC dans les pratiques de gestion a bouleversé le quotidien des organisations. Par TIC, nous entendons l'ensemble des technologies utilisés dans le traitement et la transmission des informations et principalement l'informatique et l'Internet. Les professionnels de la fonction ressources humaines (FRH) sont eux aussi confrontés à la nécessité de structurer leur activité et ils recourent également aux TIC

---

dans les pratiques qu'ils mettent en œuvre, certains auteurs parlent alors de e-RH ». <sup>1</sup>Ce concept (e-RH) implique de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils permettant de recentrer les activités de la gestion des ressources humaines pour produire un service de qualité aux salariés.

Parmi les outils inspirant le développement des TIC, on trouve le système d'information Ressources humaines (SIRH) qui est une discipline récente au sein des entreprises qui ont intégré les processus de communication et de la gestion en les rendant plus efficaces. C'est un système permettant de stocker, d'analyser et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation. Pour TANNENBAUM S-I « le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) fondé sur les TIC est une réelle opportunité pour analyser et optimiser l'ensemble de ses processus et les rendre plus efficaces. D'une part, il permet l'obtention de gains de productivité, en automatisant les tâches répétitives (Contrat du travail, temps de travail, congés, paie, avantages extra-légaux, législation sociale, etc.). D'autre part, ces gains de productivité obtenus servent à dégager du temps qui peut être consacré à des activités à plus forte valeur ajoutée (Recrutement, gestion des compétences, gestion de carrière, formation, etc.) ». <sup>2</sup>pour SILVA.F un certain nombre de conséquences d'un SIRH sur la fonction RH et ses domaines de responsabilités apparaît comme « Décentralisation de la gestion administrative auprès de l'encadrement de proximité et des salariés, information et communication en temps réel, amélioration sensible du reporting RH, modification des relations avec les partenaires sociaux (transparence et réactivité), meilleur gestion de la formation et le développement du e-Learning, accélération des décisions de recrutement et des mobilités... ». <sup>3</sup>

Dans cette ère de l'information le monde devient un petit village, l'Algérie ne peut pas rester à l'écart du développement engendré par ces technologies, en tant que pays en voie de développement. Les entreprises algériennes devront se mettre au plus tôt à niveau, elles doivent faire face à cette révolution des TIC qui consiste, donc, à suivre leur évolution et acquérir de nouvelles compétences, afin d'assurer l'amélioration de ses services et produits, en visant une meilleure performance.

Pour comprendre la réalité des entreprises algériennes, notre recherche sur le terrain a consisté à analyser, en premier lieu, l'intégration des TIC et la GRH, au sein de l'une des plus

---

<sup>1</sup> KALIKA M, « **Mangement et TIC** », Ed Liaisons, 2006, p142.

<sup>2</sup> TANNENBAUM.S-I, traduction de: « **The HRIS is the system used to acquire, store, manipulate, analyze, retrieve and distribute pertinent information regarding an organization's human resources** », Canada, 1990,p56.

<sup>3</sup> SILVA.F, « **devenir e-drh** », Ed Liaisons, 2001, p 140.

---

grandes entreprises de notre pays, à savoir, CEVITAL agroalimentaire. Cette dernière figure, parmi les premières entreprises privées, en Afrique du nord, qui se préoccupe effectivement de l'appropriation des TIC dans ses fonctions, et précisément la fonction RH.

- **Les raisons du choix du thème :**

Notre intérêt, pour ce sujet de recherche, a été éveillé par différentes sources d'inspirations, on peut citer :

- L'intérêt qu'on porte personnellement aux TIC, même dans la vie quotidienne.
- Les changements connus dans les méthodes de travail après l'intégration des TIC.
- Cette étude s'inscrit dans un domaine dont les préoccupations sont d'actualités. Nous avons, certes, le choix entre d'autres sujets relatifs à la GRH, comme la gestion de carrière, de rémunération, de formation et d'autres, mais ce qui a principalement guidé notre choix pour ce sujet, c'est son volet technologique et sa progression massive. La gestion des ressources humaines électronique (E-GRH) est un sujet très récent et intéressant.
- les TIC sont des outils incontournables en constante évolution, notre étude peut, à notre sens, nous aider à identifier les impacts que peuvent avoir la technologie, le système d'information et de la Communication sur l'entreprise et les transformations qu'elles peuvent induire au sein de la GRH, étant futurs collaborateurs de cette fonction.

Ainsi, l'objectif de notre travail est d'analyser le niveau d'intégration des TIC, par l'entreprise CEVITAL, étant actuellement l'une des leaders dans le marché national avec des dimensions internationales, mais le but principal de notre recherche est d'expliquer comment les TIC impactent la fonction RH et quel rôle jouent-elles dans cette dernière. C'est pourquoi, dans le cadre de notre travail, pour bien mener cette étude, nous avons jugé utile de poser cette problématique :

- ❖ **Quel est l'impact des TIC sur la fonction ressource humaine de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire ?**

Cette problématique principale suscite des questions secondaires qui conduisent notre travail de recherche, qui sont les suivantes :

- 
- Quelle est la réalité d'usage des TIC dans la DRH de CEVITAL agroalimentaire?
  - Est-ce que l'intégration des TIC au sein de la DRH contribue à l'amélioration de l'efficacité de cette structure et à son développement ?
  - Quel est le rôle joué par le système d'information ressource humaine dans la fonction RH ?

Afin de mieux cerner notre sujet, nous avons émis les hypothèses suivantes dont on peut trouver une première réponse à ces questions :

**H1** : Les TIC, au sein de la DRH de CEVITAL, sont porteuses de réelles solutions de coordination et de coopération, elles permettent d'organiser cette structure et de la rendre plus performante.

**H2** : Le SIRH joue un rôle capital, pertinent et stratégique dans la fonction RH.

- **Méthodologie suivie :**

Pour pouvoir répondre à notre problématique, confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

En plus de l'utilisation d'une bibliographie comportant : ouvrages, sites internet, revues, mémoires, thèses...etc. Pour définir le cadre théorique de cette recherche, dans le cadre pratique, nous avons réalisé une étude quantitative et qualitative. A ce propos, nous avons eu recours à la technique du questionnaire qui est un recueil des informations auprès du personnel de la DRH de CEVITAL. Dans un deuxième temps, nous avons utilisé deux entretiens comme une deuxième technique de collecte des données qui ont été effectués avec, le DRH de CEVITAL ainsi qu'avec le directeur du système d'information (DSI).

Notre étude de cas, au sein de l'entreprise CEVITAL, s'est effectuée au niveau des structures directement concernées par la gestion des ressources humaines : gestion administrative du personnel (GAP), paie, moyens généraux, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, recrutement, formation...Cependant, notons à cet égard, que les autres fonctions de CEVITAL, ne sont pas concernées par notre recherche. Rappelons que notre étude concerne uniquement la FRH sur le plan pratique. Les personnes (échantillons) concernées par notre recherche sont les membres de la fonction ressource humaine, utilisateurs de technologies de l'information et de communication (TIC).

---

- **Plan du mémoire :**

Notre mémoire se structure en trois principaux chapitres :

Le premier et le deuxième chapitre de ce travail de recherche portent sur la revue de la littérature, afin d'avoir une vision générale du sujet, pour ce faire, chaque chapitre sera subdivisé en deux sections :

- le premier chapitre évoque des généralités sur les TIC et la GRH, nous présenterons deux sections, une sur le cadre théorique des TIC où nous allons les définir et présenter leur application dans l'entreprise (les changements induisent), puis une deuxième section, sur le cadre théorique de la GRH dans laquelle nous essayons de définir la GRH, présenter ses enjeux et ses principales activités.
- Le second chapitre portera sur la gestion des ressources humaines à l'ère des technologies de l'information et de communication (TIC) : dans ce chapitre, nous aborderons également deux sections : la première constituera l'intégration des TIC dans la GRH où nous allons présenter l'évolution du marché de l'informatisation de la fonction ressource humaine et essayer de voir et de comprendre l'impact des TIC sur la GRH ensuite, nous essayerons de présenter quelques apports et limites de l'intégration des TIC dans la GRH. Ainsi, la deuxième section portera sur un cadre théorique du système d'information ressource humaine (SIRH) dans laquelle, on présentera la définition et les étapes de l'implantation du SIRH. Ainsi, nous allons tenter de montrer son lien avec la performance de la GRH pour que nous entamions ensuite la description de ses fonctionnalités.
- Troisième et dernier chapitre est structuré, également, en deux sections dans lesquelles nous aborderons dans la première, la présentation de l'organisme d'accueil et l'enquête du terrain qui présente l'entreprise d'accueil et les technologies utilisés par l'entreprise, puis, dans la deuxième, on évoquera la méthode de recherche et l'interprétation des résultats ou nous allons expliquer notre méthode de recherche ainsi que la grille d'analyse et résultats enfin, une synthèse générale sur notre étude de cas.

***Chapitre 01 : généralités  
sur les TIC et la GRH***

---

## **Chapitre 01 : Généralités sur les TIC et la GRH :**

### **Introduction :**

Le développement technologique a bouleversé le monde actuel, ce qui a entraîné des changements significatifs (technique, économique, culturelle, sociaux, géopolitique...). Ces changements sont apparus dans la plupart des domaines : éducation, santé, activités économiques, loisirs... et ont conduit à ce qu'on appelle «la société du savoir » basée sur les technologies d'information et de communication.

En effet, l'utilisation des technologies de l'information et de communication ont permis d'offrir une nouvelle dimension économique. Elles ont bouleversé le monde du travail, tout en réduisant les distances, écrasant les durées et offrant une grande flexibilité. Donc, les Technologies de l'information et de communication représentent un avantage concurrentiel pour toute entreprise qui veut réussir son activité.

De ce fait, l'implication et présence des TIC dans chaque entreprise sont devenues nécessaires de là, elles ont été l'objet de plusieurs études qui pointent leur développement et leur intégration dans l'entreprise.

De même, la fonction ressources humaines présente un avantage concurrentiel pour toutes les entreprises, car elle permet d'acquérir un personnel qui garantit le développement de l'entreprise et contribue à l'évolution de l'activité de cette dernière, mais avant d'être une gestion des ressources humaines, elle est apparue sous forme d'une simple fonction administrative du personnel avec un rôle mineur. Ainsi avec le temps, les analystes et chercheurs se sont intéressés, de plus en plus, à cette fonction et son développement, étant donné qu'elle permet d'obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail. Par conséquent, au fil des années, elle a progressivement évolué vers une GRH stratégique occupant un rôle important dans l'organisation.

L'objet de ce chapitre est de présenter un aperçu général sur les technologies d'information et de communication et la gestion des ressources humaines. Pour se faire, nous allons essayer, dans la première section, de définir les TIC et leur évolution, puis leur présentation, leur application dans l'entreprise. Dans la deuxième section, nous allons illustrer d'abord, la définition de la GRH, ses enjeux enfin ses principales activités.

---

## **Section 01 : cadre théorique des technologies de l'information et de la communication :**

Les TIC sont devenus un atout primordial permettant le décollage des entreprises. Et elles sont le moteur de développement d'une économie. A ce titre, elles apparaissent comme un moyen indispensable à toute transformation visant à la recherche de partenariat à développer et d'échange avec ses clients et ses fournisseurs, créer des coopérations transversales, entre ses différents métiers et fonctions.

### **1-1 Evolution et définition des technologies de l'information et de la communication :**

#### **1-1-1 Définition des technologies de l'information et de la communication :**

La première partie du 20<sup>ème</sup> siècle a vu se développer les technologies de l'information et de la communication tels que le téléphone, la radio et la télévision. Par la suite, dans la deuxième partie du 20<sup>ème</sup> siècle, ces avancées deviennent technologiques, notamment avec l'apparition de l'informatique, dans le début des années 1960, qui ont évolué, par la suite, de façon autonome jusque dans les années 1980.<sup>4</sup> A partir de cette date, on parle de technologies de l'information et de la communication (TIC).

Dés lors, à partir des années 1990, la mise en réseaux des micro-ordinateurs en interne puis le développement de l'internet, permettent de faire communiquer ces micro-ordinateurs entre eux.

A cette même époque, on assiste à l'intégration de la télécommunication, de l'informatique de l'image et du son dans une même logique de numérisation. Son rôle devenait de plus en plus stratégique puisqu'elles permettaient d'intégrer l'ensemble des informations au sein des organisations ainsi diminuer les coûts de transaction interne par leur capacités énorme de stockage et de diffusion.

Ainsi, au milieu des années 90, et particulièrement au cours de l'année 1991, internet a fait son entrée en Algérie par le biais de l'association Algérienne des utilisateurs d'UNIX et la collaboration de l'association des scientifiques ASA, à travers une connexion avec l'Italie. De ce fait, en 1993, le CERISTE, une structure universitaire publique, devient l'unique fournisseur d'accès au service internet ou ISP (internet service provider), En suite, en 1998, il y eut une ouverture de domaine aux opérateurs privés et durant les années 1999, il y eut une

---

<sup>4</sup> EXBRAYAT.G, FISTEBERG.N, FOUESNANT. R, « Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise », thèse, université Paris dauphine, 2010 , p12.

---

exploitation de ces réseaux. Mais, l'ouverture réellement aux concurrents privés était en mars 2000 avec un nombre de 18 fournisseurs de service internet (FAI<sup>5</sup> ou ISP).<sup>6</sup>

Enfin, le web 0.2 a fait son apparition dans les années 2000, ce qui a permis la bidirectionnalité et l'individualisation. D'autre part, grâce à cette nouvelle innovation, il est possible de rejoindre d'avantage d'acteurs, qu'ils soient fournisseurs ou clients ; et de créer des communautés encourageant l'échange entre les partenaires. Cela a aussi accru la possibilité des plateformes pour permettre de rejoindre les acteurs, en tout temps et n'importe où.<sup>7</sup>

### **1-1-2 Définition des technologies de l'information et de la communication :**

Avant de procéder à la définition de la notion des TIC, nous souhaitons tout d'abord définir ses volets :

#### **➤ Technologie :**

Le terme technologie se réfère aux matériels et aux techniques utilisées dans l'entreprise à des fins de production au sens large de distribution, et de gestion.

La technologie est l'ensemble des savoirs susceptibles d'être mis en application dans des produits et des processus nouveaux. Ainsi, les technologies constituent des variables stratégiques déterminantes pour acquérir ou maintenir un avantage concurrentiel.<sup>8</sup>

Une autre définition de l'association OLATS présente la technologie comme : « l'élaboration et le perfectionnement des méthodes permettant l'utilisation efficace des techniques diverses, prises individuellement, en groupe ou dans leur ensemble, qu'il s'agisse de techniques ou de mécaniques, physiques ou intellectuelles en vue d'assurer le fonctionnement des mécanismes de production, de consommation de l'information »<sup>9</sup>

Par ailleurs, le cadre de la fonction RH représente un ensemble de ressources nécessaires pour manipuler l'information, particulièrement les ordinateurs, programmes et les réseaux nécessaires pour la conversion et le stockage.

---

<sup>5</sup> FAI : Fournisseurs d'Accès à Internet : permet à des individus ou à des entreprises de se connecter à l'internet, moyennant ou non le prix d'un abonnement.

<sup>6</sup> Les NTICS en Algérie, 2014 <https://tarnishedx.blogspot.com/2014/04/les-ntics-en-algerie.html> consulté le 11/3/2019.

<sup>7</sup> AUBERT. B et ALL, « **L'innovation et les technologies de l'information et des communications** », HEC Montréal, 2010, p7.

<sup>8</sup> FRANÇOIS.J, « **L'intelligence économique** », 2eme Ed d'organisation, Paris, 2001, p. 18.

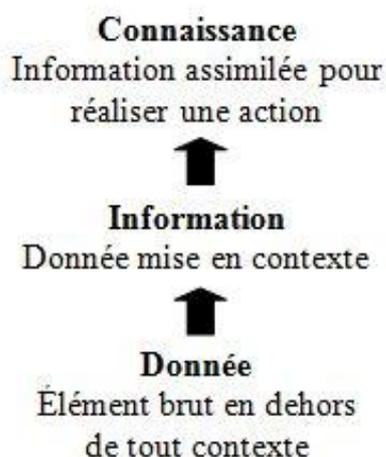
<sup>9</sup>Définition de l'information et de la communication URL : [www.olats.org/schoffer/definfo.htm](http://www.olats.org/schoffer/definfo.htm), consulté le : 11/03/2019.

---

➤ **L'information**

La difficulté de définir ce concept réside dans son utilisation par plusieurs domaines, ajoutée à sa confusion avec d'autres concepts (données, connaissances) qui semble être des synonymes, choses qui ne sont pas vraies. Afin de clarifier ce concept et éliminer la confusion, le modèle hiérarchique suivant permet de faire la distinction entre eux :

**Figure N° 01 : Modèle hiérarchique de connaissance :**



**Source :** BALMISSE.G, « la recherche d'information en entreprise », Ed Lavoisier, Paris, 2007, p.68

L'information, selon DARBELET.M, IZARD.L, et SCARAMUZZA.M et ALL: « représente les données transformées sous forme significative pour la personne qui les reçoit, elle a une valeur réelle pour ses décisions et ses actions ».<sup>10</sup>

L'organisation OLATS écrit à son tour: « 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

---

<sup>10</sup> DARBELET.M, IZARD.L ET SCARAMUZZA.M, ALL « Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Organisation, fonctions et stratégie », Ed Foucher, Paris, France, 1995, P270.

---

moins étendus alimentant l'échange, qui est une base naturelle et indispensable de l'animation de la vie sociale »<sup>11</sup>.

L'information au sein de l'entreprise possède de multiples sources. Elles peuvent être internes, comme les documents comptables et financiers, les documents sociaux, les notes de services, tous les documents concernant les salariés, ou externes, comme les médias, les factures, les lettres.

L'information est donc considérée comme outil de communication externe et interne. Elle est très importante au sein des entreprises. L'information permet d'assurer la coordination de différents services qui composent l'entreprise, Elle contribue ainsi à la cohésion sociale.

Les entreprises doivent donc mettre en place des moyens qui vont lui permettre une bonne gestion de masse d'information qui circule en son sein. Elle ne pourra être utilisée que si elle répond à un certain nombre de critères :

- La fiabilité : en identifiant sa provenance (qui l'a émise, qui l'a produit, qui est l'auteur ...) si elle ne comporte pas d'erreurs, de quand elle date.
- La pertinence : en délimitant ce qui est utile et adapté aux besoins et attentes de ceux qui auront à l'utiliser (en lien avec la situation et le thème à traiter).
- L'accessibilité : en vérifiant comment elle pourra être concrètement trouvée, retrouvée.
- L'intelligibilité : en vérifiant si le sens qu'elle véhicule pourra être compris par ceux qui auront à prendre connaissance de son contenu.
- Légalité : en vérifiant si elle est conforme au droit en vigueur (respect de loi sur le secret professionnel, le droit sur la propriété intellectuelle).

### ➤ **La communication**

La communication consiste à rendre commun le sens général qui implique un rapport avec l'autre, et de transmettre l'information d'un émetteur à un récepteur<sup>12</sup>.

La communication consiste à transmettre des informations d'un lieu à un autre, c'est à dire la distance parcourue peut être faible, par exemple entre les ordinateurs et les imprimantes connectées, ou importantes (d'un point à l'autre, d'un pays ou du monde), donc la communication a un rôle très important dans toute l'entreprise, car elle permet de faciliter la performance dans la prise de décision et de la réalisation des actions.

---

<sup>11</sup> Définition de l'information et de la communication URL : [www.olats.org/schoffer/definfo.htm](http://www.olats.org/schoffer/definfo.htm) , consulté le 11/3/2019.

<sup>12</sup> GRAWITZ. M, « **Lexique des sciences sociales** », 4ème Ed Dalloz, Paris, 2004, P73.

---

On a vu la définition de chaque terme de la notion TIC, concernant la définition de cette notion, les TIC figurent comme l'ensemble des technologies informatiques utilisées pour traiter, modifier et échanger l'information. SIMON.H (prix Nobel en sciences économiques 1978) les définit comme « ensemble de technologies de l'information et de télécommunication qui sont des résultats d'une convergence entre technologies, elles permettent l'échange des informations ainsi que leur traitement, elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication »<sup>13</sup>.

Pour BASQUE.J « les technologies de l'information et de la communication renvoient à un ensemble de technologies basées sur l'informatique, la microélectronique, les télécommunications (notamment les réseaux), le multimédia, l'audiovisuel, qui, lorsqu'elles sont combinées et interconnectées, permettent de rechercher, de stocker, de traiter et de transmettre des informations sous forme de données de divers types (textes, images fixes, images vidéo, son) »<sup>14</sup>.

Donc, elles regroupent des techniques nécessaires, utiles confédérées comme une ressource pour manipuler l'information, en particulier les ordinateurs, programmes et réseaux, pour la convertir, la stocker, la gérer, la transmettre et la retrouver. Ce qui permet à l'entreprise :

- Un accès plus souple à l'information (l'intranet permet de récupérer les informations de tous les postes de travail, quelle que soit l'heure).
- De faciliter le partage de l'information (intranet, internet).
- De favoriser le travail en groupe à travers la technologie de réseaux (workflow, groupware..).
- De simplifier les échanges de données entre entreprises ou entre sites (EDI).
- De faciliter la communication et la coopération entre les membres d'une équipe (liste de diffusion, blog, wiki..).
- De mettre en place une mémoire collective.

- **Caractéristiques des TIC :**

Selon REIX.R, les caractéristiques de la technologie de l'information de la communication peuvent être résumées en quatre points :<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> NGASSI NGAKEGNI.G « **Impact des TIC sur le tissu productif des biens et services au Maroc** », p.117. URL : [www.linkedin.com/pub/ghynel-ngassi-ngakegni/23/654/485](http://www.linkedin.com/pub/ghynel-ngassi-ngakegni/23/654/485), Consulté le : 12/03/2019.

<sup>14</sup> BASQUE.J, « **Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire** », Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005, p.34

<sup>15</sup>REIX.R « **système d'information et management des organisations** », Ed Vuibert, paris 2002, p.81.

- 
- La compression sur temps : les technologies de l'information procèdent au traitement des informations à l'aide des opérations variées, afin de les rendre plus pertinentes, d'où l'automatisation de ces opérations pour réaliser des performances en terme de vitesse, sans aucune mesure avec les opérations effectuées manuellement. La capacité des ordinateurs à traiter des millions d'information par seconde confère à l'entreprise des avantages, notamment, une très grande diminution de temps de traitement des informations, ce qui se traduit par des gains de productivité, et la possibilité d'accomplir certaines tâches irréalisables manuellement.
  - La compression de l'espace géographique : les technologies de l'information et de la communication ont réalisé des progrès importants, elles ont permis d'éliminer les barrières et les frontières entre les pays. De ce fait, elles permettent aux entreprises de délocaliser, de rester en lien avec les autres activités de la firme, grâce à leur capacités impressionnantes de transmettre, instantanément, d'importants volumes de données entre deux ou plusieurs points très éloignés du globe.
  - Réduction d'espaces de stockage, les technologies magnétiques (disques et bandes) optiques (CD-Rom) permettent le stockage d'un volume important de données dans des conditions d'encombrement très réduit, il s'agit d'un progrès par rapport aux formes de stockage classique ( archives, papier).
  - Flexibilité d'usage, les technologies de l'information disposent d'un très large potentiel d'utilisation et permettent la restitution d'informations sous différents supports, de plus en plus adaptés à leur utilisation.

## **1-2 présentation des différentes TIC**

Les TIC regroupent l'ensemble des ressources nécessaires, afin de manipuler de l'information, et particulièrement les ordinateurs, programmes, réseaux, nécessaires pour la convertir, la stocker, la gérer, la transmettre à l'aide de plusieurs outils. Pour ne pas faire l'inventaire de tous les outils existants, nous en avons choisi quelques uns :

### **1-2-1 les outils de communication**

- **L'internet**

Réseau, parmi les réseaux, il est le plus grand réseau informatique au monde. Il découle de l'évolution du projet ARPANET (initialisé en 1967), et est, avant tout, un ensemble de réseaux de télécommunication reliés entre eux.

---

Selon Marie-France, l'internet présente : « un ensemble d'ordinateurs interconnectés entre eux, par des câbles, liaisons téléphoniques, infrarouges..., et communiquant avec un même langage, grâce au réseau informatique »<sup>16</sup>. Ainsi, internet est une place de partage de données, de diffusion d'informations, de prise de contact, d'échange d'information. Il est, aujourd'hui, un des moyens de communication professionnelle le plus utilisé. Parmi, l'utilisation d'internet on trouve :

- World Wide Web, que l'on pourrait traduire en français par « toile d'araignée mondiale », a permis d'ouvrir le réseau internet au grand public en facilitant la consultation des sites, puisque il offre aux utilisateurs la possibilité, en ligne, d'une vaste étendue d'informations, présentées sous forme d'archives, de magazine, de page de livres, de bibliothèques publiques et universitaires, de documentations à usage professionnel...etc.
- Courrier électronique, un service de correspondance permettant l'échange de tout type de documents numériques, d'un ordinateur à un autre, à travers un réseau internet.
- Réseau social, ce terme désigne un site internet permettant aux internautes et aux professionnels de s'inscrire et d'y créer une carte d'identité virtuelle, appelée le plus souvent profil. Le réseau est dit social, en ce sens qu'il permet d'échanger avec d'autres membres inscrits dans le même réseau, des messages publics ou privés, des liens hypertextes, des vidéos, des photos, des espaces d'échange se distinguant par leur utilité (professionnelle, privée, rencontre ...). Il existe plusieurs types de réseaux sociaux (facebook, forum de discussion, blog, linkedin ...), chacun ayant son propre logo bien distinctif, et son audience.

- **Intranet**

Intranet est la déclinaison de l'internet, mais à l'intérieur d'une entreprise. En fait, il s'agit de reproduire à l'échelle de l'entreprise, un système de diffusion et de partage de l'information fonctionnant, déjà parfaitement, à l'échelle planétaire.

Et selon JUST.B, l'intranet est une « version privée de l'internet au sein même de l'entreprise, pour ses besoins en interne, cela permet d'avoir une messagerie et une diffusion de l'information en interne. Intranet est généralement réservé aux collaborateurs de l'entreprise qui doivent utiliser un mot de passe pour se connecter »<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> LANDREA.M-F, « **présentation d'internet et le Word Wide Web** », Paris, 1998, p6.

<sup>17</sup> JUST.B, « **pas de DRH sans SIRH** », Ed liaison, Paris, 2010, P 449.

---

Intranet est un axe de communication qui joue un rôle très important, comme composant intégral des systèmes d'information, et cela pour diverses raisons : des déploiements plus simples, une conception d'objet permettant de réduire les coûts de développement, une ergonomie plus simple tendant à diminuer les coûts de formation...etc. Et il permet d'échanger et d'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail... tout cela en temps réel et sans préalable hiérarchique.<sup>18</sup>

- **Extranet**

Cela consiste à appliquer la technologie interne aux relations de l'entreprise, à des principaux clients et fournisseurs. Une simple connexion internet suffit pour se connecter aux serveurs des entreprises partenaires. Une fois, le serveur identifié, il aura accès à l'ensemble des ressources mises à sa disposition par le partenaire, comme les services messagerie, email, pages d'information au format Web, des documents au téléchargement ou des forums.<sup>19</sup> Cependant, l'appartenance à un extranet n'implique pas la mise en commun de toutes les informations, mais simplement un accès maîtrisé, à certaines informations communes. L'extranet permet donc de s'approprier internet, tout en développant une infrastructure propre à l'entreprise, et en contrôlant les problèmes de sécurité.

Ainsi, les utilisateurs peuvent être des membres de l'organisation se connectant de l'extérieur (travailleurs nomades, à domicile...etc.) ou des membres d'autres organisations qui sont en relation régulière. Les entreprises mettent en place des extranets pour améliorer l'efficacité de leurs relations avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs filiales et leurs partenaires, dans le cadre d'une coopération inter-entreprise.

Cela dit, les trois composants internet/intranet/extranet sont intimement liés, c'est une évidence parce que ceux-ci n'auraient pas de succès sur internet, si l'intranet de l'entreprise n'était pas en place, si l'extranet, son prolongement naturel ne s'insérerait pas dans une communauté professionnelle avec ses fournisseurs et ses partenaires.

---

<sup>18</sup>. WESTPHALEN.M- H, « **Communication : Le guide de la communication d'entreprise** », Éd Dunod, 1999 p109.

<sup>19</sup> ALOUI, « **NTIC : outils, et application** », 2003-2004 w.w.w.est usmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/CNTIC sup, (pdf). Consulté le 10/04/2019.

---

## 1-2-2 Gestion de données

- **Echange de données informatiques (EDI)**

Il correspond à la transmission de données numériques directement d'un système d'information à un autre, sans support matériel, cela implique que les données soient informatisées, c'est-à-dire issues d'un système d'information, mais aussi que l'échange le soit c'est-à-dire qu'il se fasse directement d'ordinateur à un ordinateur.

L'EDI favorise une transmission plus rapide des informations et permet d'améliorer le fonctionnement des organisations en facilitant la coordination intra et inter organisationnelle. Pour être maîtrisée, elle doit pouvoir s'appuyer sur un système d'information et de communication performant. La maîtrise de l'information sous toutes ses formes, en s'appuyant sur la gestion des flux informationnels, devient un enjeu stratégique pour les entreprises modernes.

- **Datawarehouse**

Il s'agit d'une application regroupant les données issues de diverses applications de production. Il peut être défini comme étant une collecte de données intégrées, et répertoriées selon un historique. Selon GOUARNE J.M., l'objectif du « datawarehouse est de centraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent »<sup>20</sup>.

En effet, c'est un entrepôt de données qui représente un système d'aide à la prise de décision. Pour centraliser et automatiser le traitement des informations, le système décisionnel occupe généralement ? En pratique, datawarehouse se caractérise par trois fonctions :

- Acquisition : c'est-à-dire entreposer des données qui proviennent de plusieurs sources.
- Stockage : car le datawarehouse est une véritable mémoire de l'entreprise puisque une part importante des informations relatives aux événements significatifs est conservée sous une forme structurée.
- Exploitation : le datawarehouse inclus un ensemble d'outils permettant aux utilisateurs d'extraire les informations par une recherche personnalisée en fonction de leurs besoins.

Les utilisateurs peuvent prendre des décisions et s'engager à partir des données contenues par le datawarehouse.

---

<sup>20</sup> GOUARNE.J-M, « **le projet décisionnel** », Ed Eyrolles, Paris, 1998, p 9.

---

- **Le datamining :**

Est « un processus qui permet de découvrir de grosses bases de données consolidées, des informations jusque-là inconnues, mais qui peuvent être utilisées, pour soutenir des décisions tactiques et stratégiques »<sup>21</sup>

Le datamining permet le traitement de l'information qui est tirée d'une ou plusieurs bases de données de l'entreprise, afin d'isoler des populations, des tendances, des segmentations. Ces outils peuvent être utilisés pour l'analyse des comportements sur un site web, afin de révéler des segments de clientèle, en vue d'une solution marketing. Ces opérations permettent, notamment, une division de données, celles qui seront utiles et celles qui ne le seront pas (segmentation des clientèles, ciblage, élaboration de profil type de consommateur).

### **1-2-3 intégration matérielle**

- **Entreprises ressource planning (ERP)**

L'ERP entreprises ressource planning en français progiciel de gestion intégré (PGI) est un ensemble d'applications qui repose sur une base de données. Ces applications peuvent être mises en place de façon isolée. En liaison les unes aux autres, ou en complément de solutions permettant, par conséquent, de relier tous les domaines de la gestion dans l'entreprise, il a pour particularité :

- Concepteur unique.
- Modulateur : ce qui lui permet de s'adapter aux besoins actuels et futurs de l'organisation.
- Unicité des informations : elle est garantie par le versement centralisé des données dans une base unique de données et accessible à tous les modules applicatifs.
- Intégration : une modification, faite dans un module, provoque une mise à jour en temps réel, dans le module lié.
- Grande étendue : elle peut, en théorie, suffire la totalité des besoins de l'entreprise en termes de système d'information.

Le choix d'implantation d'un ERP est motivé par : le remplacement des systèmes propriétaire fonctionnels, la simplification et la standardisation des systèmes, l'amélioration des interactions et de la communication avec les fournisseurs, clients et d'autres partenaires

---

<sup>21</sup> GOVARE.V, « **L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC)** », Paris, 2002, p12.

---

d'affaire, l'acquisition d'un avantage stratégique, le lien avec les activités globales. (Mabert & al, 2000)<sup>22</sup>

- **Groupeware**

Facilite trois mécanismes fondamentaux inhérents à toute organisation humaine : la communication, la coordination et la coopération. Ces mécanismes sont des concepts clés des sciences de l'organisation qui caractérisent une forme de structure, s'imposant comme le plus apte à relever les défis d'un environnement, toujours plus changeant, toujours plus complexe, en l'occurrence, l'équipe.

Selon BOUTAYEB.S le groupeware « est un ensemble des méthodes, procédures, logiciels et plates-formes informatiques permettant à des personnes, associées dans un même contexte professionnel, de travailler ensemble avec le maximum d'efficacité »<sup>23</sup>.

Et selon l'AFACET, « le groupeware est un ensemble de techniques/méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs séparés, ou réunis par le temps et l'espace à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe »<sup>24</sup>. Autrement dit, le groupeware est un type de logiciel qui facilite la communication, la coordination et coopération au sein de d'un groupe de personnes qui travaillent ensemble.

- **Workflow**

Workflow, en français « flux de travail », sert à modéliser et à automatiser les flux d'information de l'entreprise, par exemple, certains documents, comme les dossiers d'assurance, les prêts ou notes de frais, doivent suivre un parcours prédéterminé, ou encore de leur élaboration. De cette manière, le workflow définit les circuits de cheminement pour chaque type de dossier en précisant les intervenants, les délais et les opérations d'approbation et de validation. Donc, c'est « un ensemble de dispositifs techniques permettant la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'information au sein d'un groupe de travail »<sup>25</sup>

De façon pratique, le workflow englobe :

---

<sup>22</sup>MABERT.V, SONIA ET VENKATAMARAN.M, « **Enterprise Resource Planning Survey of U.S. Manufacturing Firms** », Production and Inventory Management Journal (2e trim.), 2000, pp. 52-58.

<sup>23</sup> BOUTAYEB, S. « **Dictionnaire des termes de base de l'informatique** », Ed Dunod, Paris, 1997, p52.

<sup>24</sup> BRIFAUT J-P, « **Processus d'entreprise pour la gestion** », Éd Lavouaer, Paris, 2004. P 70

<sup>25</sup> GUNIA N, « **La fonction ressource humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impact des nouvelles technologies d'information et de communication** », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue à Toulouse le 22/04/2002, p. 112.

- 
- Le circuit de validation.
  - Les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus.
  - Les délais à respecter.
  - Les modes de validation.

On identifie généralement deux types de workflow :

- Le workflow procédural (administratif) : les parcours sont définis à l'avance, ce mode convient aux procédures structurées et répétitives.
- Le workflow ad hoc : les utilisateurs interviennent dynamiquement et adaptent le cheminement selon les situations.

### **1-3 l'application des TIC dans l'entreprise**

Le développement de nouvelles économies dépend plus des connaissances et de la créativité que des ressources naturelles, ceci explique la nouvelle tendance de l'économie mondiale qui se trouve en pleine mouvance, d'une économie de production à une économie d'information et de savoir. Pour s'inscrire dans cette nouvelle économie, les entreprises prennent le choix d'intégrer les TIC, de s'adapter, d'imposer et d'offrir de meilleures opportunités. Cela provoque des changements au sein de l'entreprise.

#### **1-3-1 les TIC et la structure**

L'introduction des TIC provoque des changements en profondeur, au niveau structurel, à la fois, dans la manière de travailler (rythme, contenu de travail, rapidité.. etc.), mais également, dans l'organisation des entreprises.

Les TIC réduisent le besoin de proximité physique, les contrôles hiérarchiques, cela étant accompagné de la disparition, de plus en plus fréquente, de la catégorie des cadres intermédiaires. Elles transforment la structuration de l'organisation de type pyramidal. Comme l'explique REIX.R, « L'effet direct des TIC sur la morphologie de l'organisation s'explique par le besoin de communication entre niveaux hiérarchiques qui est un déterminant de l'étendue de contrôle possible ; si l'on retient une étendue de contrôle étroit, donc un nombre élevé de niveaux hiérarchiques, c'est en raison de la capacité limitée de communication et de décision du centre de commande. L'accroissement de la capacité de communication et de décision rend possible une extension de l'étendu de contrôle »<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> REIX .R, « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », revue française de gestion n ° 77, 1990, p102.

---

Le modèle d'organisation verticale est totalement revisité avec l'apparition des TIC au profit d'une organisation transversale, reposant sur les processus, et en mettant toute l'organisation en ligne.

### **1-3-2 les TIC et l'organisation de travail**

De nouveaux modes de management basés essentiellement sur la réactivité et la flexibilité de l'organisation sont apparus. Cette flexibilité dans l'organisation, face à l'environnement en perpétuelle mutation et imprévisibilité, nécessite une gestion plus poussée de ses processus, et oblige de travailler en groupe.

Avec l'introduction des TIC dans les organisations, les méthodes de travail connaissent des modifications profondes, et les outils utilisés jusqu'au début des années 80 sont complètement obsolètes aujourd'hui. Avec leur disparition, c'est une complète refonte des méthodes de travail qui s'opère, les anciens outils sont remplacés, la plupart du temps, par de nouveaux outils plus sophistiqués, et plus adaptés.

Les TIC, ainsi, optimisent la façon de travailler, avec un redéploiement de ressources vers des tâches à plus grandes valeurs. En libérant ses ressources et moyens, en effet, les TIC changent la manière de travailler et la nature des tâches à effectuer, la manière d'exercer ses activités, la façon de recueillir l'information, la traiter, l'échange et la communication.<sup>27</sup> Avec l'arrivée de ces technologies, on assiste à un autre mode de travail, connu sous l'appellation techno-nomadisme, au sein de l'organisation. Le temps de travail ne se mesure plus en temps de présence, mais également en temps de disponibilité en ligne pour coopérer à distance. En effet, il n'est plus nécessaire d'être dans une même unité géographique, pour réfléchir et travailler ensemble, quelques exemples de changement du monde de travail à citer :

- Une évolution vers plus d'autonomie des salariés s'associe à une information partagée.
- La formation des travailleurs se consulte grâce aux nouveaux canaux de communication (intranet, internet,... etc.), elles ne suivent plus un long chemin semé de contraintes bureaucratiques.
- Chaque travailleur devient un centre de décision au plus proche des problèmes à résoudre, ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise.

---

<sup>27</sup> RIFKIN.J, « **la fin du travail** », Ed la découverte, Paris, 1997, p28.

- 
- La généralisation du travail en groupe doit beaucoup aux développements des TIC, elle permet de dépasser les barrières du temps et des distances en utilisant les réseaux élargis comme l'internet.

En conclusion, face à la révolution technologique apportée par les TIC, leur utilisation, dans l'entreprise, est devenue une nécessité pour préserver leur pérennité, ainsi, elles donnent la possibilité d'améliorer les pratiques actuelles et de développer de nouvelles solutions pour faire face aux défis d'aujourd'hui. Le développement des TIC contribue à l'optimisation des communications, l'accroissement de la réactivité et la performance de l'entreprise. Ainsi, ces technologies sont en train de remplacer les méthodes traditionnelles qui jouaient le rôle de canal de communication dans les grandes entreprises.

---

## Section 02 : cadre théorique de la gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines a, depuis longtemps, été un domaine d'étude très important, et il s'est construit d'une manière empirique et progressive. La majorité des analystes et experts commencent à s'intéresser aux capacités des organisations à recruter et maintenir les employés talentueux, car une véritable bataille se joue sur l'acquisition des compétences, même la satisfaction des clients est liée principalement aux travailleurs de l'organisation.

D'après Peretti J-M, « le facteur humain est un moteur de la stratégie, apportant un véritable avantage concurrentiel car créateur d'innovation, d'écoute des besoins clients, d'amélioration des processus, si leurs efforts sont intelligemment orientés et rapidement exploités ».<sup>28</sup> Dans cette section nous allons essayer de présenter la GRH, son évolution, ses principales activités ainsi que ses enjeux.

### 2-1 Définition de la gestion des ressources humaines

La revue de la littérature nous a permis de constater qu'il existe plusieurs définitions de la notion de la GRH. Dans cette partie, nous tenterons de présenter quelques définitions ce qui nous permettra de cerner cette notion.

D'après ROUSSEL.P, « 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>29</sup>

Le Gall.J-M, quant à lui, définit la GRH ainsi « elle est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif la qualité de vie au travail, le développement des échanges et de la coopération, et l'optimisation

---

<sup>28</sup> PERETTI J-M, « **ressources humaines** », 10<sup>ème</sup> Ed Vuibert, Paris, 2006, p.40.

<sup>29</sup> ROUSSEL. P, citée par MORENO. M., « **gestion des ressources humaines-GRH** », IAE-UTI, Paris, 2008, P5.

---

continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle doit intervenir ».<sup>30</sup>

Puis pour LOUART.P, « la GRH est l'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 tâches d'autant plus complexes 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 simple paramètre de l'action, ce sont des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion ».<sup>31</sup>

Enfin, selon ST-ONGE et ALL, la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Elle renvoie plus précisément à «un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise ».<sup>32</sup>

En effet, la gestion des ressources humaines se définit généralement comme un ensemble d'activités et pratiques visant la mobilisation, et le développement des hommes en entreprise pour pouvoir fournir des ressources humaines en quantité et en qualité, dont l'entreprise a besoin afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés et pour une meilleure efficacité et performance.

➤ **Les éléments constitutifs de la GRH :**

La gestion des ressources humaines se traduit en général par les principaux éléments qui la constitue comme :

- Des pratiques de gestion : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former...
- Des règles et des normes : juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise, normes produits, réglementations, outils de GRH
- Des politiques de gestion d'entreprises : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activité et des contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.

---

<sup>30</sup> LE GALL.J-M, « **la gestion des ressources humaines, que sais je ?** », Ed presses universitaires de France, 2015, p7.

<sup>31</sup> LOUART P, « **Gestion des ressources humaines** », 2eme Ed Eyrolles université, Paris, 1991, P17.

<sup>32</sup> ST-ONGE.S et ALL, « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines** », Ed Gaëtan Morin Chenelière, 2004, p. 6.

- 
- Des acteurs multiples : en interne : direction, service RH, managers, représentants du personnel ; en externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

## **2-2 Enjeux de la GRH**

L'instabilité économique, l'apparition des crises, la turbulence de l'environnement sont autant de facteurs ayant poussé les entreprises à se restructurer, à établir de nouveaux modes de gestion et surtout de repenser la place occupée par le capital humain dans l'entreprise.

La GRH constitue l'ultime déterminant de la performance des entreprises dans la mesure où elle constitue l'ultime déterminant de la performance des entreprises, et qu'elle constitue le levier via lequel l'entreprise peut se démarquer de ses concurrents. En effet, les ressources humaines ont été décelées et confirmées comme étant un élément stratégique du développement de toute organisation. Il a été souvent constaté que les entreprises, qui prospèrent, ont pour caractéristiques, l'importance accrue accordée au facteur humain.

L'instabilité économique, l'apparition des crises, la turbulence de l'environnement sont autant de facteurs ayant poussé les entreprises à se restructurer à établir de nouveaux modes de gestion et surtout de repenser la place occupée par le capital humain dans l'entreprise.

### **2-2-1 Les enjeux technologiques**

La gestion des ressources humaines est devenue plus complexe en raison des diverses contraintes qui pèsent sur les capacités de gestion de ces ressources. L'accélération du progrès technique oblige l'entreprise à s'adapter plus régulièrement, mais aussi plus rapidement, les compétences et qualification de ses salariés. La complexité croissante des tâches, dans l'entreprise, exige un accroissement continu du niveau moyen des qualifications, mais aussi une réorganisation du travail. Cette réorganisation du travail élargit les champs d'action des salariés et s'inscrit dans le processus de « qualité total ». Ces mutations technologiques impactent les entreprises en créant de nouveaux enjeux pour la GRH :

Elles permettent l'accroissement de la productivité et modifient l'organisation de travail, ce qui impose à la fonction RH de mettre en place de nouveaux modes d'organisation du travail.

Ces nouvelles technologies, modifiées, remettent en cause et font disparaître des emplois. Dans ce cadre, l'entreprise doit chercher à améliorer les compétences de ses salariés par des formations, et développer de nouvelles compétences.

---

L'obsolescence et les coûts des équipements deviennent de plus en plus élevés, cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par la mise en place de diverses formes d'aménagement du temps de travail.

### **2-2-2 Les enjeux sociaux**

La vision taylorienne du salarié, motivé uniquement par le niveau de la rémunération obtenue, est remise en cause par les nouvelles écoles de pensée qui insistent, de plus en plus, sur les aspects psychologiques de la gestion du personnel, et la prise en compte croissante des motivations des salariés. L'école des ressources humaines, par exemple, montre l'importance de la communication interne, du style de commandement ou du travail en équipe, comme facteur de motivation du salarié. L'école sociologique insiste, pour sa part, sur la diversité des besoins individuels qui imposent de répondre aux besoins de développement des individus en menant éventuellement une politique sociale spécifique, pour chaque groupe social, membre de l'entreprise.

### **2-2-3 Les enjeux économiques**

Ces dernières années sont marquées par la mondialisation et l'internationalisation de la concurrence, le ralentissement de la croissance économique, ou même la crise financière et économique, la saturation des marchés, et aussi des mutations sociales (développement du syndicalisme). Ces changements imposent, à l'entreprise, des efforts en termes d'innovation, de flexibilité, de productivité et de qualité. Pour conserver sa compétitivité dans ce contexte, l'entreprise doit mobiliser tout le potentiel de ses personnels : leur imagination, leur professionnalisme, leur motivation, leur responsabilité et leur capacité d'évolution.

La fonction ressource humaine a connu, à travers le temps, des évolutions aussi bien dans ses activités que ses pratiques et ses domaines. La gestion des ressources humaines englobe, aujourd'hui, des domaines aussi divers que variés, et intervient à tous les stades de l'organisation du personnel : recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la motivation, l'implication du personnel, la communication.

---

## **2-2-4 Les enjeux sociologiques**

La modification des valeurs des individus et les changements de mentalité imposent à l'entreprise de traiter ses salariés différemment. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples, la diversité des âges, des formations, des parcours professionnels et des qualifications, ce qui a pour conséquence de grandes différences d'attente.

On peut conclure que la GRH a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Elle a, en effet, intégré le facteur humain dans l'entreprise ; si la conception classique constatait une contradiction entre les aspirations du travailleur et celles de l'entreprise, le mouvement des relations humaines a cherché à mieux cerner les motivations des salariés et à mettre en parallèle les conditions de travail, styles de commandement, satisfaction des individus et rendement. De ce fait, on assiste aujourd'hui à une fonction dite de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), celle-ci participant au rendement et à la productivité de l'entreprise.

## **2-3 Les principales activités de la gestion des ressources humaines**

Recrutement et politique de rémunération, gestion prévisionnel des emplois et des compétences, communication interne, gestion de carrière, politique de formation, gestion des connaissances, négociations collectives et dialogue social, lutte contre les discriminations, prévention des risques au travail, hygiène, sécurité et environnement HSE,RSE... Autant d'activités qui dessinent, aujourd'hui, les contours de la gestion des ressources humaines. Nous retiendrons, quelques principales activités pour les expliquer :

### **2-3-1 Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**

L'adéquation quantitative et qualitative demeure comme un point essentiel visé par la GRH. L'entreprise doit disposer en permanence des hommes et des compétences que nécessite le volume d'activité. Lorsqu'il s'agit de gérer les ressources humaines d'une organisation, la première question qui se pose est celle de l'identification et de la mesure des effectifs et des compétences dont elle peut disposer.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche structurée pour anticiper et organiser les mutations économiques et leurs conséquences sur l'emploi. Ainsi, elle se situe d'emblée en univers incertain, et c'est précisément, cette incertitude qu'elle va chercher à réduire. Ce faisant, elle va diminuer le risque de prendre des décisions erronées et coûteuses à terme, et augmenter la probabilité d'anticiper à bon escient,

---

en matière notamment de recrutement, de formation ou de mobilité, mais aussi en infléchissant des choix d'organisation du travail. La GPEC vise la triple articulation entre les emplois (besoins) et les compétences (ressources), le présent et moyen terme, la stratégie de l'entreprise et l'évolution de chaque salarié. Concrètement, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action visant à réduire de façon anticipée, ces écarts et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.<sup>33</sup>

Par ailleurs, la GPEC se fait suivant une certaine démarche qui commence, premièrement, par définir les objectifs en lien avec la stratégie de l'entreprise, puis effectuer un diagnostic des emplois et des compétences, en place afin d'identifier les écarts à réduire, et travailler sur la situation actuelle en terme d'effectif de métiers d'emplois et de compétence. Après, vient l'étape de définir un plan d'action afin de réduire les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée, enfin vient l'évaluation des résultats et la vérification d'atteinte des objectifs.

Ainsi, tous les acteurs, toute les étapes de dispositif GPEC, pourront être évalués afin de cibler les bonnes pratiques mais aussi les points d'amélioration à apporter comme ça en évaluant on pourra prouver la valeur ajoutée de cette démarche pour l'entreprise et ses salariés.

### **2-3-2 Le recrutement**

Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus médiatique parmi les pratiques de gestion des ressources humaines.<sup>34</sup>

Alors, le recrutement est une opération que l'entreprise réalise pour se procurer des ressources humaines nécessaires, c'est un processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer. Lorsque le superviseur constate qu'un poste doit être comblé dans son service à la suite d'une réorganisation, d'une démission, d'une promotion ou encore de la création d'un nouveau poste, il remplit une réquisition de personnel qu'il fait parvenir au service des

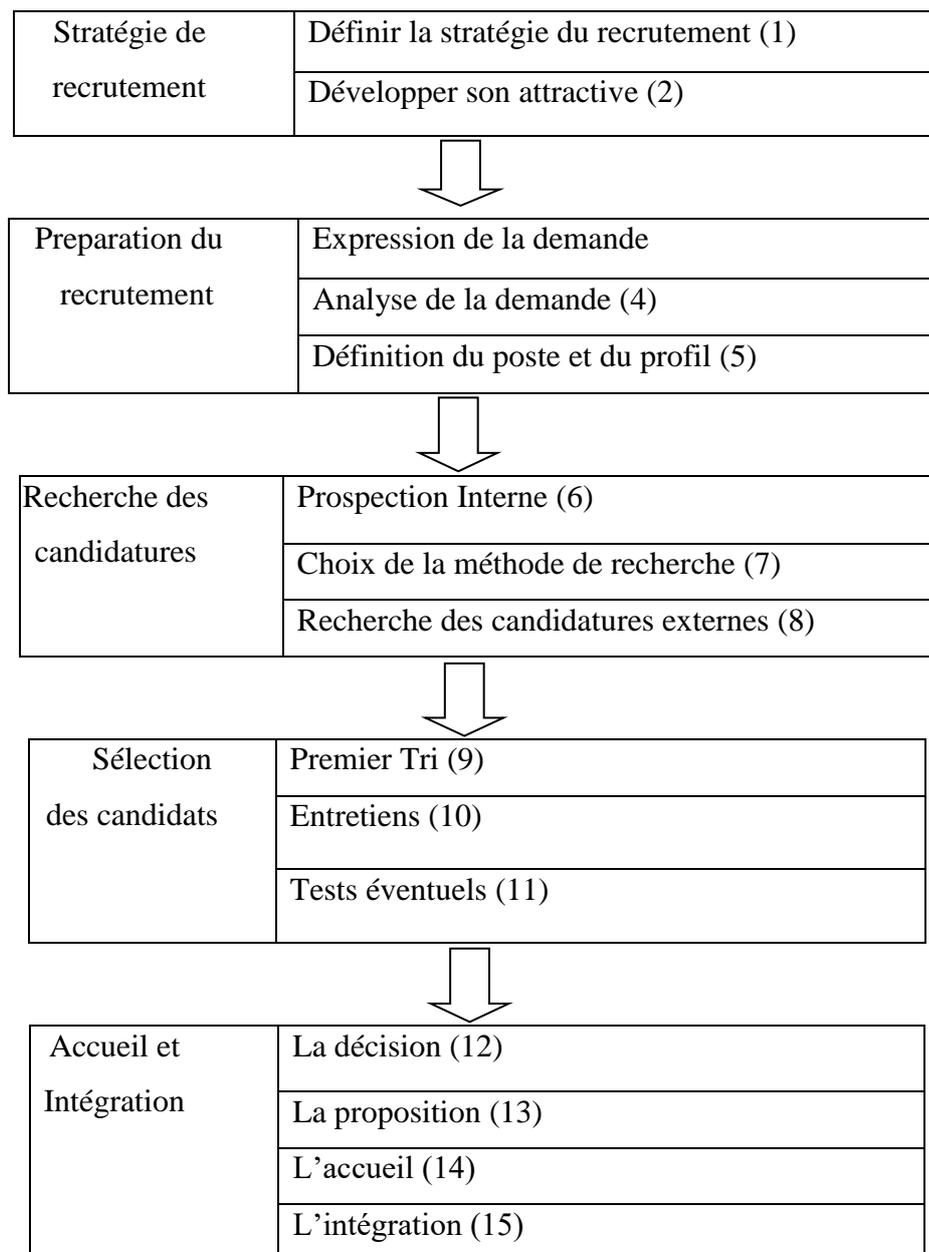
---

<sup>33</sup> LE GALL.J-M, « **la gestion des ressources humaines, que sais je ?** », op.cit, pp 59-60.

<sup>34</sup> CADIN.L, GUERIN.F et PIEGEYRE.F, « **gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie** », 2<sup>ème</sup> Ed Dunod, Paris, 2004, p 289.

ressources humaines, afin d'obtenir de son supérieur immédiat, l'autorisation d'entreprendre les démarches, visant à trouver un candidat qualifié et compétent. Le recrutement doit aussi offrir une réponse aux besoins individuels et professionnels car non seulement, l'entreprise désire maintenir les meilleurs candidats, mais elle souhaite les maintenir le plus longtemps possible. Puis, PERETTI.J-M propose une approche du **processus de recrutement** en 5 principales étapes. Celles-ci comportent elles-mêmes des sous-étapes. L'approche de Peretti peut être exposée comme ceci :

**Tableau N°2 : processus de recrutement.**



**Source :** PERETTI.J-M, « ressources humaines », 16<sup>ème</sup> Ed Vuibert, 2017, p229.

---

### 2-3-3 La formation

Dans une organisation, occuper un poste de travail, implique que l'employé exécute le travail de façon à répondre aux exigences de l'employeur. Il existe donc une relation très étroite entre la formation d'un employé et son rendement au travail. Quel que soit le travail à réaliser, l'employé doit posséder des connaissances : savoir comment effectuer le travail ; maîtriser des habilités, être capable de faire le travail, adopter les attitudes requises, vouloir faire le travail. La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce qu'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier de développement pour l'entreprise, et d'acquisition de compétences pour tout salarié.

D'après ALAIN.M, « la formation est un moyen qui peut aider à résoudre quelques problèmes de l'entreprise qui sont de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents, avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible »<sup>35</sup>

Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique.

La formation est un droit pour les employés et une obligation pour chaque entreprise. De ce fait, les salariés se sentent souvent motivés et inspirés car elle leur permet une évolution professionnelle et leur garantit le sentiment d'être utile et efficace, capable et important dans l'entreprise.

#### ➤ La formation a pour objectif

Les objectifs visés par la formation dans les organisations sont essentiellement l'amélioration du rendement et l'amélioration du développement des employés et de l'organisation. Ce faisant, l'employé sera plus apte à aider son superviseur à atteindre les objectifs de l'organisation, ce qui accroîtra la rentabilité et la compétitivité de cette dernière. De plus, l'employé pourra combler ses besoins de croissance personnels au travail et il éprouvera un sentiment d'appartenance, de plus en plus fort, envers l'organisation qui investit dans ses capacités. De ce fait, la formation permet l'accroissement de la productivité :

---

<sup>35</sup> Cité par DARNE.M, mémoire sur « comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ? », p10

- 
- Le développement de l'employé.
  - Le soutien du gestionnaire.
  - Le développement des carrières professionnelles.
  - Le développement organisationnel.

### **2-3-4 La rémunération**

« La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur »<sup>36</sup>

LELARGE-G la définit comme : « la rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail : elle est la contre partie monétaire du service rendu. Mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est, pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leurs coûts de production. Entre l'entreprise et son personnel les enjeux liés à la fixation de la rémunération s'inscrivent donc dans des logiques de contradictions et que les dirigeants la désigne comme l'un des mécanismes déterminants de l'équilibre économique de leur entreprise ».<sup>37</sup>

Alors, La rémunération constitue l'un des éléments les plus importants de la relation de travail. L'évolution des besoins engendrés par notre société de consommation est telle que le salarié porte un jugement sur son niveau de rémunération en fonction des désirs qu'il peut satisfaire et de ceux qu'il ne peut pas s'offrir. Dans le contexte de la raréfaction de la main-d'œuvre spécialisée à laquelle font face actuellement les organisations, la rémunération constitue un facteur primordial de fidélisation des ressources humaines. En dépit de tous les efforts consentis par une organisation pour recruter ses employés, celle-ci risque fort de ne pouvoir les retenir longtemps si leur rémunération n'est pas ajustée au marché.

On peut distinguer plusieurs composantes de rémunération car cette dernière est fondée et composée de différents éléments. Jean marie Peretti présente ces composantes ainsi :

- Collectives, fixes et immédiates tel que le salaire de base lié au coefficient du poste.
- Collectives, variables et immédiates tel que la prime d'intéressement.
- Collectives, variables et différées tel que la participation aux résultats de l'entreprise bloquée cinq ans.
- Collectives, fixes et différées tel que l'indemnité de départ à la retraite.

---

<sup>36</sup> EMERY.Y et GONIN.F, « **dynamiser les ressources humaines** », 2eme Ed, PPUR, 2006, page14.

<sup>37</sup> LELARGE G, « **la gestion des ressources humaines** », Ed SEFI, Canada, 2003, p 21.

- 
- Personnalisées, fixes et immédiates tel que la modulation du salaire du fait des augmentations individuelles.
  - Personnalisées, variables et immédiates tels que le bonus et primes exceptionnels.
  - Personnalisées, variables et différées telles que les stock-options ou les distributions d'actions gratuites.

Ainsi, il y en a d'autres, à savoir les composantes monétaires et non monétaires comme une voiture de fonction qui est une composante non monétaire, aussi les tickets repas sont des éléments non monétaires.

Finalement, on peut dire que l'intégration du système de rémunération à la stratégie de l'entreprise contribue à la création de valeurs et à l'optimisation et amélioration du potentiel de l'organisation.

Enfin, les ressources humaines sont devenues un atout important pour les entreprises. Un personnel compétent et qualifié assure le bon fonctionnement, et même contribue à l'amélioration et au développement de l'entreprise. En effet, au fil du temps, cette fonction a évolué et devenue stratégique pour cette dernière. Cela participe pleinement, par le biais de ses différentes fonctionnalités, à la productivité des facteurs de production et la réussite de l'entreprise.

---

## **Conclusion**

Les TIC et la GRH sont devenus des domaines primordiaux et très importants dans l'économie actuelle.

D'abord, les TIC se développent très rapidement dans les différents secteurs institutionnels (Ménage, société, administration publique, entreprise...etc.).

Dans ce chapitre, on a constaté, en premier lieu, que les TIC jouent aujourd'hui un rôle crucial dans l'entreprise, car elles aident le manager à prendre des décisions plus rapidement, et permettent d'avoir un accès aux informations et aussi de promouvoir la communication interne et externe de l'entreprise.

Par conséquent, l'investissement dans les TIC et leur application garantissent aux entreprises d'assurer leur pérennité, de développer un avantage concurrentiel et de réussir dans le domaine ou elles s'activent.

En deuxième lieu, les acteurs constituent les facteurs les plus importants d'une organisation, l'employé n'est plus seulement qu'un engrenage remplaçable pour l'entreprise, mais plutôt un actif intangible que l'on veut attirer et développer ; on a pu expliquer la GRH et analyser ses différents enjeux et ses principales activités, elle est devenue en effet, une fonction modernisée et partagée dans toute l'entreprise.

***Chapitre 02 : la GRH à  
l'ère des TIC***

---

## Chapitre 02 : la GRH à l'ère des TIC

### Introduction

L'introduction des TIC dans la GRH n'est pas récente, en effet, l'automatisation de cette fonction passe par plusieurs étapes au fil du temps et progresse de plus en plus. L'arrivée des TIC, a transformé, considérablement, la fonction RH et ses pratiques.

L'utilisation des technologies de l'information et de communication contribue à l'évolution de la gestion des ressources humaines, cela est caractérisé par l'introduction des nouvelles méthodes et de procédures de gestion. Ainsi, leur introduction est devenue primordiale pour la performance de la fonction ressources humaines.

Plusieurs entreprises ont informatisé la gestion de leurs ressources humaines au regard de son efficacité, et cela est caractérisé par l'adoption des solutions informatiques dans la mesure où ces outils permettent, de réduire considérablement les délais de transmission des informations et d'éliminer les frontières de l'espace et du temps ; mais aussi de bouleverser la manière d'informer et de communiquer entre les employés, dans l'organisation.

Dans ce chapitre, nous allons essayer d'extraire et d'apercevoir, comment s'est faite l'introduction des TIC dans la fonction RH, comment elle l'a transformé, quel est leur impact ainsi que les apports qu'elle peut induire.

Pour ce faire, nous allons présenter deux sections. Dans la première section, nous allons présenter l'évolution de l'informatisation du marché RH, puis l'informatisation de la fonction et de ses activités, ainsi que l'impact des TIC sur la GRH et les apports et limites d'avoir intégré ces TIC dans la GRH. Dans la deuxième section, nous aborderons la définition du SIRH, puis son implantation, après nous présenterons le SIRH et la performance de la GRH ainsi que ses fonctionnalités.

---

## **Section 01 : intégration des TIC dans la FRH**

La compétitivité d'une entreprise dépend, de plus en plus, de la maîtrise de ses flux d'information et de communication, de leur gestion, de leur production et de leur transformation, c'est bien pour cela que la fonction RH ne peut rester à l'épargne avec la transformation que les TIC ne cessent d'apporter dans les différentes fonctionnalités managériales de l'entreprise. En effet, ces changements technologiques vont nécessairement avoir un impact fort sur le rôle et la place de cette fonction, dans l'organisation qui est de plus en plus évolutif du rôle administratif vers un rôle stratégique. Alors nous allons illustrer dans cette section son informatisation, l'impact des TIC ainsi que leurs apports et limites :

### **1-1 Évolution du marché de l'informatisation de la fonction RH (historique d'intégration des TIC dans la FRH)**

Au fil des dernières années, on ne peut ignorer l'émergence du marché des ressources humaines dans le monde des TIC, d'où la raison pour laquelle l'informatique RH est passé aux SIRH et aux applications e-RH, en passant dans le même temps au poste unique de réseau. D'après SILVA.F, quatre grandes périodes ont marqué l'évolution du marché de l'informatisation de la fonction RH :

#### **1-1-1 Première période : les années 1970-1980, la naissance des logiciels de paie**

Au début des applications spécifiques RH ont été développées, puis très rapidement des logiciels de paie arrivent sur le marché. Les premiers logiciels sont simples et rudimentaires, ils fonctionnent sur un environnement technique strictement centré autour des grands systèmes et pas en temps réel : on entre d'abord des données puis, dans un deuxième temps, on les traite. Ces premiers logiciels sont développés sur des grands systèmes et la saisie des données est réalisée sur des cartes perforées. Ce travail est traité par la direction informatique qui exploite l'application dans sa totalité.

Au milieu des années 1970, une évolution de l'informatique permet à un utilisateur de visualiser sur son écran les informations saisies. Ce sont encore des logiciels qui disposent d'une interface très primitive. Mais ainsi progressivement, des membres de la direction du personnel commencent à pouvoir entrer des données de paie, de façon très mécanique, administrative et normée. La base de leur travail réside dans la saisie de fiches (des bordereaux) concernant chacun des salariés.

---

L'une des missions de l'informatique était alors de réaliser des logiciels qui permettent d'améliorer la productivité de l'entreprise. La direction informatique cherchait la meilleure manière de satisfaire les besoins exprimés par les utilisateurs. Elle concevait des applications adaptées aux besoins, tout en assurant la formation des utilisateurs finaux.

### **1-1-2 Deuxièmes périodes : de la moitié des années 1980 aux années 1990 avec le développement du Babel informatique**

Les technologies informatiques ont évolué avec l'émergence de la mini-informatique et l'arrivée des micro-ordinateurs. Le développement de la mini-informatique a permis de décentraliser la saisie de la paie dans les différentes entités, dans la mesure où les postes étaient reliés à des lignes dédiées. Les logiciels de paie ont évolué vers des progiciels qui ont été développés par des éditeurs. Ceux-ci permirent, ainsi, des paramétrages de plus en plus sophistiqués, et surtout ils s'ouvraient vers d'autres fonctionnalités concernant la gestion administrative des salariés telle que la gestion des effectifs, de la masse salariale, des rémunérations,...etc. Mais, cette évolution a modifié en profondeur l'organisation du travail. Les premières applications de gestion des ressources humaines sur les micro-ordinateurs se sont développées à partir des années 1980.

Chaque logiciel présentait une solution spécifique à un certain nombre de tâches, qui étaient le plus souvent répétitives. Sa facilité d'utilisation a, largement, contribué au succès de la micro-informatique. Ainsi, les employés qui n'étaient pas des informaticiens ont pu avoir accès à des logiciels de GRH : le recrutement, la gestion des postes des employés, des compétences, la gestion prévisionnelle des effectifs, etc. C'est à partir de ce moment-là, que les applications dédiées aux RH sont gérées par les utilisateurs de la fonction RH.

### **1 1-3 Troisième période : les années 1990 le développement des SIRH**

Durant cette période, le marché de l'informatique va progressivement être modifié par des technologies nouvelles basées sur Unix, les bases de données relationnelles(BDR) et le client serveur. Celles-ci permettent de développer des logiciels de systèmes d'information, en particulier, pour la fonction RH, et les informations concernant les salariés :

Unix : permet de se libérer de la dépendance des constructeurs de matériels informatiques qui possédaient des systèmes d'exploitation dits propriétaires.

---

Les systèmes de gestion de bases de données relationnelles(SGBDR) : qui permettent de différencier les données de leur traitement. Les données stockées dans une application vont pouvoir être utilisées par une autre.

Client-serveur : permet à la micro-informatique d'entrer dans une logique de réseau. Le micro-ordinateur est utilisé comme poste de travail en se reliant à des serveurs qui vont pouvoir transférer, stocker et gérer des données et d'assurer l'unicité de celle-ci.

Ces trois évolutions avaient d'énormes incidences sur le marché informatique car elles ont permis l'émergence des ERP. Toute organisation de travail est un système d'information, ses flux constituent un réseau plus ou moins ordonné. La mise en place d'un véritable système d'information doit apporter une valeur ajoutée. Pour que l'informatisation d'un système d'information soit efficace, il est primordial d'analyser le but et l'intérêt des différentes tâches concernées. Cette analyse des fonctionnalités va permettre de revisiter l'ensemble des procédures existantes avant leurs automatisations éventuelles. Tout cela pour avoir des gains de productivité et de permettre de rentabiliser les investissements en informatique.

La nécessité de mise en place d'un SIRH induit que les tâches qui seront automatisées vont ainsi constituer une suite de flux d'information à valeur ajoutée. Cela ne peut se faire qu'à partir d'une analyse détaillée des fonctionnalités.

Ainsi l'informatique occupe une place primordiale dans la fonction RH. Le travail s'est informatisé, l'utilisateur va avoir un rôle important car les choix à faire vont concerner des tâches spécifiques du travail de chacun d'eux. Plus une fonction est informatisée, plus le personnel du métier est impliqué. Plus on entre dans le détail, plus c'est l'utilisateur qui est le seul à pouvoir donner une réponse concrète et pertinente.

#### **1-1-4 Quatrième période début des années 2000 informations et services RH distribués**

Chaque pratique de l'entreprise désormais est maintenant capable d'avoir de multiples outils faciles à mettre en œuvre. En effet, un certain nombre de tâches sont bien facilitées, soit par leur automatisation, soit par les opportunités et possibilités qu'offrent les nouvelles TIC, qui sont des instruments d'aide et de support à l'information, à la décision et à l'accompagnement.

Cette instrumentation de la fonction ne peut s'effectuer que grâce à l'exécution du support des systèmes d'informations. La fonction RH doit avoir un certain nombre d'outils qui permettent une meilleure efficacité. Mais il faut les utiliser d'une manière appropriée car ils

---

vont produire des résultats différents et seront de plus en plus importants pour juger de l'efficacité de cette fonction et de sa contribution aux résultats globaux de l'entreprise.

La fonction RH constitue un ensemble d'outils qui s'articulent sur des informations qui peuvent être consolidées ou non et s'appuient sur des méthodes et des référentiels élaborés.

A partir des années 2000, les technologies internet, intranet et extranet ont constitué une émergence pertinente dans la fonction RH car elles ont facilité l'accès à l'information pour tout le monde. Les employés vont pouvoir accéder à des informations les concernant sans avoir besoin d'une tierce personne. Cela va permettre à la fonction RH de s'occuper de dimensions stratégiques et de renoncer à celles qui sont administratives.<sup>38</sup>

## 1-2 Informatisation de la FRH et de ses activités

L'accélération du marché informatique et du domaine de la technologie a conduit une pénétration massive des TIC, dans les entreprises, qui sont aujourd'hui largement utilisées par la fonction ressource humaine au point que l'on parle de E-GRH, E-RH et même E-DRH.

- **E-GRH** : l'e-GRH est apparu à la fin des années 90 aux Etats-Unis. Cet anglicisme, qui signifie littéralement la GRH électronique, est une expression utilisée pour décrire des applications intégrant les TIC et la GRH au sein d'une entreprise. L'e-GRH représente l'encadrement de proximité permettant l'accompagnement de chaque salarié dans son travail et dans l'évolution de ses compétences.
- **E-RH** : MERCK.B l'a défini comme « l'e-RH, soutenue par une stratégie d'entreprise et un recours aux NTIC, est un mode de fonctionnement global d'une entreprise autour de la gestion d'un nombre significatif de processus RH qui s'appuie sur : le partage de l'information RH et son traitement par accès direct et gratuit des salariés, du management et de la fonction RH ; la mise en place d'organisation RH nouvelles pour optimiser la relation de service »<sup>39</sup>.
- **E-DRH** : correspond à la fonction des ressources humaines qui s'appuie sur un système d'information qui relie ses différentes fonctions clés : sa paie, son recrutement, sa formation, son administration du personnel...La fonction du DRH s'articule autour de la collecte, du traitement, du stockage et de la diffusion des informations communiquées principalement par flux. Elle est aussi le cœur de la gestion des processus transversaux qui concernent le personnel et la progression de l'entreprise.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> SILVA.F, « **être E-DRH** », 2ème Ed Liaisons, France 2012, PP127-136.

<sup>39</sup> Cité par KALIKA.M et ALL, « **E-RH réalité managériale** », Ed Vuibert, 2005, Paris, p177

<sup>40</sup> MULLENDERS.A, « **e-DRH outil de gestion innovant** », Ed de Boeck université Bruxelles, 2009, p17.

---

### **1-2-1 Emergence d'un nouveau modèle de la GRH après l'intégration des TIC**

Intégration des TIC au sein de la GRH a beaucoup changé. En effet, la fonction personnelle d'avant s'est orientée vers un nouveau modèle de GRH qui se traduit au travers de :

un système d'information RH, l'intranet, intégré au système d'information de l'entreprise, offrant des interfaces spécifiques aux différents acteurs (managers, salariés, direction, DRH), des outils de communication, de travail collaboratif et des bases d'informations professionnelles.

Un fort développement des prestations GRH en ligne autant pour les aspects administratifs (congrés, notes de frais,...etc.) que pour les autres activités RH, créatrices de valeur comme le recrutement, la formation, la gestion des compétences, l'évaluation des performances, la mobilité interne, entraînant une certaine responsabilisation du salarié, sur le développement de ses compétences et la gestion de carrière.

Le développement de la formation en ligne (le e-learning) et du management des connaissances.

Une responsabilité totale des managers opérationnels sur la gestion des RH placées sous leur responsabilité.

Une structure RH (la DRH), plus centrée sur des missions d'appui aux managers, de conduite de changement, de management des connaissances et de développement de l'apprentissage organisationnel.<sup>41</sup>

### **1-2-2 Les innovations introduites dans la FRH**

Les applications des TIC : internet, la messagerie électronique, le groupware, les workflow, la gestion électronique des documents, intranet, etc....introduisent dans la fonction ressource humaine des innovations majeures transformant en profondeur ses missions et activités. Il s'agit des innovations suivantes :

- Le travail à distance et le travail collaboratif en groupes offrant la possibilité de réduire les contraintes liées aux dimensions espace et temps et donnant naissance à de nouvelles formes d'organisation du travail (équipes virtuelles, centres d'appels,...etc.) et au travail en réseau.
- Le reengineering des processus RH de gestion administrative du personnel, mais également les processus de recrutement, formation, gestion des compétences, etc.

---

<sup>41</sup> KALIKA.M, « **E-GRH : révolution ou évolution** », Ed, Liaisons, 2002, p 40.

- 
- entraînant l'apparition de « prestations RH en ligne » et des opportunités pour la fonction RH de s'investir dans des missions à valeur ajoutée.
- De nouveaux modes de management qu'impose le travail à distance individuel ou en équipes projets virtuels, l'accès facile de tous à l'information, les services en ligne, les nouveaux rapports à la hiérarchie.
  - Le développement du knowledge management, source de valeur, grâce à la gestion électronique des documents qui, par ailleurs, facilite la conservation et l'accès aux documents administratifs du personnel soumis légalement à l'archivage.
  - La facilitation du partage de la fonction RH au profit des managers opérationnels induisant une plus grande responsabilisation de ces derniers dans le management des RH, de leurs structures.
  - L'apparition de nouvelles compétences dans les métiers de la fonction RH (maîtrise des TIC, expertises nouvelles...).

Ces innovations introduisent des avantages majeurs et plusieurs opportunités à la fonction RH pour une plus grande efficacité, à première vue, en termes de réduction des coûts de gestion administrative et aussi un recentrage de cette fonction vers des missions créatrices de valeurs, pouvant reformuler profondément sa place dans l'entreprise comme le souligne PICQ.T « l'idée qui domine derrière l'automatisation poussée et le transfert de responsabilité est justement de permettre aux experts de la GRH (moins nombreux mais de plus haut niveau) de se consacrer à des missions dites stratégiques, c'est-à-dire directement liées au développement de l'entreprise et de sa compétitivité ».<sup>42</sup>

### **1-2-3 Informatisation des fonctionnalités de la FRH**

L'informatisation de la fonction RH a touché l'ensemble des fonctions de la GRH et a contribué à améliorer la performance et la productivité du service rendu à l'entreprise et aux salariés. La paie et la gestion administrative ont été les premiers domaines informatisés. Ensuite, les DRH ont intégré, processus par processus, les technologies de l'information et de la communication dans les domaines aussi variés que la formation, la gestion des compétences,...etc.

---

<sup>42</sup> Cité par KALIKA.M et ALL, « **E-RH réalité managériale** », Ed Vuibert, 2005, Paris, p28.

---

### ➤ **La gestion administrative du personnel (GTA) et la paie**

On définit le processus de paie et d'administration du personnel comme l'ensemble des obligations légales de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés et de l'administration.

En effet, l'administration du personnel informatisée permet de réaliser des tâches en ligne, telles que la gestion des congés, des notes de frais, des feuilles de temps, des demandes d'attestation, la mise à jour des données personnelles via un système de workflow. On parle fréquemment de libre service RH. Ces libres-services RH sont souvent personnalisés. On parle alors d'espaces dédiés au management ou aux salariés. L'objectif est, donc ici, de libérer le personnel RH, des aspects strictement administratifs et lui permettre de se recentrer sur les tâches à plus forte valeur ajoutée.

Ainsi, heureusement, pour les services paie, l'arrivée de l'informatique, avec les logiciels dédiés à la paie automatisa, supprima un certain nombre de tâches permettant ainsi des gains de productivité importants. La création des bulletins de paie dématérialisés : les données correspondant au temps de travail des salariés sont réceptionnées par le DRH ou par un service externalisé de l'entreprise. Les logiciels de gestion de la paie facilitent ensuite la production de documents avec, par exemple, la mise à jour régulière des cotisations sociales relatives à l'organisation. Enfin, ils sont généralement transférés en ligne aux salariés dans un coffre-fort virtuel nominatif pour plus de confidentialité. Cette numérisation des processus administratifs permet un gain de temps non négligeable pour le personnel RH et une suppression des tâches à faible valeur ajoutée.<sup>43</sup>

### ➤ **E-Learning (e-formation)**

Aujourd'hui, avec une révolution technologique aussi avancée, les entreprises sont de plus en plus sommées de mettre en place un plan de formation, comme le e-learning qui est « le mode d'apprentissage basé sur l'utilisation des nouvelles technologies, permettant l'accès à des formations en ligne, interactives et parfois personnalisées, diffusées par l'intermédiaire d'internet, d'un intranet ou autres médias électroniques. Cela est nécessaire afin de développer les compétences, tout en rendant le processus d'apprentissage indépendant de l'heure et de l'endroit »<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> « **Déclaration sociale Nominative: qu'est-ce que c'est ?** », Sur Le Journal du Net, URL, <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201391-declaration-sociale-nominative-dsn-qu-est-ce-que-c-est/> consulté le 10/04/2019.

<sup>44</sup> Cité par MULLENDERS.A, « **e-DRH : outil de gestion innovant** », op.cit, p97.

---

Autrement dit, l'e-learning est une formation qui permet à l'employé de suivre un programme de formation par le biais d'un navigateur intranet de l'entreprise ou internet sans devoir se déplacer. En effet, la présence physique n'est plus exigée pour les professeurs ni les apprenants.

Cette formation de méthode pédagogique et autonome est devenue une composante indispensable dans la formation professionnelle ces dernières années c'est parce-que grâce aux TIC le domaine du e-learning émerge et se structure, d'où on voit certains apports issu du e-learning à savoir : une méthode plus flexible, une organisation logistique simplifiée, des gains de couts des structures et gain du temps.

➤ **E-mobilité**

Diffuse des offres d'emploi, des fiches de descriptions de poste, un référentiel métier, un bilan de mouvement interne, les procédures de candidatures internes. Elle permet de faire connaître l'ensemble des postes à pourvoir en temps réel, ce qui facilite la fluidité du marché interne de l'emploi. Il permet aux managers ou à la fonction RH de faire connaître les postes et de rechercher un candidat correspondant aux besoins de l'entreprise via intranet, cela donne la possibilité aux salariés de faire leur candidature sur un poste ouvert ou d'envoyer une candidature spontanée. Quant aux personnels RH, cette fonctionnalité leur permet de suivre les candidatures plus facilement. Il est courant que l'e-mobilité constitue, pour l'entreprise, une première étape vers l'e-recrutement (même logique mais concerne le marché externe de l'entreprise).

➤ **E-recrutement**

Est le nouvel intermédiaire du marché du travail par lequel un individu complète son dossier de recrutement à distance (informations personnelles, premiers tests) pendant une période de recrutement ou à une autre période.<sup>45</sup>

Alors l'e-recrutement concerne le processus qui conduit à accueillir une nouvelle compétence dans l'entreprise. Cette application est également très répandue, car elle permet à l'entreprise d'être présente sur le web et de se faire connaître auprès des jeunes diplômés. L'e-recrutement permet de mieux gérer l'afflux de candidatures, d'améliorer la qualité des

---

<sup>45</sup> ibid, p22.

---

informations en ligne (l'entreprise peut demander de remplir son cv en ligne), de prouver dès lors une forme de réactivité.<sup>46</sup>

Ainsi, après l'informatisation du recrutement, les entreprises sont de plus en plus à afficher sur leur site internet une rubrique recrutement avec les postes disponibles et un menu interactif permettant de déposer son cv.

➤ **E-compétence (GPEC)**

Une authentique gestion des personnes s'inscrit dans le cadre d'une e-gestion des compétences. La gestion des compétences n'est pas le domaine RH le plus touché par le développement des technologies réseau. Certes, les applications intranet de mobilité interne se développent, mais les autres aspects de la gestion des compétences font l'objet de peu de progrès.<sup>47</sup> Mais, dans la GPEC, aujourd'hui, l'utilisation des TIC a progressé, elle est très souvent informatisée dans la PGI RH (progiciel de gestion intégré RH).

Un outil de e-RH appliqué à la GPEC doit permettre de saisir une information, c'est-à-dire codifier celle-ci sous une forme particulière qui permettra ensuite son stockage, seconde fonction de cet outil. Le stockage revient à garder l'information dans un lieu spécifique pour son usage futur. Les supports informatiques sont en constante évolution de ce point de vue.

➤ **Management des connaissances ( knowledge management)**

S'il est un domaine important de la GRH ou les attentes à l'égard des TIC sont fortes, c'est bien celui de la gestion des connaissances, d'où on peut estimer que le développement de l'e-recrutement et de l'e-learning favorise le management des connaissances.<sup>48</sup>

Les applications concernant la capitalisation des connaissances peuvent être accessibles via un intranet RH. D'une façon générale, la capitalisation des connaissances s'appuie sur des bases de données, sur des outils collaboratifs tels que le forum ou le groupware. Cette fonctionnalité a pour objectif de mémoriser le savoir faire de l'entreprise. Cette capitalisation des connaissances permet de mettre à jour les référentiels métiers, les référentielles compétences. Le développement et la diffusion des Technologies de l'Information et de la Communication jouent un rôle essentiel dans l'évolution de l'économie fondée sur le savoir. Les connaissances peuvent de plus en plus être transformées en informations, codifiées et transmises par l'intermédiaire des réseaux informatiques et des communications.

---

<sup>46</sup> PERETTI.J-M, « **le SIRH : enjeux, projets et bonnes pratiques** », 2eme Ed Vuibert, Paris, 2012, p157.

<sup>47</sup> KALIKA.M, « **E-GRH : révolution ou évolution** », Ed liaisons, 2002, p317.

<sup>48</sup> Idem.

---

### 1-3 L'impact des TIC sur la GRH

L'étude de la relation entre les technologies d'information et de communication et la gestion des ressources humaines a été évoquée plusieurs fois par plusieurs chercheurs et auteurs qui se sont intéressés à examiner et concevoir l'impact que ces TIC peuvent engendrer sur cette fonction, nous présentons ci-dessus quelques différents impacts :

Premièrement, dans son ouvrage spécialement consacré à l'informatisation de la GRH PERETTI.J.M, dès 1993, évoquait combien « les nouvelles technologies informatiques rendaient possible un management des ressources humaines (MRH) anticipateur, flexible, qualitatif et personnalisé dont les acteurs sont, non seulement la DRH, mais toute la hiérarchie, voire chaque salarié ». En 2001, il souligne la manière dont l'informatique a changé le travail au quotidien, au sein des directions du personnel, contribuant à l'évolution d'une fonction « personnel » vers une fonction « ressources humaines ». Il estime que l'apport de l'informatisation à cette fonction est un réel facteur de progrès en relation avec cinq grands enjeux : gagner en productivité, améliorer le service, améliorer la qualité de la fonction entre DRH et ligne hiérarchique, offrir de meilleures possibilités d'anticipation.

Ensuite, quand il relate l'expérience de France Télécom, MERCK.B met en évidence un certain nombre de conséquences positives sur les comportements des acteurs : nouveaux styles de management, l'émergence d'une compétence collective, l'autonomie renforcée des salariés, la modification des savoirs-faires, le renforcement de l'employabilité, de nouvelles possibilités pour les partenaires sociaux. Par ailleurs, il souligne l'impact très favorable sur le positionnement de la fonction R.H, en lui permettant de devenir une fonction contribuant à la performance de l'entreprise; il insiste particulièrement sur la dimension de « business Partner », désormais, permis par l'utilisation des TIC prenant en charge les activités traditionnelles de la G.R.H... Mais, c'est surtout sur l'organisation et les processus R.H. que pour lui les résultats sont les plus positifs : En effet, le partage de la G.R.H. avec les acteurs (managers et collaborateurs) peut devenir une réalité par l'intermédiaire des libres-services R.H... De même que la mise en place de centres de services R.H. permet des économies importantes de structures.<sup>49</sup>

Enfin quelques principaux auteurs travaillant sur l'e-RH, s'accordent sur trois impacts importants des TIC sur le management des ressources humaines (MRH), ce qui induit une démarche RH à suivre :

---

<sup>49</sup> Cité par LE REOUX.M-R et ALL, « **la décentralisation du management RH** », université Paris dauphine, p51.

- **Un impact opérationnel** : avec l'intégration et le développement d'un SIRH. Ceci concerne les activités RH de base du domaine administratif comme la paie ou encore l'administration des données personnelles.
- **Impact relationnel** : il concerne des activités de GRH plus avancées. On se réfère dans ce cas là à l'usage d'intranets RH avec l'accès à des outils RH en ligne support d'un certain nombre de processus destinés au management tels que le recrutement, la formation, la performance.
- **Impact est dit transformationnel** : émerge alors le concept de fonction RH virtuelle. Cela concerne les activités à caractère stratégiques telles que le processus de changement organisationnel, de réorientations stratégiques, de management stratégique des compétences et des connaissances.<sup>50</sup>

#### 1-4 Les apports et limites d'intégration des TIC dans la FRH

##### 1-4-1 Principaux apports des TIC pour la FRH selon quelques auteurs

La pénétration des TIC dans la GRH se révèle très importante. En effet, elle apporte différents apports que ce soit à la fonction RH, à l'organisation ou au management. Ainsi, la revue de la littérature nous a permis de constater l'abondance des travaux portant sur ce sujet. Dés lors, dans le tableau n°3 nous avons résumé les principaux apports engendrés par l'utilisation des TIC dans la FRH selon différents auteurs.

**Tableau N° 3: les principaux apports des TIC pour la FRH.**

MATMATI.M.	<p>La fonction Ressources Humaines s'est appropriée, surtout dans les grandes entreprises, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans ses pratiques de GRH. L'introduction des NTIC dans l'entreprise modifie les situations individuelles et collectives de travail mais également les processus opérationnels sur lesquels s'articulent ces situations donnant lieu à l'apparition de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines.</p> <p>Ces nouvelles opportunités managériales sont le produit de l'émergence récente de nombreuses applications des NTIC dans l'entreprise. Le télétravail, le groupeware (messagerie électronique,</p>
------------	---

<sup>50</sup> Peretti .J-M, **le SIRH ; enjeux, projets et bonnes pratiques**, 2eme Ed, Vuibert, p156.

	Workflow, gestion des agendas, visioconférence...), l'intranet, la gestion électronique des documents (GED) sont les principales applications des TIC rencontrées dans l'entreprise. <sup>51</sup>
Florance Laval	<p>Pour Florance Laval :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les TIC apportent de profonds changements à la façon de travailler. Toutefois le changement réel exige un mélange de volontés de la part du management et de participation de la part des exécutants ;</li> <li>- Les TIC rendent possible l'intégration des fonctions à l'intérieur de l'organisation aussi bien qu'avec d'autres organisations. Les perspectives d'externalisation et de coordination des activités, offertes par les technologies de l'information, suggèrent à l'entreprise de nouvelles formes d'organisation du travail ;</li> <li>- Pour réussir dans l'utilisation des TIC, il faut apporter des changements dans le management et dans la structure de l'organisation ;</li> <li>- Le véritable défi pour la GRH sera l'intégration des individus dans un contexte de changement technologique et organisationnel.<sup>52</sup></li> </ul>
Ulrich	<p>l'introduction massive des TIC basées sur internet dans l'organisation a pour conséquence de transformer les capacités des responsables RH : accélérer les processus pour développer l'agilité organisationnelle, créer une marque d'entreprise et renforcer l'identité, assurer l'interface client interne/externe, intégrer et retenir les meilleurs talents, développer l'innovation et l'apprentissage, former des alliances et développer la responsabilité. Les conséquences pour la GRH elle-même sont deux ordres :</p> <p>D'une part, les activités transactionnelles traditionnelles (paye, avantages sociaux, congés...) peuvent être automatisées, voire externalisées, et d'autre part, une partie des processus RH importants (recrutement, gestion des compétences, formation, mobilité...) peut être prise en charge directement par les acteurs concernés (managers,</p>

<sup>51</sup> MATMATI.M, « **les NTIC induisent un nouveau modèle de GRH : management et conjuncture social** », n580, 2000, pp21-30

<sup>52</sup> KALIKA.M, « **E-GRH : révolution ou évolution** », op, cit17

	salariés). Dans son analyse ULRICH (2001) insiste sur le fait que le rôle de la fonction RH change profondément de nature en se positionnant encore plus proche de l'activité(business), en intégrant les TIC et en participant aux décisions stratégiques.
Peretti	l'irruption massive des TIC accélère le partage de la fonction RH et libère celle-ci de lourds processus de gestion administrative pour lui permettre de se recentrer sur ses missions stratégiques. On assiste au développement des libres-services RH(LSRH), qui ont plusieurs atouts permettant la réduction de certains couts, par l'amélioration de la qualité de service interne et externe, par le développement de la coopération...
F.SILVA	un certain nombre de conséquences d'un SIRH sur la fonction RH et ses domaines de responsabilités :  Décentralisation de la gestion administrative auprès de l'encadrement de proximité et des salariés, information et communication en temps réel, amélioration sensible du reporting RH, modification des relations avec les partenaires sociaux (transparence et réactivité), meilleure gestion de la formation et le développement du e-learning, accélération des décisions de recrutement et des mobilités... <sup>53</sup>
BENDIABDELLAH A et BENABOU D	Sous l'effet d'une véritable révolution technologique, l'entreprise est devenue, au cours de ces dernières années, une matrice de production et de transmission de l'information, sans commune mesure avec le passé, et ce tout au long de ses processus managériaux. Nous assistons, en effet, à des mutations qualitatives majeures, où les NTIC provoquent de véritables bouleversements dans les structures et processus de l'entreprise ainsi que sur la nature de son capital humain. <sup>54</sup>

**Source :** Réalisé par nous-mêmes à partir de la revue de la littérature.

<sup>53</sup> Cité par KALIKA.M et ALL, « **E-RH réalité managériale** », op.cit, pp16-17,

<sup>54</sup>BENDIABDELLAH.A et BENABOU.DJ, « **impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne** », université de Tlemcen et université de Mascara, 2002,

---

### 1-4-2 Limites d'intégration des TIC dans la FRH

On ne peut nier que même des effets négatifs peuvent apparaître et se traduire après l'intégration des TIC dans la FRH alors nous citons ci-dessus quelques effets :

- Selon BLANCHOT ET WACHEUX, les effets négatifs consécutifs à l'usage des TIC peuvent se traduire par de faibles progrès en termes d'attraction, de développement des compétences, de mobilisation et de fidélisation mais avec une dérive importante de la masse salariale au sens large (augmentation des coûts associés à la GRH), ainsi qu'une augmentation de la masse salariale non compensée par les économies. Certes, les TIC peuvent engendrer des effets positifs, mais elles ont un coût et il n'est pas certain que les effets positifs soient transformés en gain pour l'entreprise.
- Une faible mobilisation : les TIC transforment les rapports sociaux, qui jouent un rôle sur les efforts fournis par un collectif de travail. En effet, la centralisation des données, l'automatisation du traitement et l'accélération des décisions ne suffisent pas à garantir la qualité de la GRH.
- Un risque d'appauvrissement des compétences individuelles et collectives et d'enlèvement des conflits. Le savoir tacite, qui est un savoir non codifiable, est donc difficilement transférable avec les TIC. Il y a un risque d'appauvrissement des compétences individuelles et/ou collectives si les TIC se substituent aux échanges en face à face, par exemple en matière de formation.
- Développement de la tension, porosité de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle, fragilisation des normes éthiques traditionnelles (respect de la personne, contrôle, sécurité, liberté, processus de décision...), apparition de discriminations nouvelles, sources de nouveaux handicaps, risques d'étiollement des liens sociaux et accroissement de la solitude.
- Les difficultés rencontrées dans l'utilisation des TIC (résistance au changement) : le processus d'informatisation de la GRH n'est pas sans incidence sur l'organisation, dès lors, les TIC n'affectent pas uniquement l'aspect organisationnel, mais également les salariés utilisateurs. Face au changement, certains ont peur de perdre leur travail et les autres sont réticents à abandonner les méthodes anciennes qu'ils avaient adoptées. Les personnes, utilisant l'ordinateur, travaillent pour la plupart sur une abstraction de la réalité qui s'affiche sur l'écran. Certains s'en accommodent très bien, d'autres par contre n'arrivent pas à se représenter la réalité au-delà des données affichées sur l'écran. Cela pourrait augmenter le degré de complexité chez l'utilisateur et développer

---

un sentiment d'incompétence. Avec les TIC, l'abondance des informations et la multiplicité des données peuvent sembler enrichissantes. Elles peuvent aussi paralyser les personnes qui savent gérer la pénurie d'informations mais qui n'ont jamais été confrontées à l'abondance d'informations. Ces dernières vont perdre du temps à trouver les informations qui les intéressent. Cette situation est source de blocage et de stress pour beaucoup d'utilisateurs des TIC.<sup>55</sup>

- Il existe également les problèmes de l'actualisation des données contenues dans le système. En effet, il est indispensable de disposer d'une information à jour, en temps réel, pour la prise de décisions fiables sur les ressources humaines.

Il est certain que les TIC ont un impact considérable sur les différents processus métiers de l'entreprise et notamment la fonction ressources humaines. Avec l'avènement de l'internet, plus particulièrement, les entreprises qui ont introduit ces technologies au sein de leur fonctionnement interne et externe, leurs activités ont été effectivement bouleversées. Ces entreprises sont devenues de plus en plus dynamiques, réactives et flexibles. Par contre, on ne peut aborder leurs avantages sans citer les inconvénients qu'introduisent ces outils. C'est bien, pour cela que l'accompagnement dans l'intégration des différents TIC par les responsables est indispensable.

---

<sup>55</sup> TREMBLAYET V., DIANE G., « le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines », revue de gestion des ressources humaines, septembre, 2001, pp1-14.

---

## **Section 2 : le cadre théorique sur système d'information des ressources humaines.**

Pour accompagner la stratégie de l'entreprise, la fonction RH doit focaliser ses ressources sur des activités à forte valeur ajoutée, pour ce faire, elle a besoin d'outils technologiques. C'est l'objectif de la mise en place d'un système d'information des ressources humaines (SIRH) basées sur les technologies de l'information et de la communication (TIC), qui va apporter des nouveautés sur l'organisation, en permettant aux personnels de la fonction RH d'être plus efficaces, plus réactifs et de partager plus d'informations. Cette mutation va passer par des modifications profondes sur l'organisation de la fonction RH, nature de travail effectué, sur les compétences requises, l'informatisation de la GRH a réellement pris son essor avec le développement du SIRH.

### **2-1 Définition du système d'information des ressources humaines (SIRH)**

On ne peut pas comprendre la notion du système d'information des ressources humaines SIRH, sans avoir défini d'abord le terme de système d'information SI, pour la simple raison que le SIRH est une composante fonctionnelle du SI globale ; il constitue le support de traitement de données relatives au processus en interaction, au sein du système global de l'organisation.

- **Le système d'information SI**

Selon James O'Brien. B, « un système d'information est un ensemble de personnes, de procédures, et de ressources qui recueillent l'information, la transforment et la distribuent au sein d'une organisation »<sup>56</sup>. Quant à REIX.R, il considère « qu'il s'agit de l'association de ressources humaines, matérielles et logicielles destinées à recueillir, formaliser, archiver, parcourir, associer et diffuser cette information dans la même organisation »<sup>57</sup>.

D'après les définitions de ces auteurs, un système d'information n'est pas qu'un système informatique, mais c'est tout système qui va permettre de réaliser des processus de collecte, mais aussi de mémorisation et de traitement de l'information. Il aide les managers à piloter des processus et à analyser des performances, à anticiper des évolutions, et à prendre des décisions, tout en alliant une information particulièrement actualisée et fiable.

A ce titre, le système d'information est un réseau complexe de relations structurées où interviennent des hommes, des machines et des procédures qui ont pour objet d'engendrer des

---

<sup>56</sup> O'BRIEN JAMES A., « Les Systèmes d'Information de gestion », De Boeck Université, 1995.

<sup>57</sup> REIX.R, « Systèmes d'Information et management des organisations », Ed Vuibert, 2004, p 67.

---

flux ordonnés d'informations pertinentes, provenant de sources internes et externes à l'entreprise, et destinées à servir de base aux décisions.

Ainsi, selon REIX.R, le but d'un système d'information est « d'apporter un soutien au processus de travail dans l'organisation selon trois modalités principales : fournir de l'information, assister le travail humain et automatiser le travail »<sup>58</sup>.

- **Le système d'information des ressources humaines**

D'une fonction connue jusqu'à présent, pour être plutôt centrée sur la gestion administrative des personnels, la GRH évolue vers un autre stade à savoir, « une fonction créatrice de valeur, mettant l'accent sur sa contribution stratégique et le développement de prestations à valeur ajoutée pour les managers opérationnels », comme l'affirme LEPAK. Cette perception du GRH a mené au développement du système d'information des ressources humaines (SIRH). Ce type d'application s'inscrit dans les logiques de personnalisation, d'adaptation, de partage et d'anticipation.<sup>59</sup> Elles sont adoptées afin que la fonction RH puisse relever les défis actuels.

Le système d'information des ressources humaines est une interface entre la gestion des ressources humaines et la technologie de l'information et de la communication (TIC). Au regard de la littérature, on constate qu'il y a plusieurs définitions du système d'information des ressources humaines.

Tout d'abord, la définition du SIRH proposée par JUST.B, centrée sur l'aspect technologique du SIRH, est la suivante, « c'est un système informatique pouvant être constitué de plusieurs logiciels hétéroclites, communiquant entre eux, par des interfaces techniques leur permettant d'échanger des données. Il est parfois constitué d'un unique système, on parle d'ERP (Entreprise Resource Planning) ou de PGI (Progiciel de Gestion Intégrée) ; dans ce cas, les avantages sont multiples. Il n'y a pas d'interface et les informations sont plus simples à restituer et à consolider »<sup>60</sup>.

Par contre, pour KOVACH et CATHCART, le SIRH, comme « une procédure de collecte, stockage, traitement et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnels et les caractéristiques des unités organisationnelles dont toute entreprise a

---

<sup>58</sup> Idem.

<sup>59</sup> LAVAL. F et GUILLOUX .V, » **Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME : une étude longitudinale contextualisé et conventionnaliste** », Dans management et avenir, 2007N°37, Ed Management Prospective Ed. p329.

<sup>60</sup> JUST.B, « **Pas de DRH sans SIRH** », 3eme Ed Liaisons, France, 2012, p 462.

---

besoin »<sup>61</sup>, le SIRH n'implique pas qu'il soit complexe ou informatisé. Il n'est donc pas limité aux technologies qui le constituent.

Et pour TANNENBAUM, le SIRH est comme « un système permettant d'acquérir et de stocker, de manipuler, d'analyser, d'extraire et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation ». Il est considéré comme un système qui inclut des personnes, des formes, des politiques, des procédures et des données.

Enfin, de notre part, on va plutôt se pencher sur l'aspect technologique vu que notre étude est centrée sur les technologies de l'information et de la communication. On peut définir le système d'information des ressources humaines, comme un ensemble de programmes ou d'applications informatiques, permettant d'automatiser les différents processus, qui composent la gestion des ressources humaines. En réalité, il couvre l'ensemble du domaine RH.

## **2-2 Implantation du système d'information des ressources humaines**

Toute implantation sur système doit répondre à des besoins de cohérence (entre fonction et organisation), mais également de gestion efficace de l'information et de la communication. L'essentiel dans l'implantation d'un SIRH et la pertinence de la solution par rapport à l'analyse réalisée en amont des besoins, dépendra dès lors la réponse à la question « pourquoi implanter un SIRH ? »<sup>62</sup>.

En fait, le SIRH ne peut pas s'appuyer sur tout et rien, le moindre aspect doit être en considération et intégrer dans sa construction.

L'analyse des besoins est une des étapes essentielles et nécessaires à l'implantation réussie d'un SIRH. Les autres étapes, selon Jacob : <sup>63</sup>

- Former une équipe responsable de l'implantation,
- Evaluer l'information disponible,
- Déterminer les besoins d'informatisation,
- Elaborer une stratégie d'implantation,
- Déterminer les spécifications du système,
- Analyser les besoins actuels et à venir,
- Déterminer si c'est nécessaire d'acheter un logiciel ou d'avoir son propre système,
- Élaborer le plan d'implantation,
- Sensibiliser les principaux utilisateurs et stimuler leur participation,

---

<sup>61</sup> LAUDON. K et LAUDON. L « **Management des systèmes d'information** » Ed, Pearson, 2006, p.13

<sup>62</sup> TANNENBAUM, op.cit, p.27

<sup>63</sup> JUST.B, OP.CIT, P29.

- 
- Codifier et convertir les données,
  - Etablir les normes et les procédures de soutien au système,
  - Élaborer la documentation nécessaire aux utilisateurs,
  - Former les utilisateurs,
  - Evaluer les résultats auprès des utilisateurs,
  - Effectuer un suivi,

On voit bien là que nombreuses sont les étapes à respecter, pour une mise en place efficace d'un SIRH, ceci en facilitera sa réussite et son imbrication, avec le système de l'organisation existante, notamment en matière de stratégies, surtout s'il s'agit de stratégies des ressources humaines ou de l'organisation.

Mesurer l'efficacité de la mise en place d'un SIRH peut se faire en vérifiant, si ce qui est mis en place est conforme à la demande des utilisateurs, et répond à leur problématique ; mais aussi en faisant régulièrement des vérifications sous forme d'audit, pour vérifier la pérennité de l'adéquation du SIRH par apport aux besoins des utilisateurs<sup>64</sup>.

### **2-3 Le SIRH et la performance de la fonction RH**

Considérée comme un levier de performance, la fonction RH est donc appelée à participer au développement de la performance globale de l'entreprise à travers celle du capital humain<sup>65</sup>. En effet, les entreprises doivent maintenir leur compétitivité dans un contexte difficile. Elle recherche souplesse et adaptation en explorant pour cela toutes les voies de la flexibilité. La gestion des ressources humaines apparaît clairement comme une réponse.

En tant que partenaire stratégique, la DRH répond à des objectifs telle l'adaptation qualitative et quantitative des ressources humaines, aux besoins actuel et futur de l'entreprise, intégrant des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise, avec pour objectif particulier de développer les ressources humaines, optimisation des performances de la ressource humaine, afin de participer aux objectifs globaux<sup>66</sup>. C'est-à-dire la DRH va contribuer à sa détermination au lieu d'être cantonnée aux tâches administratives.

Par conséquent, la réponse aux attentes de l'entreprise, en ce qui concerne cette dernière, ne peut se faire sans la mise en place d'un SIRH, qui procure à la fonction des moyens de collecter toutes les informations utiles, de les stocker, de les traiter et de les restituer aux

---

<sup>64</sup> Ophélie C, « **Le système d'information des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises** », Mémoire Master, université de Reims, 2012, p107.

<sup>65</sup> <https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/2010-v23-n2-ipme5003314/1005764ar/> consulter le 15/04/2019.

<sup>66</sup> OLLIER.A et CROUZET.A, « **fonction des ressources humaines** », 2012/2013, p18.

---

personnes concernées au bon moment et au bon endroit.<sup>67</sup> Il présente, ainsi, l'avantage de libérer la fonction de toutes les tâches administratives répétitives, et permet, par là même, de se consacrer d'avantage, au niveau stratégique, à des activités à plus grandes valeurs ajoutées, pour l'organisation.

Les technologies de l'information et de la communication, appliquées à la gestion des ressources humaines, permettent d'engendrer des gains de productivité consistants à maîtriser et optimiser les flux d'informations. Le SIRH constitue l'outil de référence de la gestion des ressources humaines pour répondre aux apports suivants :<sup>68</sup>

➤ **Réduction des délais**

La mise en œuvre d'un système d'information RH permet d'accélérer grandement la diffusion de pratiques RH les plus porteuses et de garantir une application extensive au sein de l'organisation. La réduction des délais dépend directement des modalités des collectes d'information. A titre d'exemple, un système de traitement des entretiens de carrière est de nature à réduire les délais d'analyse pour que les collaborateurs puissent atteindre les objectifs et ainsi, anticiper les actions à venir.

➤ **Maîtrise des coûts**

La réduction des circuits papier et des ressources utilisées à des tâches de ressaisi des données par la mise à disposition des formulaires électroniques de demande de congé, ou de CV collaboratif pour les collaborateurs, participent directement à la maîtrise des coûts de gestion. Grâce à l'automatisation de certaines procédures du SIRH, il devient moins onéreux de diffuser largement les pratiques retenues pour accélérer la contribution RH à la création de valeurs.

➤ **Qualité de prise de décision**

Elle dépend directement de la qualité de l'information qui est mise à la disposition de celui qui prend la décision. Une information de qualité, c'est une information fiable, qui, en temps utile, est distribuée de manière ciblée aux acteurs RH. A titre d'exemple, la consultation en ligne par le manager, des plannings d'activité et des soldes de congé, de ses collaborateurs peut lui apporter une aide précieuse, pour planifier les départs en congés plus rapidement et de façon plus adaptée.

---

<sup>67</sup> OLLIERO.A ET CROUZET.A, op-cite, p28.

<sup>68</sup> FAOUZI A., « Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH), Capital Consulting, Casablanca, 2005

---

### ➤ **La capacité de mesure**

Là aussi, le SIRH pourra fournir les bons indicateurs à même d'évaluer la pertinence des pratiques et aider à lever les éventuels doutes quant à la contribution supposée de la gestion des RH à la création de valeurs.

Le SIRH doit servir la fonction, il s'impose comme outil de pilotage et d'aide à la décision pour tous les acteurs de la gestion de l'entreprise.

## **2-4 fonctionnalités principales du SIRH**

Il existe une diversité des représentations du système d'information des ressources humaines, selon les acteurs RH, les consultants, les éditeurs RH, nous retenons donc dans l'analyse de ces fonctionnalités du SIRH, le découpage en 8 processus à savoir :

### **2-4-1 gestion administrative du personnel (GA) ou (GAP)**

Cette gestion a pour but de traiter, de manière qualitative, les informations concernant le salarié et qui sont concernés dans le dossier de celui-ci. Les missions exercées par l'administration du personnel dépendent de plusieurs domaines :

Respect des obligations légales (code du travail, convention collective, règlement intérieur, accord collectif...etc.).

Calcul et gestion des traitements et salaires et cotisations sociales afférentes.

Etudes sociales et fiscales (coût de travail, coût de l'absentéisme, coût de la maladie, impact social d'une mesure gouvernementale).

Ces fonctions d'expertise qui requièrent une très bonne connaissance de l'ensemble des ressources humaines, du droit et des usages des entreprises.<sup>69</sup> La gestion des données individuelles permet d'entrer dans un processus collaboratif. En effet, l'utilisation de self-service au travers d'un portail RH, avec l'émission d'un workflow de validation qui permet au salarié de mettre à jour ses données individuelles et de les consulter, et aux managers hiérarchiques, de mettre à jour les informations des collaborateurs sans accès.

---

<sup>69</sup> GILLET .M et GILLET Patrick, « **SIRH Système d'information ressources humaines** », Ed Dunod, Paris, 2010, pp93-98.

---

## 2-4-2 la gestion des temps et des activités (GAT)

Le GAT est l'un des modules les plus fréquemment présenté dans le SIRH, avec la paie et le GA.<sup>70</sup>

Le périmètre et la sophistication de ce module dépendent pour beaucoup des besoins de l'entreprise qui l'intègre à son SIRH. Certains ont des besoins poussés en matière de planification de gestion des horaires (les cycles d'annualisation... etc.), et s'équipent plutôt d'un outil dédié à la GAT. (Best of breed). Pour d'autres organisations, le GAT se résume au suivi de la présence et des absences ainsi qu'à la mise à jour en temps réel des colporteurs, des congés et des RTT.

La gestion des temps et des activités permet aux administrateurs de l'entreprise de savoir précisément et en temps réel :<sup>71</sup>

- Le temps de travail effectué par chaque employé, chaque jour.
- Le nombre de vacances, RTT pour chaque employé.
- Le nombre de formation suivi par chaque employé.
- Le nombre d'heures passées en global, pour chaque tâche et chaque dossier.

## 2-4-3 Gestion de la paie

La paie est la brique la plus ancienne et la plus mature du SIRH, ses calculs et ses données alimentent grandement les autres modules, sa justice et son bon fonctionnement général ont un impact fort sur tout le SIRH.<sup>72</sup>

La gestion de la paie ne se limite pas seulement à l'émission du bulletin de paie. Elle englobe également les divers événements liés au contrat de travail :<sup>73</sup>

embauche (déclaration aux organismes sociaux, retraites, mutuels...etc.).

Modification du contrat.

Cessation du contrat de travail (solde de tout compte, certificat de travail...etc.)

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

---

<sup>70</sup> BALANCOT.C, " **benchmark SIRH, 5eme**", Ed 2013, Danae p 12.

<sup>71</sup> GILLE.M, GILLET.P, op-cit, pp145-148.

<sup>72</sup> BALANCOT.C, " **benchmark SIRH** ", 5eme Ed 2013, Danae, p 14.

<sup>73</sup> BEN DAOUDE. N, « **les NTIC dans l'école privée** », momier de master 2, université Sorbonne, 2009, p76

---

#### **2-4-4 Tableau de bord**

Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs conçu pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions.<sup>74</sup>

Pour les professionnels RH, ils vont donner des éléments d'analyse statistique sur la masse salariale, les indicateurs sociaux (absentéisme, licenciement, démission, les temps et activités, les actions de formation, les recrutements).

Il constitue pour les responsables RH et les décideurs un outil de pilotage et d'aide à la prise de décision. Il permet de prendre des décisions efficaces, efficientes et justement basées sur des informations pertinentes.

#### **2-4-5 le recrutement**

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat qui correspond aux besoins d'une organisation dans un poste donné.<sup>75</sup>

Les solutions proposées par les éditeurs sont généralement peu interfacées avec le SIRH principal. Ce sont généralement des outils qui assurent le recrutement en ligne, la création, modification et publication des offres, puis fournissant les statistiques du nombre des consultations et des réponses par chaque offre, les solutions permettent la gestion de réponse avec envoi des courriers de réponses aux candidats de façon automatique. Et concernant les candidats, ces solutions permettent la visualisation, création, modification des candidats, et de leurs pièces jointes et la constitution de base de données avec des possibilités de recherche par profil, par compétences ou par pièces jointes.

#### **2-4-6 la gestion de formation**

La formation joue un rôle crucial dans l'organisation, celui de garder les qualifications du personnel à jour et alignées sur les besoins, pour mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. La formation fait partie des processus anciens. Le module existait déjà dans le modèle du SIRH des années 90.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> ANGOST.H, « systeme d'information de l'entreprise », 5ème Ed de Boeck, Paris, 2006, P 52.

<sup>75</sup> LELARGE.G, « la gestion des ressources humaines, nouveau enjeux, nouveaux outils », Ed sefi, CANADA, p225.

<sup>76</sup> JUST.B, op.cit, p. 67.

---

Le module de formation a pour finalité de créer, gérer les principes de formation session (formation, stage...etc.) autour des objectifs individuels et collectifs de l'organisation selon le budget de formation défini. Pour cause de leur complexité, de nombreux produit de niches ont vu le jour. Ces outils sont gérés en mode ASP, il y a également la diffusion de catalogues de formation dans le portail collaboratif self-service. Neevagroup est un exemple de logiciel de formation.

#### **2-4-7 rémunération globale**

Une politique de rémunération efficace, c'est-à-dire tenant compte des réalités du marché, permet d'attirer, de motiver et de retenir les talents dans l'organisation.

Le but des solutions informatiques est d'aider les entreprises dans la gestion des conceptions, la mise en place et le pilotage d'une politique de rémunération performante et d'une stratégie RH pertinente. Pour cela, les éditeurs proposent eux-mêmes des outils de niche composés de module qui permettent d'analyser, piloter et contrôler la rémunération des salariés, une partie de contrôle de gestion sociale, de piloter la masse salariale, de préparer les négociations annuelles obligatoires et de mettre en œuvre les opérations de communication sociale.

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

#### **2-4-8 La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

La GPEC est un processus RH qui fait partie des processus apparus, plus récemment, dans le SIRH comme le souligne B.just, « la GPEC devient extrêmement sensible en période d'incertitude, alors qu'elle représente un véritable atout concurrentiel »<sup>77</sup>. En effet, la GPEC cache des enjeux très importants pour l'organisation comme :

- Développer l'employabilité mais aussi la mobilité.
- Assurer le plan de succession.
- Recruter dans la diversité et fidéliser les meilleurs.
- Répondre aux évolutions des métiers et évolutions des technologies.
- Répondre aux exigences opérationnelles, en affectant les bonnes compétences, au bon moment et au bon poste.

Le SIRH facilite la GPEC puisqu'il va permettre :

---

<sup>77</sup> JUST.B, pas de DRH sans SIRH, op.cit, p. 67.

- 
- Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois.
  - Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques.
  - Une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation qualifiante, développement des compétences des salariés.
  - Une meilleure gestion des carrières.
  - Une réduction des risques et des coûts liés aux déséquilibres.
  - Des meilleures sélections et programmations des actions d'ajustement nécessaire.

Pour conclure, la fonction RH est hautement stratégique pour une entreprise, puisque c'est son personnel qui crée sa richesse et sa plus-value. Donc d'une bonne gestion du personnel va découler l'efficacité et la productivité de l'entreprise. Le système d'information des ressources humaines SIRH est une aide précieuse à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Pour exercer cette fonction stratégique de manière optimum, les personnes en charge de la gestion du capital humain de l'entreprise ont donc besoin d'outils adaptés qui leur fera gagner en temps et en efficacité.

---

## **Conclusion du chapitre :**

Dans ce chapitre, nous avons essayé de montrer l'importance des technologies de l'information et de la communication, et le rôle accru du système d'information des ressources humaines, dans la fonction des ressources humaines. Ainsi, nous avons tenté de présenter l'impact des TIC sur la fonction RH.

L'analyse des deux sections du SIRH et l'intégration des TIC dans la GRH, nous ont permis de comprendre et de s'éclairer sur le fort impact technologique, dans le fonctionnement de la fonction RH, vu le rôle qu'elle occupe, dans la stratégie globale de l'entreprise, les TIC sont une solution mise pour assurer cette place de partenaire stratégique en permettant aux salariés d'envisager leur travail de façon plus sereine, en évitant les répétitions, les erreurs et donc une meilleure productivité qui va permettre ainsi d'optimiser la performance de la fonction RH et par conséquent celle de l'entreprise en global, En effet, la deuxième section sur le SIRH nous a permis de constater les interfaces qui peuvent exister entre le système d'information ressources humaines, l'organisation et les acteurs dans le cadre des actions de pilotage stratégique de l'entreprise. Et enfin, on ne peut pas négliger de mentionner ses limites, en effet, une mauvaise exploitation des technologies peut provoquer des conséquences irréversibles sur toute l'entreprise.

***Chapitre 03 : présentation  
de l'organisme d'accueil et  
l'enquête du terrain.***

---

## **Chapitre 03 : enquête de terrain**

### **Introduction**

Dans ce présent chapitre, nous allons procéder à l'analyse des informations recueillies sur le terrain, afin de répondre à notre problématique de recherche et vérifier ses hypothèses, en vue d'interpréter les résultats de l'enquête et de déterminer l'impact des TIC sur la DRH de CEVITAL.

Pour cela, ce chapitre est reparti en deux sections, la première porte sur la présentation de notre organisme d'accueil CEVITAL (historique, ses activités, organisation et présentation des technologies utilisées) et notre méthodologie de recherche et la deuxième sur le traitement et l'analyse des résultats de notre recherche.

---

## **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil**

Le groupe CEVITAL est connu par sa mise en place d'outil de management moderne, et des investissements significatifs dans le développement des ressources humaines, un management clairvoyant et une structure financière saine sont les facteurs clés du succès de cette entreprise. Il a appris à développer une politique de communication et d'information qui permet de motiver les salariés. C'est l'une des premières entreprises industrielles en Algérie, qui a réussi l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans l'ensemble de ses fonctions, notamment dans la fonction des ressources humaines qui a été un objet de développement, pour les responsables RH.

### **1-1 Organisme d'accueil**

- **Historique du groupe CEVITAL**

CEVITAL SPA est une entreprise privée en la forme légale d'une société par action. Elle est créée en 1998 avec des fonds privés. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAD REBRAB et ses fils avec un capital de 970 000 000 00 DA. Ce dernier a subi plusieurs extensions en 2000, il passe du 1200 000 000 DA, en 2001 il s'élève à 3 900 000 000 DA, en 2004 par contre, il a évalué à 2 100 000 000 DA et aujourd'hui, il atteint le 68 760 000 000DA. Le siège social de CEVITAL est fixé au nouveau quai, arrière port de Bejaïa. Elle est régie par le code de commerce et l'ensemble des textes à caractère législatif et réglementaire ultérieur. Spécialisée dans l'industrie agroalimentaire. CEVITAL est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le Marché algérien.

#### **Ses activités :**

L'ensemble des activités de CEVITAL sont concentrées sur la production des huiles végétales et de margarine et se présente comme suit :

- Raffinage d'huile
- Conditionnement d'huile
- Production de margarine
- Fabrication d'emballage en P.E.T.
- Raffinerie de sucre
- Stockage céréales en cours de réalisation

- 
- Minoterie en cours d'étude
  - Savonnerie en cours d'étude

Les huiles de CEVITAL disponibles sur le marché sont :

FLEURIAL : 100% tournesol commercialisée depuis août 1999.

SOYA : 100% soya commercialisée depuis septembre 1999.

CANOLA : 100% colza commercialisée depuis fin septembre 1999.

OLEOL : 100% tournesol commercialisée depuis début avril 2000.

- **Organisation de l'entreprise**

L'organisation mise en place consiste en la mobilisation des Ressources humaines matérielles et financières pour atteindre les objectifs demandés par le groupe. La Direction générale est composée d'un secrétariat et de 19 directions:

- **La direction Marketing**

Pour atteindre les objectifs de l'entreprise, le marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation publi-promotionnelle sur les marques et métiers CEVITAL. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (développement, industriel, approvisionnement, commercial, finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

- **La direction des Ventes & Commerciale**

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

- **La direction Système d'informations**

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

---

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

➤ **La direction des Finances et Comptabilité**

- Préparer et mettre à jour les budgets
- Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes
- Pratiquer le contrôle de gestion
- Faire le reporting périodique

➤ **La direction Industrielle**

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche de solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité. Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

➤ **La direction des Ressources Humaines**

Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

- Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de CEVITAL Food.
- Pilote les activités du social.
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.
- Assure le recrutement.
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

- 
- Gestion de la performance et des rémunérations.
  - Formation du personnel
  - Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires
  - Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

➤ **La direction Approvisionnements**

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement). Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

➤ **la direction Logistique**

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts logistique. Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients. Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...). Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

➤ **La direction des Silos**

Elle décharge les matières premières, en vrac, arrivées par navire ou camions vers les points de stockage. Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières; Elle expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration. Elle entretient et maintient en état de service les installations des unités silos.

➤ **La direction des Boissons**

Le pôle boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaïa :

---

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-Gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK. Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de margarine et les huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc. Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de CEVITAL et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en jus, nectars et conserves. Le groupe ambitionne d'être leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

➤ **la direction Corps Gras**

Le pôle corps gras est constitué des unités de production suivantes : une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pâte chocolatière – utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

➤ **la direction Pôle Sucre**

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export. »

➤ **La direction QHSE:**

Met e en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux, veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients.

---

### ➤ **la direction Energie et Utilités**

C'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque processus : D'environ 450 m<sup>3</sup>/h d'eau (brute, osmosée, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur ultra haute pression 300T/H et basse pression 500T/H. De l'électricité haute tension, moyenne tension et Basse tension, avec une capacité de 50MW.

### ➤ **La direction Maintenance et travaux neufs**

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés Planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations. Gère et déploie avec le directeur industriel et les directeurs de pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du processus jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier) rédige les cahiers des charges en interne. Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

#### • **La position de l'entreprise CEVITAL**

- 1er groupe privé algérien
- 1er groupe agro-industriel en Afrique
- 1er groupe employeur privé en Algérie ;
- 1 er groupe exportateur hors hydrocarbure ;
- 1er groupe contributeur privé au budget de l'État ;
- Plus de 10 métiers ;
- 30% de croissance annuelle moyenne ;
- 18 000 employés ;

### **1-2 Présentation des technologies utilisées par CEVITAL**

Le groupe CEVITAL dispose d'un parc applicatif composé de quelques logiciels qui couvrent des périmètres de gestion spécifiques qui se présente comme suit :

#### **1-2-1 logiciel de gestion administratif des salariés (CEVRH)**

Elle permet une gestion efficace des RH, constitue le socle du SIRH au sein de l'entreprise CEVITAL, elle couvre tous les processus RH, dont l'objectif principal est de résoudre les problèmes liés à la gestion quotidienne en matière de RH, créer et développer par les

---

informaticiens au service informatique de l'entreprise CEVITAL pour répondre aux attentes et besoins des professionnels de la FRH. Le cevRH permis :

- De centraliser et d'historiser les données et également une meilleure communication interne et externe.
- Le traitement des données et leur analyse sont plus efficaces, les tableaux de bord sont plus pertinents.
- La qualité et la rapidité des décisions s'en trouvent améliorées.
- Il permet de partager la gestion des tâches telle que la saisie des données, avec les collaborateurs concernés dans l'entreprise, sans perdre le contrôle du dispositif.
- Offert à la fonction des ressources humaines toute une palette d'outils et de modèles personnalisables qui facilitent la présentation et la compréhension des rapports.

Le CEVRH est une solution complète pour la gestion et le développement de la fonction RH. (Voir annexe 4)

### **1-2-2 logiciel des moyens généraux COSWIN**

C'est un logiciel intégré de gestion des actifs, chaque utilisateur (personnel, sous-traitant ou prestataire) peut avoir accès en toute sécurité à l'information requise via le réseau interne de l'entreprise, ce qui réduit les temps de réponse et supprime tout problème de communication.

Il améliore la gestion des sous-traitants et des services internes, fait émerger les bonnes pratiques et optimiser les circuits d'information. Il assure la centralisation des données et aussi la gestion des entrées et sorties de stocks, des articles réparables, les réservations des demandes d'achat manuelles et automatiques, et des inventaires afin d'assurer la disponibilité des pièces au bon moment et de réduire les immobilisations stockées. (Voir annexe 5).

### **1-2-3 Logiciel de contrôle d'accès (KELIO)**

C'est un logiciel qui permet d'avoir un service précis et instantané des mouvements du personnels, via un appareil qui se fixe à l'entrée, afin d'assurer le contrôle d'accès ainsi que le pointage des salariés, mis en application par l'entreprise en 2010. Il permet le calcul des heures de travail effectuées par chaque employé, réparties selon plusieurs rubriques. Il possède des fonctionnalités très étendues en matière de gestion de temps et de présence, possède un aspect entièrement paramétrable et ouvert qui permet, entre autre de :

- Gérer le planning des collaborateurs, leur absence, leur présence et leur système de travail...etc.

- 
- Gérer différentes catégories horaires obligatoires, flexibles, cycliques, conditionnels...etc.
  - Gérer un nombre illimité d'absences (maladie, maternité, jour férié, congé ...)
  - Disposé d'un self-service (demande de congé, d'absence....etc.)

Le logiciel résout tous les problèmes ayant trait à la gestion des temps et de présence et d'absences du personnels et s'intègre dans le système global de l'entreprise, comme par exemple, le système de paie du personnel. (Voir annexe 6).

#### **1-2-4 Sage paie i7**

Développé par l'éditeur sage, ce logiciel permet de gérer l'ensemble des informations relatives aux salariés et assure la gestion courante de la paie et la gestion administrative du personnel (état civil, congé, salaires, donnée sociale et fiscale, bilan social, attestation...etc.). Il s'adapte à la structure de l'entreprise, pour répondre aux problématiques de gestion interne et aux multiples exigences administratives. Le plan de paie sage met à disposition les évolutions sociales et légales en vigueur, par mise à jour automatique du paramétrage de paie. Ce dernier est lié avec le logiciel de sage FER de comptabilité via une interface applicative, sage permis :

- Une gestion intégrée des règlements et du rapprochement bancaire (paramétrer les différentes étapes clients fournisseurs, automatiser le lettrage des comptes... etc.)
- Réaliser un traitement quotidien de la paie : saisie rapide des variables de la paie, édition et contrôle des bulletins, virement des salaires, clôture...etc.
- Gérer la comptabilité paie, passation comptable, suivie analytique...etc.

#### **1-2-5 Interface simplifiée GLPI**

GLPI gestion libre de parc informatique est une application open source qui donne la possibilité de visualiser et gérer son système d'information de manière complet : inventaire de toute le ressource de l'entreprise et de gestion des tâches administratives et financières ses services de gestion d'assistance permettent aux utilisateurs de signaler des incidents qui des demandes résolution de problèmes, ou encore de créer des demandes, ceci via la création d'un ticket d'assistance. Le ticket remonte au service de gestion de maintenance qui peut faire avec un historique des modifications pour chaque ticket. Cette interface représente une réelle valeur ajoutée à CEVITAL qui possède un grand nombre de machine (serveurs, ordinateur fixe ou portable, imprimante, logiciel..etc.). (Voir annexe 7).

---

### **1-2-6 I Manager**

Application par laquelle se font les demandes de règlement. Tous les renseignements des dossiers sous format papier vont être déplacés vers un format électronique, ce qui facilite la perception de ces dossiers. On y trouve 5opération :

La réception, la transmission, la comptabilisation, trésorerie et paiement, en effet, l'employé n'a pas besoin de demandé après les dossiers papiers, les informations qui concernent ces opérations, il entre directe à cette application ou il trouve les renseignements nécessaires sur la réception du dossier par exemple, ou sa transmission, est-que le paiement de ce dernier a été fait ou pas. (Voir annexe 8).

### **1-2-7 Plateforme workflow**

Surnommé cevworkflow, développé aussi en interne, pour la gestion et dématérialisation des différents demandes des RH : demande de congé ou de formation, entretien annuel, mise à jour des compétences, demande d'absences et demande d'ordre de mission...etc.

### **1-2-7 Technologies de communication**

- **Téléphone :** c'est l'application de télécommunication la plus utilisé dans le monde des entreprises de, elle permet de relier les différents postes entre eux par le moyen d'un PABX qui permet aussi l'accès au réseau téléphonique externe. Cevital possède ce qu'on appelle téléphonie IP, le téléphone se branche dans un routeur/modem plutôt que dans une prise téléphonique. Cette technologie offre plusieurs avantages dont : l'économie financière et d'énergie, la facilité et la rapidité d'installation et la relève rapide...etc.
- **Messagerie électronique :** Elle figure parmi les solutions de communication la plus populaire en entreprise, c'est un service de transmission de messages écrit et documents envoyés électroniquement via le réseau internet. On trouve (Outlook) qui occupe une place de choix dans l'entreprise de cevital, il permet un service de calendrier synchronisé, archivage automatique, protection contre la perte de données...etc.

---

## 1-2-8 Quelques autres technologies existant au sein de CEVITAL

- La gestion comptable et financière, gestion commerciale : le groupe dispose d'un logiciel dédié à la gestion de l'ensemble de ces fonctions dénommé sage FER 1000 qui est venu remplacer le précédent appelé sage 500.
- La gestion de la production : pour les phases de processus de fabrication CEVITAL utilise Excel et la gestion de la traçabilité des produits finis est assurée par le système keeper de silog logistique.
- La gestion de maintenance pour maintenir et assurer la continuité de ces appareils productifs, CEVITAL a opté pour la gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO).
- Communication unifiée : un service unifié sur toutes les plateformes, pour téléphonie IP, partage de documents, messagerie instantanée, réunions en ligne, visioconférence...etc. elle consiste à fournir une interface commune à tous ces outils quelques soient le terminal et le contexte de travail.
- CEVITAL a comme projet de migrer sur des logiciels version cloud/SaaS (ce sont des logiciels dans lesquels ceux-ci sont installés sur des serveurs distants plutôt que sur la machine d'utilisation). Comme :
  - Pour le service gestion de paie avec un logiciel sage paie 100 cloud.
  - Pour le service GPEC avec le logiciel de gestion des emplois et des performances de l'éditeur SAP

Elle a aussi l'intention de développer d'avantage ses pratiques de E-Learning et de knowledge management prochainement.

Le grand projet de CEVITAL est l'acquisition du progiciel EPR/SAP, intégration informationnelle de l'ensemble des processus de chaque filiale et du groupe à l'aide de ce progiciel de gestion intégré « SAP business All-in-one », qui est la version la plus avancée dans le monde, en matière des progiciels intégrés édités par l'éditeur allemand SAP GA.

Nous pouvons conclure donc, que les dirigeants de cette entreprise veillent sur l'élargissement du champ de l'intégration des TIC ainsi que l'informatisation de l'ensemble des fonctions notamment la fonction RH et qu'elle suit constamment les développements faits en matière de technologies, et elle-même procède au développement et à l'adaptation de solution informatique destinée ses différents services.

---

## **Section 2 : Méthodologie de recherche et interprétation des résultats**

Dans la présente section, nous allons traiter la démarche méthodologique où nous allons présenter la méthode de recherche, choix de l'étude qualitative et quantitative, notre échantillon d'étude et enfin les obstacles rencontrés et présentés les résultats de notre enquête pour leur apporter l'interprétation nécessaire.

### **2-1 Méthodes de recherche**

Tout travail scientifique doit recourir à un certain nombre de méthodes et techniques relatives à la collecte de données. Dans ce cadre, pour collecter des informations auprès de l'organisme d'accueil et pour mieux mener notre travail, nous avons fait appel aux méthodes et techniques suivantes : l'enquête par entretien, par questionnaire et par l'observation.

Guidé tout au long de la période de notre stage par un cadre du service formation, pour une période d'un mois, nous permettons de constater en quoi consiste réellement l'utilisation de ces technologies par les employés.

- **Outils d'investigations (technique de collecte de données)**

Toute recherche a un caractère scientifique et doit comporter l'utilisation de procédures opératoires rigoureuses susceptibles d'être appliquées dans la réalité que l'on appelle technique de collecte devant adopter la méthode utilisée. D'après notre recherche on a utilisé :

- **Choix de l'observation**

Nous avons retenu la technique de l'observation qui nous a permis de nous adapter au terrain et d'approfondir nos connaissances sur l'utilisation de technologies au sein de la DRH de CEVITAL. Elle nous a permis aussi de mieux interpréter les réponses données par les interviewés.

- **Choix du questionnaire**

On a opté pour une étude quantitative et technique, questionnaire qui représente un outil de travail important. Après avoir procédé à la distribution des questionnaires sur notre échantillon d'étude, à la récupération puis au dépouillement, le travail du terrain, que nous avons réalisé, a donné naissance à un corpus de 56 répondants sur 60 questionnaires distribués soit un taux de réponses de 93.33%.

---

Grâce à la revue littérature concernant les technologies de l'information et la communication et leur impact sur la GHR, nous avons constitué un questionnaire réparti en 4 axes, voir l'annexe(1) :

- Le premier axe concerne le profil du répondant : dont l'objectif est de ressortir les caractéristiques de notre échantillon.
- Le deuxième axe concerne la disponibilité et utilisation des TIC dans la DRH de CEVITAL. L'objectif de cet axe est de déterminer les différentes technologies de l'information et de la communication existant au sein de CEVITAL et le niveau de leur utilisation au sein de la DRH.
- Le troisième axe concerne l'impact des TIC sur la fonction RH : l'objectif de cet axe est de ressortir la contribution et l'impact des TIC sur la fonction RH de CEVITAL.
- Le quatrième axe concerne le rôle du SIRH dans la fonction RH l'objectif de cet axe est de nous permettre de savoir quels sont la place et le rôle de SIRH dans la DRH.

Notre questionnaire est constitué de questions fermées, semi-fermées et à choix multiple. Nous l'avons déposé au niveau du service formation de la DRH de CEVITAL où ils se sont chargés de les distribuer auprès des employés de cette direction, ainsi pour le traitement des données, nous avons utilisé le logiciel SPSS, version 20 pour en extraire des tableaux de données et surtout pour réaliser des tableaux Croisés.

### ➤ **Le choix de l'entretien**

Le choix de l'entretien dans notre recherche comme outil d'investigation complémentaire à l'enquête par questionnaire est principalement lié à la souplesse qui favorise l'expression libre de l'interviewé, cela nous permet ainsi une vue plus précise et plus claire sur l'impact des TIC dans la DRH. On a effectué un entretien avec le directeur des ressources humaines qui nous a éclairé sur le rôle des TIC dans sa direction et l'emplacement qu'elles procurent à la (DRH) au sein de l'entreprise, et le deuxième entretien a été effectué au niveau de la direction du système d'information auprès de son directeur, de son côté, il nous a présentés les TIC existant au sein de CEVITAL précisément dans la DRH, expliqués leur fonctionnalité, leur importance, enfin leur projet à venir. Nos entretiens ont été basés des interviews semi dirigées, ou on a posé quelque questions en guise de point de repaire et puis les deux directeurs on eux un champ libre pour répondre.

---

- **Echantillon d'étude :**

La population visée est l'ensemble des utilisateurs des TIC de la direction des ressources humaines, au sein de l'entreprise CEVITAL qui ne sont pas d'une seule catégorie socioprofessionnelle choisie d'une manière aléatoire, on a pris un échantillon de 60 sur 87 employés de la direction RH.

- **Obstacles rencontrés :**

- Les difficultés rencontrées au début pour trouver un organisme d'accueil et le choix de thème, lié au fait que c'est un thème complexe mais aussi au retard accumulé par les entreprises algériennes dans le domaine des TIC.
- Le manque de documentation surtout au niveau de la bibliothèque universitaire.
- La courte durée du stage qui a été de seulement un mois.
- La non-disponibilité de certains responsables.

---

## 2-2 présentation et analyse des résultats de l'analyse.

### 2-2-1 Analyses des résultats des données socioprofessionnelles.

Dans cette partie, nous allons essayer d'illustrer les données socioprofessionnelles des interrogés pour connaître la catégorie à laquelle on s'adresse.

**Tableau N° 1 : répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge.**

Age	Effectifs	Pourcentages %
] 30]	6	10.7
[30 à 39]	43	76.8
[40 à 49]	6	10.7
[50 et plus [	1	1.8
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS.

Selon les données récoltées et représentées ci-dessus en tableau (1), on voit uniquement 10.7% ont l'âge de moins de 30ans, et la plupart des répondants affichent un âge appartenant à la catégorie 30 à 39 ans avec 76.8%, par ailleurs la catégorie de 40 à 49 ans affiche le même taux que la première qui est 10.7%, les répondants âgés de 50 à 59 ans représente seulement à un taux de 1.8%.

De ces données, on peut dire que l'effectif de la DRH de CEVITAL est relativement jeune. Et cela s'explique éventuellement par le besoin de l'entreprise de recruter du personnel appartenant à la génération actuelle, c'est-à-dire maîtrisant l'outil informatique.

**Tableau N° 2 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :**

Niveau d'instruction	Effectifs	Pourcentages %
Sans baccalauréat	9	16.1
Baccalauréat	9	16.1
Universitaire	38	67.9
Totale	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

Selon les données récoltées et représentées ci-dessus en tableau(2), on remarque un taux important de 67.9% de notre échantillon d'étude qui a un niveau universitaire, et en ce qui concerne les deux autres catégories, baccalauréat et sans baccalauréat, elles ne sont représentées que par un taux de 16.1% chacune.

Ainsi, nous constatons que le plus grand nombre de salariés de la DRH de CEVITAL sont des universitaires, ce qui reflète l'importance qu'accorde CEVITAL au recrutement d'un personnel qualifié avec un haut niveau intellectuel, nécessaire justement, dans le contexte de notre étude, pour une bonne connaissance et maîtrise de l'outil informatique.

**Tableau N° 3 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.**

Catégorie professionnelle	Effectifs	Pourcentages %
Cadre supérieur	2	12.5
Cadre	21	37.5
Maitrise	26	46.4
Exécutants	7	3.6
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

Selon les données récoltées et représentées ci-dessus en tableau(3), de notre population d'étude selon la catégorie professionnelle. Nous constatons que les cadres constituent le plus grand nombre des répondants avec un pourcentage de 46.4%, suivi d'un taux de 37.5% pour maitrise, et agents d'exécution avec 12.5% enfin les cadres supérieurs avec 3.6%.

Ceci montre que notre échantillon d'étude touche à chacune des catégories professionnelles de la DRH. Notre objectif est de savoir si les TIC sont utilisées à tous les niveaux de la DRH et d'analyser leur impact sur cette dernière, en même temps donner une certaine crédibilité à notre étude.

**Tableau N° 4 : La répartition de l'échantillon selon l'expérience professionnel.**

Expérience professionnel	Effectifs	Pourcentages %
] 1 a 5]	3	5.4
[6 à 10]	34	60.7
[11 à 15]	11	19.6

[16 et plus [	4	7.1
Total	52	92.9
Manquants	4	7.1
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

Le tableau ci-dessus (4) indique la répartition de notre échantillon d'étude selon leur expérience professionnelle au sein de CEVITAL.

On voit que la plupart des répondants affichent une expérience professionnelle de 6 à 10 ans, avec un pourcentage de 60.7% suivi par [11 à 15 [ ans dont le pourcentage s'élève à 19.6% et pour 16 ans au plus on a un taux de 7.1 % et 5.4 % pour [1 à 5 [ ans.

Une ancienneté relativement moyenne pour l'effectif se situe en intervalle de 6 à 10 ans d'expérience. Cela permet à l'entreprise de s'adapter facilement à l'intégration des TIC car les études convergentes pour dire que l'ancienneté est un des handicaps à l'idée du changement.

### **2-2-2 Les résultats de la disponibilité des TIC au sein de la DRH de CEVITAL Agroalimentaire :**

Pour cette partie, nous allons essayer d'avoir un état des lieux des différentes technologies d'information et de communication mises en œuvre par la direction des ressources humaines de CEVITAL, et utilisées par ses employés.

**Tableau N° 5: répartition selon l'utilisation des TIC.**

<b>Utilisation des TIC dans Leurs activités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages %</b>
Oui	56	100.0
Non	00	00.0
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

Au regard de ce tableau(5), il ressort que la totalité des enquêtés, soit un taux de 100% utilisent des outils de TIC. Cela par confirmation du DIS lors de l'entretien « notre entreprise donne une très grande importance à l'utilisation de la technologie, puisqu'on a investi

beaucoup sur les technologies que ça soit sur les TIC, ou sur les technologies de la production, et il y a de grands projets à venir aussi.». Ainsi, CEVITAL donne une grande importance à l'utilisation de la technologie.

**Tableau N° 6 : présentation des principaux outils de TIC utilisés dans la DRH de CEVITAL agro**

Les principaux services des TIC utilisés	fréquence	Pourcentages %
Ordinateur	45	17.5
Communication électronique	15	5.6
Visio conférence	6	2.2
Carte professionnel à puce	19	7.1
Transfert des fichiers	21	7.8
Gestion électronique des documents	16	5.9
Logiciels	52	19.3
Equipement de contrôle d'accès	10	3.7
Téléphone (fixe, portable)	48	17.8
Messagerie interne	35	13.0
Total	269	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

Ces résultats montrent que les outils les plus utilisés par la plupart des employés, sont les logiciels avec un taux de 19.3 %, le téléphone 17.8 %, ordinateur 17.5 %, et la messagerie interne 13 %, par ailleurs, les autres outils ne reflètent pas un taux d'utilisation considérable.

« Ces outils donnent accès à toutes sortes d'information », dit un cadre RH, « ils facilitent ou encore ils améliorent notre vie professionnelle en général. Les ordinateurs, par exemple, occupent une grande place, on l'utilise pour les recherches que ça soit via l'intranet, ou l'internet, les logiciels et encore pour l'accès à notre messagerie interne ou à faire des transferts. Enfin, il permet la manipulation de plusieurs outils technologique à la fois, tout notre travail tourne autour de la technologie, l'utilisation de logiciel qui représente un taux majoritaire s'explique par leur degré de facilitation des tâches des salariés.»

**Tableau N° 7 : la répartition selon l'utilisation de progiciel qui aide a l'exécution des tâches de travail.**

Utilisation de progiciels	Effectifs	Pourcentages %
Oui	56	100.0
Non	00	00.0
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

Au regard de ce tableau (7), il ressort que la totalité des enquêtés, soit un taux de 100% ont répondu qu'ils utilisent les progiciels lors de l'exécution de leurs tâches.

« Ces technologies de réseaux se trouvent au cœur des activités économiques de CEVITAL, comme entreprise de grande ampleur nationale et internationale et la complexité de nos activités et de nos processus font qu'on pourrait rester a l'écart d'un tel évolution.». Ce qui a été confirmé par le DSI, ces résultats prouvent l'importance qu'accorde CEVITAL à cette mutation technologique.

**Tableau N° 8 : présentation des progiciels utilisés**

Les progiciels utilisés	fréquence	Pourcentages %
ERP	42	38.5
Groupware	23	21.1
Workflow	36	33.0
EDI	8	7.3
Total	109	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

Selon les données récoltées et représentées ci-dessus en tableau, qui indique les progiciels utilisés par les enquêtés, on a un taux de 38.5% d'utilisation de l'ERP, 33% d'utilisation de workflow, 21.1 % de Groupware et 7.3 % d'utilisation de l'ED.

- D'après ces résultats, le taux le plus élevé représente l'utilisateur d'ERP, il se justifie par la capacité de ce progiciel à couvrir un large périmètre de gestion, trouvant qu'il apporte un avantage dans la mesure où ce dernier touche quasiment toutes les activités de l'entreprise. Il offre une plus grande efficacité opérationnelle.

- Le workflow vient en deuxième position appelé à gérer le séquençement et la nature d'échange d'information, il constitue donc une ossature naturelle, qui résulte en conséquence, que CEVITAL est une organisation coopérative.

- Pour le groupware utilisé seulement pour la première brique et premier champ d'application de ce progiciel c'est-à-dire la communication, diffusion et partage par messagerie, agenda partagé, le DSI nous a déclaré qu'il fait partie des projets à développer prochainement.

- Concernant l'EDI utilisé seulement par 7.3%, d'après ce dernier l'EDI est développé pour le format des virements, il n'est pas vraiment avancé. Il a été mis en place pour accélérer le virement.

**Tableau N°9 : la présentation des réseaux utilisés**

Réseaux	fréquence	Pourcentages %
Internet	45	50.3
Intranet	39	43.7
extranet	5	5.61
Total	89	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

Le fait marquant, c'est l'importance de la population qui utilise les deux réseaux, internet avec un taux de 53.6% et intranet avec taux de 46.4%. Par ailleurs, on constate que l'extranet n'est pas vraiment utilisé au sein de la DRH voire à peine 5.61% qui l'utilise.

Il est, à remarquer, que l'utilisation de l'intranet est généralement associée à l'internet. L'utilisation de l'internet, plus que l'intranet, par les interrogés s'explique par le fait que ce dernier (intranet) est un outil utilisé à l'interne de l'entreprise entre les employés seulement. Le DSI nous le définit comme étant « un réseau interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, base de données, ressources de l'entreprise, partage et communication... etc. Il permet de centraliser les données pour offrir la même information ». Le DRH, aussi, nous explique que grâce à intranet les salariés peuvent accéder à de nombreuses informations relatives à la GRH ((politique RH, les référentielles compétences, le bilan social, les tableaux de bord sociaux, le règlement intérieur, le livret d'accueil), ce qui explique le taux considérable de son utilisation.

Par contre, internet est un outil d'ouverture à l'extérieur, il permet donc de consolider l'avantage concurrentiel, par exemple, pour le recrutement externe, d'ailleurs il est à

remarquer que CEVITAL utilise l'intranet en complément de l'internet, ce qui peut justifier ces résultats. Et l'utilisation minimale de l'extranet peut s'expliquer par le fait que cet outil est utilisé à l'externe de l'entreprise ou pour l'extérieur (fournisseur, clients...), l'entreprise à travers cet outil, elle partage des informations et documentations privées à leurs clients, fournisseurs ou prestataires d'où le fait que ces salariés ne sont pas forcément concernés par cette action.

**Tableau N° 10 : les moyens de communications interne de la DRH**

<b>Moyens de communication interne utilisée</b>	<b>fréquence</b>	<b>Pourcentages %</b>
Téléphone	4	7.5
Courrier électronique	3	5.7
Intranet	46	86.8
Totale	53	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS.

D'après les résultats obtenus dans le tableau (10) ci-dessus, nous observons que la majorité utilise l'intranet avec un taux de 86.8 % dans leur communication interne, par contre seulement 7.5 % utilisent le téléphone et le courrier électronique suit avec un taux de 5.7%.

Le taux important de l'utilisation de l'intranet peut s'expliquer par le fait que la communication interne au sein de la DRH se substitue de plus en plus aux méthodes traditionnelles de communication interne, cela reflète l'avancement technologique dans lequel évolue l'entreprise, et par le fait qu'elle favorise des déploiements internes plus simples en offrant différents outils de communication avancés, d'après le DSI tous les outils technologiques et procédures de gestion de la GRH informatisés sont concentrés dans l'intranet RH d'où le fait de se passer des téléphones et courriers électroniques au profit de l'intranet nous semble logique.

**Tableau N°11 : le niveau de l'informatisation des services RH.**

<b>Les services RH entièrement informatisés</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages %</b>
Oui	40	69.6
Non	16	28.6
Total	56	100.0

---

**Source :** élaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

D'après les résultats obtenus dans le tableau (11) ci-dessus, nous remarquons que la plupart ont répondu que les services RH sont entièrement informatisés avec un taux de 69.6 % et un taux de 28.6 % qui ont dit qu'ils ne le sont pas.

Au regard de ces résultats, on peut dire qu'il ya un taux d'implantation fort des TIC dans FRH. Ainsi, le taux général de son informatisation nous permet de dire que l'entreprise CEVITAL occupe une place importante parmi les entreprises qui ont réussi l'intégration des TIC, de plus l'entreprise se dote d'un service informatique propre à elle, piloté par des ingénieurs informaticiens qui assure la pérennité de son matériel informatique et assurent la conception et le développement de logiciels destinés à ses différents services.

**Tableau N° 12 : l'accessibilité a tous les TIC disponible au service RH.**

<b>l'accessibilité à toutes les TIC disponibles au service RH</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages %</b>
Oui	39	69.6
Non	16	28.6
Manquant	1	1.8
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

On constate d'après ces résultats que 69.6 % des employés ont accès à tous les TIC disponibles dans le service RH, contre 28.6 % qui ne l'ont pas.

Cela peut s'expliquer par la nature du poste occupé, ce qui revient à dire que la catégorie des cadres est à l'égard des réponses positives.

### **2-2-3 les résultats de l'impact des TIC sur la fonction RH :**

La partie ci-dessus, présente les résultats obtenus, à travers nos interrogations pour concevoir l'impact que peut avoir les outils de TIC sur la fonction RH et quels apports peuvent-elles lui apporter.

**Tableau N°13: répartition selon la difficulté d'usage.**

Difficulté d'usages	Effectifs	Pourcentages %
Oui	44	78.1
Non	12	21.4
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

D'après les résultats ressortis de ce tableau (13), on remarque que 78.1 ont rencontré une difficulté d'usage des TIC, et 21.4 n'en ont pas rencontré. Cela peut s'éclaircir par la qualité avancée des TIC intégrées et la complexité de certaines d'entre elles.

**Tableau N° 14 : répartition selon le suivie d'une formation.**

Le suivi d'une formation	effectifs	Pourcentages
Oui	47	83,9
Non	9	16,1
total	56	100

**Source :** élaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

On trouve que 83.9 ont suivi une formation en TIC, contre 16.1 qui n'en ont pas suivi.

La plupart du personnel a suivi une formation, le taux minimal de ceux qui n'en ont pas suivi peut-être expliqué par le fait que cela fait partie de la stratégie de l'entreprise et qu'ils ne sont pas concernés.

**Tableau N°15 : répartition selon le niveau de satisfaction des salaires.**

Niveau de satisfaction	Effectifs	Pourcentages %
Faiblement satisfait	14	29,8
Moyennement satisfait	25	53.2
Très satisfait	8	17.0
Total	47	100

**Source :** élaboré par nos soins à l'aide du logiciel SPSS.

Par ailleurs, il est nécessaire de veiller si les actions de formation ont été bénéfiques ou non, parce que ceci est très important pour l'usage efficace des TIC en matière de RH. C'est bien

pour cela qu'on s'est interrogé, si ces derniers ont été satisfaits. En effet, on a ressorti les résultats suivants : 53.2 qui ont suivi une formation en TIC ont été moyennement satisfaits, 29.8 ont été faiblement satisfaits, et 17 qui ont été très satisfaits.

Une partie considérable des enquêtés plus de 83% ont été moyennement et faiblement satisfaits de ces formations suivies, ce qui nous laisse constater que ces dernières n'ont pas été vraiment optimales pour eux.

**Tableau N°17 : la possession de logiciel qui aide à l'exécution des tâches de travail.**

Possession de logiciel d'exécution des tâches de travail.	Effectifs	Pourcentages %
Oui	52	92.9
Non	4	7.1
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

D'après ces données, on peut apercevoir que la pluralité des interrogés a répondu qu'ils possèdent un logiciel qui les aide lors d'exécutions de leurs tâches, à savoir un taux de 92.9 % et juste de 7.1 % de réponses négatives. Ainsi, ces résultats montrent le niveau de l'automatisation de l'entreprise, d'ailleurs plusieurs outils informatiques sont développés à l'interne et même pour ceux développés à l'externe, ils subissent des améliorations une fois acquises par celle-ci, cela signifie que l'entreprise a besoin de technologies spécifiques, la raison pour laquelle elle procède à l'adaptation des solutions informatiques en fonction de ses activités.

**Tableau N°18 : répartition selon sa facilitation de travail.**

Facilitation de travail	Effectifs	Pourcentages %
Oui	43	82.1
Non	9	16.1
Manquants	1	1.8
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS.

Les données ci-dessus démontrent qu'un taux de 82.1% des répondants disent que les logiciels leur facilitent le travail, en revanche 16.1 % ont infirmé cela.

La majorité des salariés sont d'accord pour dire que les logiciels facilitent leur travail, cela est dû à l'automatisation de leurs tâches qui leur facilite l'accès et le partage d'information. Ce qui les implique dans leur travail puisqu'ils sont en possession de toutes les informations dont ils ont besoin, au moment opportun, donc la rapidité de s'informer et l'autonomie que procurent ses logiciels leur facilitent le travail. Et pour les difficultés trouvées lors de l'exécution des tâches avec logiciel, cela s'explique par la maîtrise non parfaite des outils informatiques.

**Tableau N°19 : les améliorations des prestations RH depuis l'intégration des TIC**

Amélioration des prestations RH	Effectifs	Pourcentages %
Oui	51	89.1
Non	5	8.9
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS.

Il parvient qu'à travers ces résultats 89.1% estiment qu'il y a une amélioration de prestation depuis l'intégration des TIC, auprès de 8.9 % qui ne le sont pas.

Ainsi, les TIC jouent un rôle crucial dans l'amélioration des prestations RH d'après ces résultats. Ce qui est confirmé par le DRH « l'introduction des TIC ont un impact poussé sur les activités, la place, le rôle de la direction car elle modifie les situations individuelles et collectives des travailleurs, elles contribuent à l'amélioration de la performance des ressources humaines dans ses prestations aux structures quotidiennes ».

**Tableau N° 20: Présentation des avantages procurés par les TIC**

Les avantages des TIC	fréquence	Pourcentages %
Rapidité de la réalisation de mon travail	52	32.5
Plus d'autonomie dans la réalisation de mon travail	42	26.2
Meilleur partage de l'information	36	22.5
Améliore les relations interpersonnelles	8	5.0
Permet un service de qualité	7	4.4

Une meilleure coordination, organisation et coopération	15	9.4
Total	160	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

Les résultats de ce tableau (20) ci-dessus montrent que la totalité des enquêtés estiment que les TIC leurs procurent plusieurs avantages.

On constate que la majorité des répondants, 32.5% estiment que les TIC procurent une rapidité dans la réalisation de leur travail, et que 26.2% disent qu'elles leur procurent plus d'autonomie suivie par 22.5 % qui estiment qu'elles leur procurent un meilleur partage de l'information, et une minorité pense qu'elles améliorent les relations interpersonnelles ou qu'elles permettent un service de qualité. Pour une meilleure coordination, organisation et coopération les répondant sont de 9.4% a estimé cela.

Les TIC, à travers ses différents outils et applications (logiciels, progiciels, et outils de communication), assurent les avantages avec les taux les plus élevés d'après les enquêtés surtout pour le gain du temps et l'autonomie voire même le partage d'information, mais par ailleurs, il n'y a pas une vraie amélioration des relations interpersonnelles ni un service de qualité ni même une meilleure coordination, organisation et coopération d'après eux, dans ce cadre, on constate que les TIC ne sont pas optimisées à leur maximum dans la DRH, ainsi elles sont utilisées au niveau productivité et négligées pour le côté relationnel.

**Tableau N° 21: la fluidité de la circulation de l'information et la communication entre les services RH grâce aux TIC.**

Fluidité de circulation de l'information et de la communication entre service RH	Effectifs	Nombre
Oui	51	91.1
Non	5	8.9
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

Nous constatons que les réponses quant à la fluidité de la circulation de l'information et de la communication entre services RH grâce aux TIC est majoritairement positives d'un taux de 91.1 % et seulement 8.9 % disent qu'elles ne le sont pas.

Comme on l'a constaté, précédemment, CEVITAL dispose et accorde une grande importance aux TIC. En effet, disposer d'une technologie telle qu'intranet qui permet de mettre en contact

tous les services pour un partage et une communication plus simple et fluide ou encore de progiciels tels que l'ERP et le groupware, pour un travail collaboratif et un meilleur circuit d'information et communication entre les services. Les outils informatiques permettent la centralisation de l'information, et fluidifient la recherche d'information, la communication. Cela a des effets positifs sur la transparence de la communication et l'efficacité au sein de la fonction RH d'après le DRH.

**Tableau N°22 : la contribution des TIC à la diminution de la distance hiérarchique.**

<b>Contribution des TIC a la diminution de la distance hiérarchique</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages %</b>
Oui	42	75.0
Non	13	23.2
Manquants	1	1.8
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

D'après le tableau(22) ci-dessus, nous constatons que 75 %estiment que les TIC contribuent à la diminution de la distance hiérarchique contre 23.2 % qui estiment que non.

Comme ces moyens technologiques permettent des informations beaucoup plus fluides, plus pertinentes, et une communication qui se fait plus librement, les relations de pouvoir et le fonctionnement des structures au sein de la DRH ont donc diminué, sont devenus moins hiérarchiques et plus informelles.

**Tableau N°23 : les TIC améliorent l'efficacité et l'effcience de la fonction RH.**

<b>Les TIC améliorent l'efficacité et l'effcience de a fonction RH</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages %</b>
Oui	45	80.4
Non	6	10.7
Manquants	5	8.9
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

D'après ces résultats obtenus dans le tableau (23) ci-dessus, nous observons que la majorité des salariés avec un taux de 80.4% sont d'accord pour dire que les TIC améliorent l'efficacité et l'efficience de la fonction RH.

Ces résultats montrent la forte implication des TIC dans cette amélioration, qui peut s'expliquer par le fait qu'une grande entreprise comme CEVITAL dispose d'outils technologiques lui permettant d'automatiser les procédures, d'accélérer les délais, de faciliter la diffusion de l'information et de structurer et coordonner les pratiques. Ainsi les TIC apparaissent comme source potentielle d'avantages compétitifs dans cette fonction.

**Tableau N°24: le croisement entre l'informatisation des services RH et amélioration l'efficience et l'efficacité de la fonction RH.**

Informatisation de la fonction RH	Amélioration d'efficacité et l'efficience de la fonction RH		Total
	Oui	Non	
Oui	37	1	38
Non	8	3	11
Total	45	4	49

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS.

Le tableau (24) ci-dessous constitue un croisement entre l'informatisation des services RH et l'amélioration de l'efficacité et efficience de la fonction RH.

En faisant la corrélation, 37 répondants estiment que l'informatisation des services RH permet l'amélioration de l'efficacité et l'efficience de la fonction RH, contre 1 répondant qui estime le contraire. Cela dit, l'amélioration de l'efficience et de l'efficacité de la FRH est grandement influencée par le recours à l'utilisation des TIC.

Ceci, s'explique par le fait que, l'informatisation permet de fournir des données pertinentes sûres de nombreuses questions touchant les ressources humaines grâce aux possibilités d'interrogations nouvelles et spontanées avec des réponses très rapides. Cela aide le service RH à atteindre ses objectifs fixés (de court ou de long terme) ce qui améliore son efficacité et permet son efficience, et par conséquent d'avoir un service de qualité.

#### 2-2-4 Résultats de données concernant le rôle du SIRH dans la fonction RH :

Notre enquête sur les TIC, ne peut s'accomplir sans passer par le rôle que peut avoir le SIRH dans la DRH de CEVITAL. En effet, dans cette partie, on a essayé d'illustrer sa disponibilité dans la DRH et pour les employés ainsi d'extraire son impact sur cette dernière.

**Tableau N° 25 : utilisation d'un SIRH (système d'information des ressources humaine).**

Disposition d'un SIRH	Effectifs	Pourcentages %
Oui	55	98.2
Non	1	1.8
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

Ce tableau (25) ci-dessus montre que la quasi totalité la totalité des répondants c'est-a-dire 98.2% utilisent un SIRH, ce qui nous laisse constater que les dirigeants de CEVITAL s'intéressent, de plus en plus, à l'automatisation de la fonction RH, en introduisant les dernières technologies RH, permettant ainsi d'améliorer la gestion courante de la fonction et servir la stratégie de l'entreprise. Le DRH nous dit «... Le SIRH est un véritable dispositif d'optimisation de la gestion des RH.... ».

**Tableau N° 26 : les activités couvertes par le SIRH**

Les activités couvertes par le SIRH	Effectifs	Pourcentage %
Recrutement	31	27.9
Formation	40	36.0
GPEC	21	18.9
Rémunération	19	17.1
Total	111	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

Les résultats de notre enquête nous ont permis de constater que le SIRH couvre la plupart ou toutes les activités de service RH à savoir le recrutement, la formation, la GPEC et la rémunération tel que l'affiche le tableau n°26.

**Tableau N° 27 : l'indispensabilité du SIRH aux activités RH**

<b>L'indispensabilité du SIRH aux activités RH</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages %</b>
Oui	55	98.2
Non	00	00
Manquants	1	1.8
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

Dans ce tableau (27), on constate que presque la totalité des enquêtés approuvent que le SIRH est indispensable aux activités RH avec un pourcentage de 98.2%.

En effet, le SIRH joue un rôle très important dans l'accomplissement des tâches, à l'évidence ces dernière années, vu l'apparition et l'évolution des technologies et de la fonction RH, cela est important pour nos répondants, vu les résultats positifs vis-à-vis de l'indispensabilité de cet outil qui permet pas mal de chose, au niveau interne de l'entreprise, que ce soit au niveau productif, relationnel ou encore managérial.

Le SIRH est strictement indispensable à la fonction RH, un des cadres l'affirme : « le système d'information, qu'on utilise, est indispensable pour notre travail, il est même vital, si on vient pour travailler et que l'outil d'accès au SIRH ou pire, le système ne marche pas, on peut carrément retourner chez nous ». Ceci explique, la bonne intégration du système du moment où leur travail est centré sur lui.

**Tableau N° 28: les avantages que procure le SIRH (système d'information des ressources humaine) sur le travail des employés.**

<b>les avantages du SIRH</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages %</b>
Facilite la prise de décision	42	28,4%
Réduire les coûts et le temps de la réalisation des tâches	46	31,1%
Une meilleure gestion de l'information	20	13,5%
L'harmonisation et la cohérence des pratiques RH	33	22,3%
Une meilleure communication	7	4,7%
Total	148	100,0%

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

D'après les données récoltées, on constate que les enquêtés pensent généralement que le SIRH procure des avantages, en effet on a eu un taux (le plus élevé ) de 31.1% qui estiment qu'il permet de réduire les coûts et le temps de la réalisation des tâches, puis 28.4% disent qu'il facilite la prise de décision, avec aussi 22.3% qui ont répondu qu'il permet l'harmonisation et la cohérence des pratiques RH et 13.5 % pour une meilleure gestion de l'information, mais juste un taux de 4.7 % ont estimé qu'il procure une meilleure communication.

Nous constatons que les avantages du SIRH au sein de la DRH sont bien visibles et que son rôle initial d'automatiser et centraliser les procédures, en permettant une minimisation importante des coûts, grâce à une gestion plus simple, de générer un gain de temps et d'accélérer les délais, de faciliter la diffusion de l'information pertinente, diffusion de bonnes pratiques et de permettre une structuration organisée à travers ses différentes applications avancées (ce qui harmonise les pratiques et induit une certaine cohérence entre eux) est confirmée.

Et même le responsable du système d'information nous a confirmé cela à travers ses dires : «le SIRH permet de convertir des données vers des ERP, ce qui permet une portabilité et un moindre coût pour l'accès aux systèmes de gestion, et qu'il libère le personnel RH de leurs tâches répétitives et fastidieuses en leur permettant de se concentrer sur des problèmes plus décisionnels, stratégiques ou politiques. Et le taux minimal concerne une meilleure communication, s'explique par le fait que les répondants ne perçoivent pas le SIRH comme un outil de communication ».

**Tableau N°29: le SIRH permet d'être plus efficace et plus performant dans la réalisation de leurs tâches**

<b>le SIRH permet d'être plus efficace et plus performant dans la réalisation des tâches de travail quotidien.</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages %</b>
Oui	55	89.2
Non	00	00
Manquants	1	1.8
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

---

D'après le tableau (29) ci-dessus, nous constatons que 89.2 % estiment que le SIRH permet aux employés d'être plus efficaces et performants dans la réalisation de leurs tâches.

Cette population considère le SIRH comme un véritable instrument de travail, puisque il leur facilite le travail, et l'atteinte des objectifs de leur poste. En effet l'automatisant des tâches répétitives permet d'être plus efficace et plus performant ont se concentrant sur les actions à meilleure valeur ajoutée, grâce à la centralisation des informations et des tâches, l'employée est à disposition de toutes les informations lui permettant une rapidité dans la réalisation de son travail, un gain de temps considérable, et moins d'erreurs.

**Tableau N°30: le SIRH est un outil stratégique pour les pratiques GRH et toute l'entreprise.**

<b>Le SIRH outil stratégique pour les pratiques RH et toute l'entreprise</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentages %</b>
Oui	48	85.7
Non	8	14.3
Total	56	100.0

**Source :** élaboré par nos soins a l'aide du logiciel SPSS

D'après le tableau ci-dessus, on constate que 85.7 % sont d'accord pour dire que le SIRH est un outil stratégique pour les pratiques RH et pour toute l'entreprise, seulement 14.3% disent non qu'il ne l'est pas.

Ce taux élevé démontre l'importance stratégique que joue le SIRH au sein de l'entreprise CEVITAL, que ça soit au niveau des pratiques RH ou de toute l'entreprise. Il est considéré non seulement comme producteur d'information, mais aussi comme vecteur de valeurs stratégiques telle l'implication, la collaboration et le consulting, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise, de réduire l'incertitude de l'environnement, d'améliorer la prise de décision et d'éviter de commettre des erreurs, donner à chacun droit de participer à toutes les actions internes de l'entreprise, au final le salarié aura une perception d'appartenance.

Pour illustrer cela, le DRH nous a expliqué « qu'afin d'être efficace et impliqué dans la prise de décision, l'information doit être diffusée auprès des salariés concernés au bon moment, il faut pouvoir la retrouver et disposer rapidement pour pouvoir prendre les bonnes décisions promptement, ce a quoi le SIRH répond, il est à la fois un support au management stratégique et opérationnel des ressources humaines et un outil d'aide à la décision stratégique et opérationnelle ».

---

A la fin de cette seconde section, nous avons réalisé dans le cadre de notre l'étude une enquête auprès de l'entreprise « cevital».la finalité de l'enquête était de disposer d'un éclairage sur l'impact de technologie de l'information et de la communication dans la fonction ressources humaines. Tout en mettant en évidence les leviers à développer.

---

## **Synthèse :**

D'après l'étude de terrain menée au sein de la direction RH de l'entreprise CEVITAL Agroalimentaire et selon les résultats obtenus, nous constatons que :

En premier lieu, la direction RH est fortement informatisée, la majorité des répondants réalisent leurs tâches de travail en s'appuyant sur des logiciels ou même des progiciels tels que le workflow, ERP...etc. L'usage de tous ces TIC au sein la DRH de CEVITAL a permis l'amélioration de la coordination entre tous les niveaux, ainsi la possibilité de communiquer plus vite et un accès rapide, convivial et locale à toutes les informations utiles à la réalisation des missions, rendent de la DRH plus efficace , comme l'ont montré nos résultats, cela dit, l'utilisation accrue des TIC a permis le développement des nouvelles relations de travail plus interactives et plus coopératives. Ce qui nous permet de confirmer notre hypothèse selon laquelle « Les TIC au sein de la DRH de CEVITAL sont porteuses de réelles solutions de coordination et de coopération, elles permettent d'organiser cette structure et de la rendre plus performante ». En effet les résultats obtenus nous laissent dire que les TIC au sein de la DRH offrent une forme de coopération plus autonome. Ce qui rend cette direction plus performante.

En deuxième lieu, le SIRH au sein de la DRH de CEVITAL est un outil indispensable pour gagner en temps et en performance, il rend possible l'évolution la DRH grâce à la prise en charge des tâches administratives et de l'élaboration des supports. Notre enquête nous a permis de montrer que le SIRH, grâce à l'intégration des informations qu'il permet de réaliser, offre une vue d'ensemble de la DRH mais aussi des gains du temps importants permettant ainsi de se focaliser sur le capital humain et les questions essentielles et stratégiques de la direction. Ce qui nous mène alors à confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle « Le SIRH joue un rôle pertinent et stratégique dans la fonction ».

Nous pouvons dire finalement que les technologies de l'information et de la communication ont un impact majeur sur la place, l'organisation et la performance de la DRH de CEVITAL.

---

## **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons réalisé dans le cadre de notre étude de travail, une enquête auprès de l'entreprise CEVITAL, groupe en pleine expansion. En effet, celui-ci réalise actuellement de nombreuses diversifications avec des ambitions internationales. Or, pour une meilleure coordination et intégration informationnelles, le recours à des solutions technologiques au sein de l'ensemble de ses fonctions devient plus que nécessaire, notamment, dans la fonction RH. Le choix du groupe correspond parfaitement à notre problématique qui est de voir l'impact des TIC sur la fonction RH. En effet, il nous a offert un terrain, pour explorer au mieux notre sujet.

Notre étude empirique basée sur des entretiens et des questionnaires, et même sur l'observation, nous a amenés à des résultats qui montrent que l'impact des TIC sur la fonction RH de CEVITAL agroalimentaire, se caractérise par :

- Le partage de l'information.
- La circulation et la fiabilité de l'information.
- L'augmentation des gains de productivité.
- Elle permet de libérer la fonction RH des contraintes de temps et de lieu.
- Elle contribue à la performance de la fonction RH et leur efficacité dans des prestations.
- Elle contribue à la réalisation de la stratégie globale de l'entreprise.

## *Conclusion générale*

---

## Conclusion générale

Les technologies de l'information et de communication ont aujourd'hui changé le fonctionnement des entreprises et leurs pratiques managériales. Leurs utilisations modifient la façon d'agir, de travailler et de collaborer. Elles permettent de réduire la durée de lancement d'un produit, de bien cibler la clientèle. L'utilisation de ces technologies assure le développement futur des entreprises et en tant que gestion, la GRH ne peut ignorer les apports d'un traitement automatisé des informations.

C'est pour cela que l'objet de notre recherche était d'apprécier l'impact des technologies d'information et de communication sur l'efficacité de la fonction RH.

Pour ce faire, dans notre travail de recherche, nous avons entamé une étude sur l'intégration des TIC et leur impact sur la fonction RH, au niveau de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire. De ce fait, pour répondre aux objectifs que nous avons tracés, il a fallu suivre une démarche méthodologique. A ce titre, nous avons opté pour une recherche théorique, dans laquelle on a présenté à travers deux chapitres, en se référant à la littérature académique et les différents travaux des auteurs, sur ce sujet, en utilisant des ouvrages, thèses, revues...des généralités sur les TIC et la GRH, leurs évolutions, leurs fonctionnalités ainsi que leurs rôles et missions, aussi nous avons essayé de présenter la fonction RH à l'ère des TIC, comment ces derniers l'ont informatisé et changé, comment elles l'ont impacté et quels sont les principaux apports apportés voire même les limites pour cette fonction. Et une enquête empirique, par questionnaire, que nous avons réalisée, auprès d'un échantillon du personnel de la DRH, ainsi que deux entretiens menés auprès du DRH et DSI.

Les résultats dégagés, après l'étude de terrain que nous avons mené, nous ont permis de constater que le personnel de la DRH de CEVITAL utilise fortement les technologies d'information et de communication (logiciels, progiciels, internet, intranet...); ce qui a permis de faire évoluer et développer cette fonction avec une forte flexibilité et autonomie et facilitation des tâches des salariés. Nous avons réalisé, aussi, la contribution des TIC à l'amélioration de la fonction RH, les différents TIC introduites dans la DRH de CEVITAL, avec un impact vraiment positif. Elles ont apporté de réelles solutions, dans le fonctionnement de cette fonction, et ont servi à des considérables conséquences, en rendant la DRH plus performante et efficace, avec un service de meilleurs « qualité, prix, temps » (en favorisant l'entreprise transversale, l'apprentissage organisationnel, effacer les barrières temporelles et géographiques) aussi augmenter les compétences et les capacités de travail du salarié en terme de partage de connaissances, orientation vers des tâches à plus forte valeur ajoutée). Ainsi,

---

nous avons pu concevoir que parmi les TIC déterminant l'amélioration de la FRH, le SIRH, qui est d'après les résultats ressortis de notre recherche, indispensable pour les activités de cette fonction. Elles induisent des changements au niveau de l'organisation du travail et de la FRH. En effet, la transformation et la circulation de l'information modifient les processus de décision (on passe d'une structure pyramidale où le savoir est détenu par le dirigeant à des structures matricielles où tous les individus participent aux décisions grâce à la mise en commun des savoirs) et chaque travailleur devient un centre de décision, ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise, également il permet une harmonisation et cohérence des pratiques de la GRH, ce qui lui réfère un rôle pertinent et stratégique pour cette dernière. Donc, ces résultats nous ont permis de vérifier et de confirmer nos hypothèses posées au début.

Par ailleurs, nous avons remarqué d'après nos interprétations que pour la plupart des employés de la DRH de CEVITAL, qui ont rencontré une difficulté d'usage de ces TIC et qui ont suivi une formation, pour les aider ont été moyennement satisfaits, ce qui nous laisse dire que les formations proposées n'aboutissent pas aux résultats attendus de bien satisfaire les formés et de leur simplifier l'utilisation des TIC.

Dans ce contexte, nous proposons aux responsables de la DRH de cette entreprise de mener des plans de formations plus efficaces et de s'assurer que les formations suivies soient plus satisfaisantes, pour assurer une meilleure exploitation des TIC, ce qui aura à notre avis un impact plus important sur les activités de la GRH au sein de cette entreprise.

Ainsi les TIC offrent à l'entreprise des opportunités pour construire de nouveaux avantages concurrentiels et améliorer la compétitivité.

Nous pouvons dire finalement que les technologies de l'information et de communication contribuent d'une manière efficace, dans la gestion des ressources humaines.

Cette recherche n'est pas sans limites, on peut évoquer, en premier lieu, le fait que nous ne sommes pas intéressées aux comportements et attitudes des employés en terme de résistance ou d'acceptation engendrées par les TIC et cela parce que ce genre d'étude nécessite d'utiliser les techniques d'observations et de passer plus de temps sur le terrain pour les détecter au regard du temps de stage limité que nous avons pu suivre.

En deuxième lieu, nous avons étudié l'impact des TIC d'une façon globale sans évoquer le détail des activités et cela parce qu'au sein du département RH, ils n'utilisent pas les TIC dans chaque activité (formation, recrutement...), mais ils utilisent des logiciels qui couvrent et intègrent globalement toutes les activités.

En dernier lieu, notre thématique de recherche est basée sur l'étude de l'impact des technologies de l'information et de la communication, sachant que ces dernières sont en

---

évolution permanente, à cet égard d'autres recherches, dans ce domaine, peuvent avoir lieu et être intéressantes, étudier d'une façon plus approfondie, afin d'apporter d'autres résolutions sur l'impact que peuvent avoir les TIC sur la fonction RH dans les entreprises algériennes.

# *Bibliographie*

---

## Références bibliographiques :

### Ouvrage :

- ANGOST.H, « système d'information de l'entreprise », 5 ème Ed Boeck, paris, 2006.
- AKTOUF.O, « Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative des organisations », Ed les presses de l'université du Québec, Montréal, 1997.
- 
- BALANCOT.C, « benchmark SIRH », 5ème Ed Danae, 2013.
- BLANCHET.A et ALL, « Les techniques d'enquête en sciences sociales », Ed DUNOD, Paris, 2000.
- BRIFAUT J-P, « Processus d'entreprise pour la gestion », Éd Lavouaer, Paris, 2004.
- BOUTAYEB.S, « Dictionnaire des termes de base de l'informatique », Dunod, Paris, 1997.
- CADIN.L, GUERIN.F et PIEGEYRE.F, « gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 2<sup>ème</sup> ed Dunod, Paris, 2004.
- DARBELET.M, IZARD.L ET SCARAMUZZA.M, « Notions fondamentales de gestion d'entreprise, Organisation, fonctions et stratégie », Ed Foucher, Paris, France, 1995.
- EMERY.Y et GONIN.F, « dynamiser les ressources humaines », 2e Ed, PPUR, 2006.
- GOUARNE.J-M, « le projet décisionnel », Ed Eyrolles, Paris, 1998.
- GOVARE.V, « L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) », Paris, 2002.
- GRAWITZ. M, « Lexique des sciences sociales », 4ème Ed DALLOZ, paris, 2004,
- GILLET .M et GILLET.P, « SIRH Système d'information ressources humaines », Ed DUNOD, paris, 2010.
- GEUZE.F, « E-DRH, outils de gestion innovant », 1er éd, de boeck université, 2009.
- KALIKA.M et ALL, « E-RH réalité managériale », Ed, Vuibert, Paris, 2005.
- KALIKA.M, « E-GRH : révolution ou évolution », Ed, liaisons, 2002.
- KEFI.H et KALIKA.M, « Le rôle stratégique des TIC », Ed Economica, 2006.
- JUST.B, « pas de DRH sans SIRH », Ed liaison, paris, 2010.

- 
- LAUDON.K et LAUDON.L « Management des systèmes d'information », Ed, Pearson, 2006.
  - LELARGE.G, « la gestion des ressources humaines, nouveau enjeux, nouveau outils », Ed Sefi, CANADA, 2003.
  - LE GALL.J-M, « la gestion des ressources humaines, que sais je ? », Ed presses universitaires de France, 2015.
  - LOUART.P, « Gestion des ressources humaines », 2eme Ed, Eyrolles université, paris, 1991.
  - MULLENDERS.A, « e-DRH : outil de gestion innovant », Ed de boeck, université Bruxelles, 2009.
  - O'BRIEN.J-A, « Les Systèmes d'information de gestion », Ed De Boeck Université, 1995.
  - QUIVY.R, COMPENHOUDT .L, « Manuel de recherche en sciences sociale », 3eme édition, Dunod, PARIS, 2006.
  - RIFKIN.J, « la fin du travail », Ed la découverte, 1997,
  - PERETTI.J-M, « le SIRH : enjeux, projets et bonnes pratiques », 2eme Ed, Vuibert, Paris, 2012.
  - PERETTI.J-M, « ressources humaines », 16<sup>ème</sup> Ed Vuibert, 2017.
  - PERETTI.J-M, « dictionnaire des ressources humaines », Ed Vuibert, 2001.
  - PERETTI J-M, « ressources humaines », 10<sup>ème</sup>, Ed Vuibert, Paris, 2006.
  - REIX.R « système d'information et management des organisations », Ed, Vuibert, paris 2002.
  - ST-ONGE.S ET ALL, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », Ed Gaëtan Morin Chenelière, 2004.
  - SILVA.F, «être E-DRH», 2ème Ed liaisons, France, 2012.
  - SILVA.F, « devenir e-drh », Ed Liaisons, 2001.
  - THIETAR.R-A et COLL, « méthodes de recherche en management », Ed Dunod, 2003.
  - WESTPHALEN.M-H, « Communication: Le guide de la communication d'entreprise », Éd Dunod, 1999.

---

## Reuves:

- AUBERT.B ET ALL, « L'innovation et les technologies de l'information et des communications », HEC Montréal, octobre 2010.
- LEKHAL.A, revue nouvelle économie : TIC et changement organisationnel, université Djilali Bounama, 2016.
- MABERT.V, SONIA ET VENKATAMARAN.M, Enterprise Resource Planning Survey of U.S. Manufacturing Firms”, Production and Inventory Management Journal (2e trim.), 2000.
- REIX .R, « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », revue française de gestion n ° 77, 1990.
- TANNENBAUM.S-I, traduction de: The HRIS is the system used to acquire, store, manipulate, analyze, retrieve and distribute pertinent information regarding an organization's human resources , Canada,1999,

## Memoires:

- BEN DAOUDE.N, (les NTIC dans l'école prive), momier de master 2, université Sorbonne, 2009.
- BENDIABDELLAH.A et BENABOU.DJ, « impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne », université de Tlemcen et université de Mascara, 2002.
- DARNE.M, « comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ? » mémoire master 2, 2011.
- EXBRAYAT.G, FISTEBERG.N, FOUESNANT.R, « Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise », these université paris dauphine, MBA, MRH Promotion 7, 2010.
- GUNIA N, « La fonction ressource humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises ; Impact des nouvelles technologies d'information et de communication », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue à Toulouse le 22/04/2002.
- LE REOUX.M-R et ALL, « la décentralisation du management RH », université paris dauphine, 2004/2005.
- MORENO M., « gestion des ressources humaines-GRH », IAE-UTI, Paris, 2008.

- 
- Ophélie C, « Le système d'information des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises », Mémoire Master 2, université de Reims, 2012.

**Web graphie :**

- *Déclaration sociale Nominative: qu'est-ce que c'est ?*, Sur Le Journal du Net, URL, <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201391-declaration-sociale-nominative-dsn-qu-est-ce-que-c-est/> consulté le 10/04/2019.
- NGASSI NGAKEGNI.G « Impact des TIC sur le tissu productif des biens et services au Maroc », URL : [www.linkedin.com/pub/ghynel-ngassi-ngakegni/23/654/485](http://www.linkedin.com/pub/ghynel-ngassi-ngakegni/23/654/485), Consulté le : 12/03/2019.
- BASQUE.J, « Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire », Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005, URL : [www.ritpu.org:81/img/pdf/ritpu\\_0201\\_basque-2.pdf](http://www.ritpu.org:81/img/pdf/ritpu_0201_basque-2.pdf). consulter le 10/04/2019.
- Définition de l'information et de la communication URL : [www.olats.org/schoffer/definfo.htm](http://www.olats.org/schoffer/definfo.htm), consulté le 11/3/2019.
- Définition de l'information et de la communication URL : [www.olats.org/schoffer/definfo.htm](http://www.olats.org/schoffer/definfo.htm), consulté le : 11/03/2019
- NGASSI NGAKEGNI.G « Impact des TIC sur le tissu productif des biens et services au Maroc », URL : [www.linkedin.com/pub/ghynel-ngassi-ngakegni/23/654/485](http://www.linkedin.com/pub/ghynel-ngassi-ngakegni/23/654/485), Consulté le : 12/03/2019.

*Annexe*

## **Annexe 2 : questionnaire de l'enquête**

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA

-Bejaia-

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET DES SCIENCES  
DE GESTION

### **Questionnaire destiné aux employés de la direction des ressources humaine De l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire**

#### **Thème de recherche**

#### **Intégration des technologies de l'information et de la communication dans La fonction ressource humaine**

Ce questionnaire a été conçu dans le cadre d'un travail de recherche pour l'obtention du diplôme de Master en science de gestion option Management des ressources humaines(MRH).

Notre enquête a pour objet d'analyser l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans la fonction RH. Elle concerne un échantillon d'employés appartenant à la direction des ressources humaines de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire. L'objectif de notre travail de recherche est de :

- Connaitre la réalité d'usage des TIC dans la fonction RH de CEVITAL
- Es-que l'intégration des TIC au sein du service RH de l'entreprise CEVITAL contribue-t-elle à améliorer ce service
- Quel est le rôle joué par le système d'information ressource humaine dans la fonction RH

Le questionnaire est anonyme, nous vous assurons une totale confidentialité de vos réponses. Les données récoltées, feront l'objet d'un traitement anonyme, statistique. Et les résultats feront par la suite l'objet d'un usage strictement scientifique.

Merci pour votre précieuse participation

**Réalisée par :**

MEKBEL Sara

RABHI Selma

**sous la direction de :**

Mme : SLIMANI Radia

## 1<sup>ère</sup> partie : Le profil du personnel

### 1) Age :

- Moins de 30ans
- De 30 a 39 ans
- De 50 à 59ans
- De 40 à 49ans
- 60ans et plus

### 2) Niveau académique :

- Sans baccalauréat
- Baccalauréat
- Niveau universitaire
- Autre.....

### 3) Catégorie :

- Exécutant
- Maitrise
- Cadre
- Cadre supérieur

### 4) Ancienneté (nombre d'années de service) :

- De 1 à 5
- De 6 à 10
- De 11 à 15
- De 16 et plus

## 2<sup>ème</sup> partie : la disponibilité des TIC dans la direction RH

### 1) Utilisez-vous des TIC dans vos activités ?

Oui

Non

**2) Si oui, quels sont les TIC que vous utilisez ?**

Ordinateur	
Communication électronique (CD, vidéo...)	
Visio conférence	
Carte professionnel à puce	
Messagerie interne	
Transfert des fichiers (file transfert Protocol)	
Gestion électronique des documents	
Logiciels	
Equipement de contrôle d'accès	
téléphone (portable, fixe)	
Autre.....	

**3) Utilisez-vous des progiciels lors de l'exécution de vos taches ?**

Oui

Non

**4) Si oui, quels sont les progiciels que vous utilisez ?**

ERP (Enterprise Resources Planning)

Groupware

Workflow

EDI (échange de données informatisées)

- Autre : .....

**5) Quels sont les réseaux que vous utilisez ?**

Internet

Intranet

Extranet

- Autre.....

**6) Quel outil technologique utilisez-vous pour effectuer vos communications internes**

Téléphone

Courrier électronique

Intranet

Vidéoconférence

- Autre .....

**7) Les services RH de votre entreprise sont-ils entièrement informatisés?**

Oui

Non

**8) Avez-vous accès à tous les TIC disposé dans les services RH ?**

Oui

Non

**9) Si c'est non : quels sont les outils dont vous n'avez pas accès ?Et pourquoi ?**

.....  
.....

### 3<sup>ème</sup> partie : l'impact des TIC sur la fonction RH

1) Est-ce que vous avez rencontré des difficultés d'usages de ces technologies ?

Oui

Non

2) Est-ce que vous avez suivi une formation en TIC ?

Oui

Non

3) Si oui, êtes-vous satisfait de cette formation ?

Faiblement satisfaits

Moyennement satisfaits

Excellente ment satisfaits

4) Avez-vous un logiciel qui vous aide dans l'exécution de vos tâches ?

Oui

Non

5) Ces logiciels vous facilitent-ils votre travail ?

Oui

Non

6) Trouvez-vous qu'il y a une amélioration des prestations RH depuis l'intégration des TIC ?

Oui

Non

**7) Quelle sont les avantages que procure ces technologies a votre tache ?**

- Rapidité de la réalisation de mon travail
- Plus d'autonomie dans la réalisation de mon travail
- Meilleur partage de l'information
- Améliore les relations interpersonnelles
- Permet un service de qualité
- Une meilleure coordination, organisation et coopération

-Autre suggestion .....

**8) Grâce aux TIC la circulation de l'information et la communication entre les services RH sont plus fluides ?**

- Oui
- Non

**9) Les TIC ont-elles contribué à la diminution de la distance hiérarchique ?**

- Oui
- Non

**10) Pensez-vous que les TIC améliorent l'efficience et l'efficacité de la fonction RH ?**

- Oui
- Non

**4<sup>ème</sup> partie : le rôle du SIRH dans la fonction RH**

**1) Disposez-vous d'un SIRH (système d'information des ressources humaine) ?**

- Oui
- Non

**2) Quels sont les activités couvertes par le SIRH?**

- Activité de recrutement
- Activité de formation
- Activité de GPEC
- Activité de rémunération

- Autre.....

**3) Pensez-vous que le SIRH est indispensable aux activités de la FRH ?**

- Oui
- Non

**4) Quels sont les avantages que vous procure le SIRH dans votre travail ?**

- Faciliter la prise de décision
- Réduire les coûts et le temps de la réalisation des tâches
- Une meilleure gestion de l'information
- L'harmonisation et la cohérence des pratiques de la GRH
- Une meilleure communication

- Autre.....  
.....

**5) Est-ce que le SIRH vous permet d'être plus efficace et plus performant dans la réalisation de vos tâches quotidiennes ?**

- Oui
- Non

**6) Voyez-vous que le SIRH est un outil stratégique pour les pratiques de GRH et pour l'entreprise ?**

- Oui
- Non

**Merci pour votre collaboration**

# Guide d'entretien

## ❖ Entretien avec le directeur des ressources humaines :

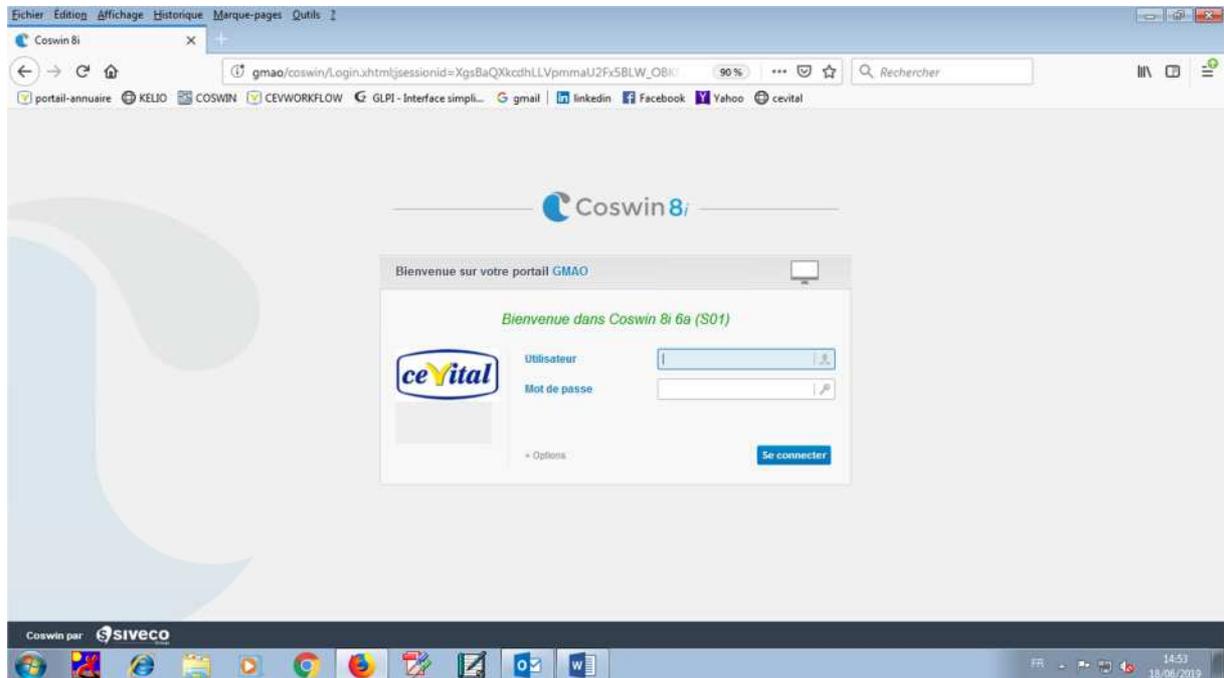
1. Quel est le degré d'implantation des TIC dans votre entreprise et spécialement dans la DRH ?
2. Comment vous percevez la réalité d'usage des TIC dans l'entreprise d'abord et dans la fonction RH (le taux de leur utilisation, leur disponibilité ....) ?
3. Quel est selon vous le rôle que jouent les TIC dans votre DRH et quels sont les effets qu'elles apportent après leur utilisation ?
4. Quel avantage ressort de l'utilisation des TIC pour les employés et l'entreprise ?
5. Est-ce que vos besoins en termes de disponibilités de technologie sont entièrement satisfaits ?
6. Ces technologies améliorent-elles votre gestion quotidienne ?
7. Les technologies de l'information et de la communication dans votre fonction permettent-elle à votre personnel d'être plus efficaces ?
8. Vous disposez d'un SIRH, a-t-il permis à votre fonction d'évoluer d'un rôle administratif à un rôle de partenaire stratégique ? comment ?
9. Le SIRH, permet-il d'avoir plus de fluidité dans la prise de décision ?

## ❖ Entretien avec le directeur du système d'information :

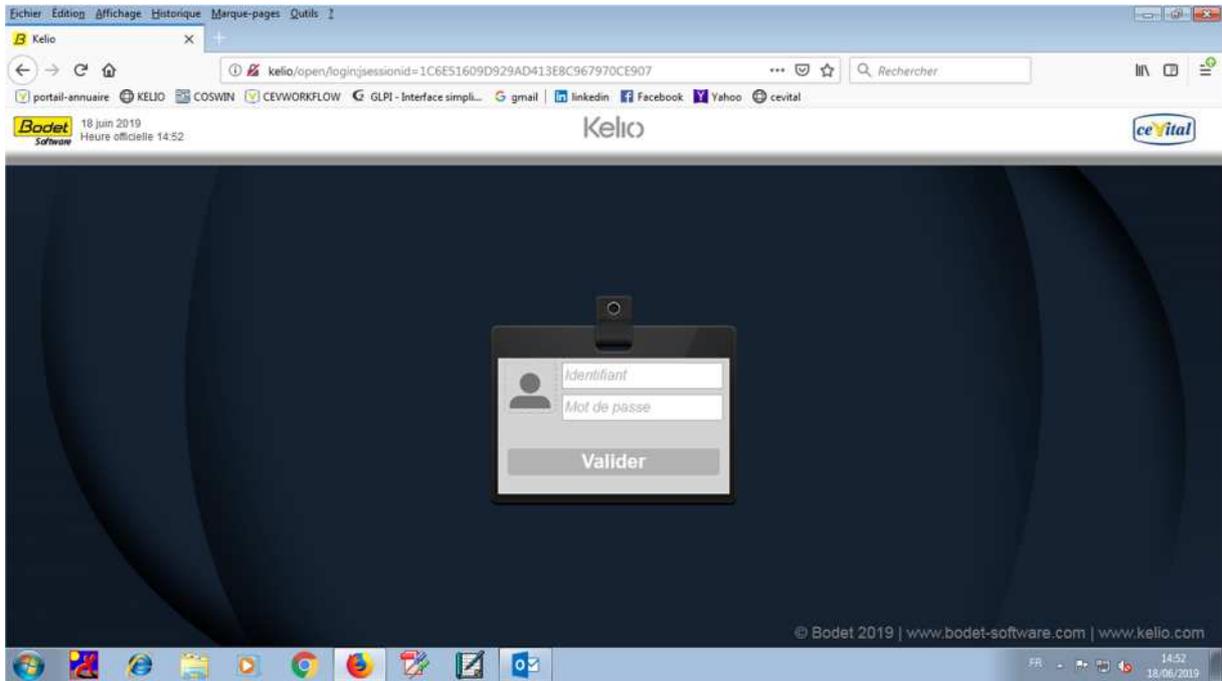
1. Pouvez-vous nous faire un inventaire de vos technologies d'information et de communication ? précisément celle qui concerne la direction RH ?
2. Quels sont leurs fonctionnalités et caractéristiques ?
3. Est-ce que l'acquisition de nouvelles technologies dans votre entreprise et spécialement dans la DRH fait partie de vos projets futurs ?
4. Dans quel but l'entreprise a-t-elle équipé la DRH de technologies d'information et de communication ?



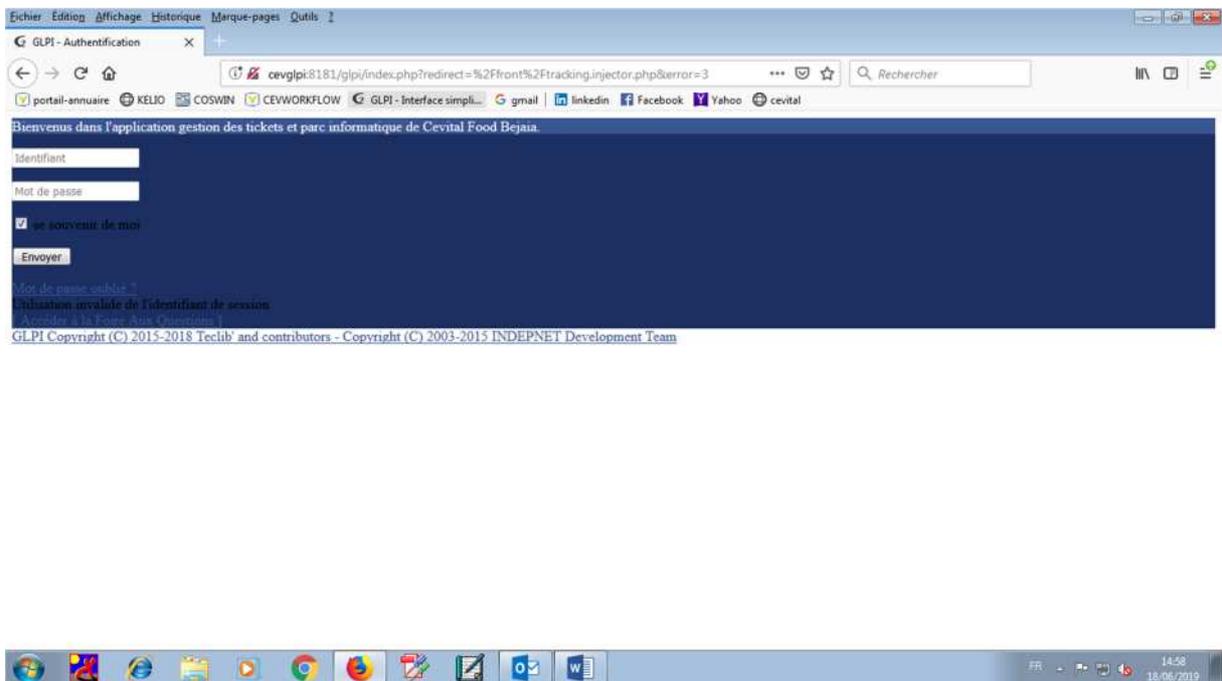
Annexe 4 : CVRH



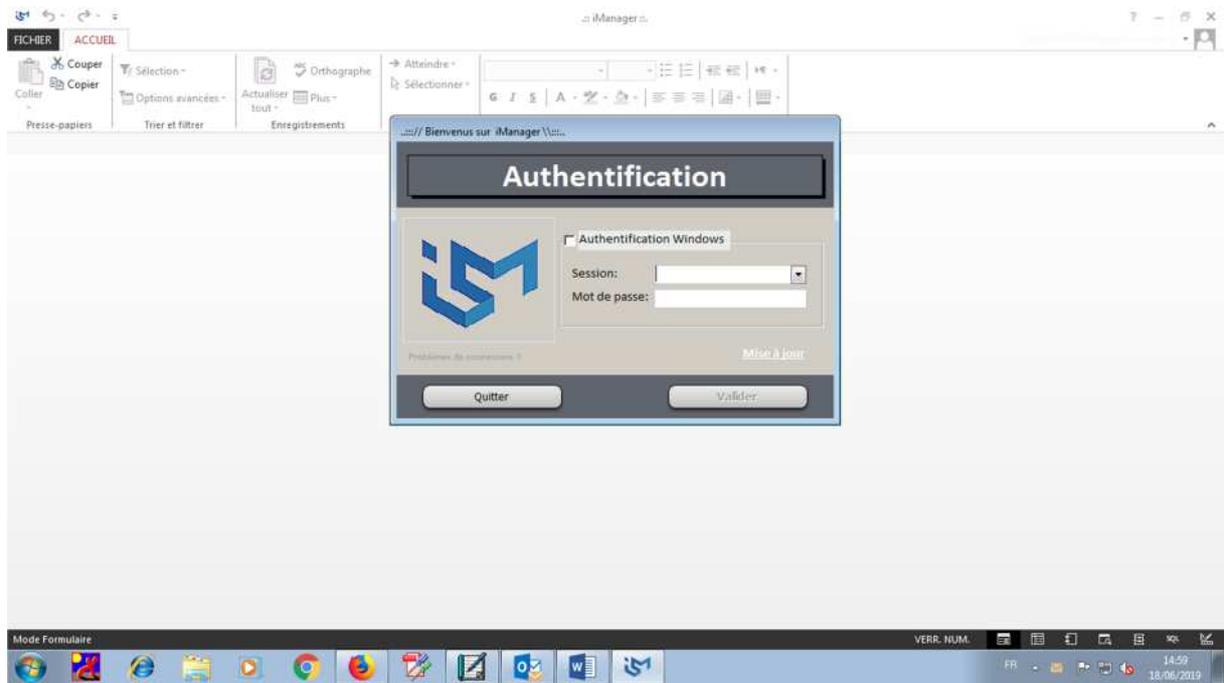
Annexe 5 : COSWIN



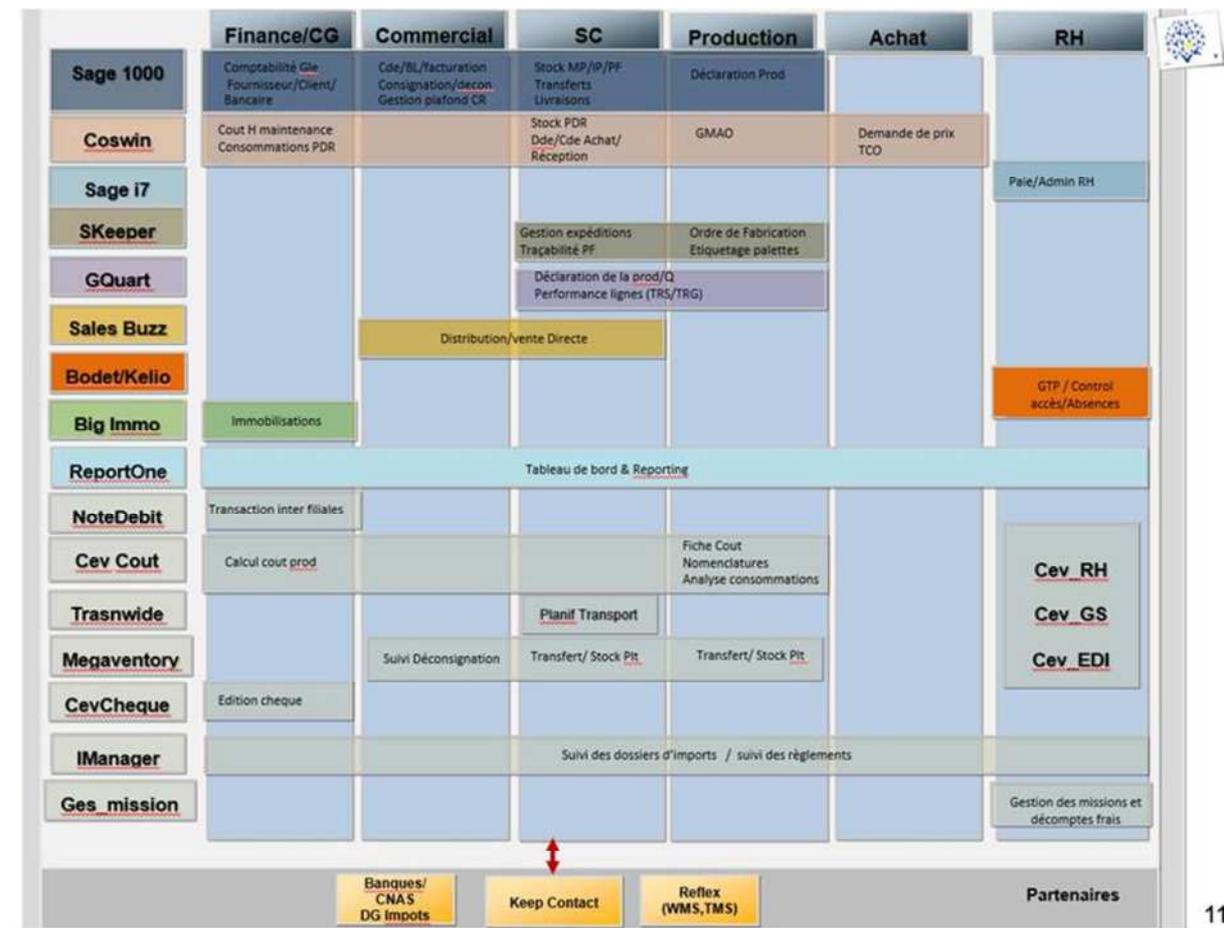
**Annexe 6 : KELIO**



**Annexe 7 : GLPI**



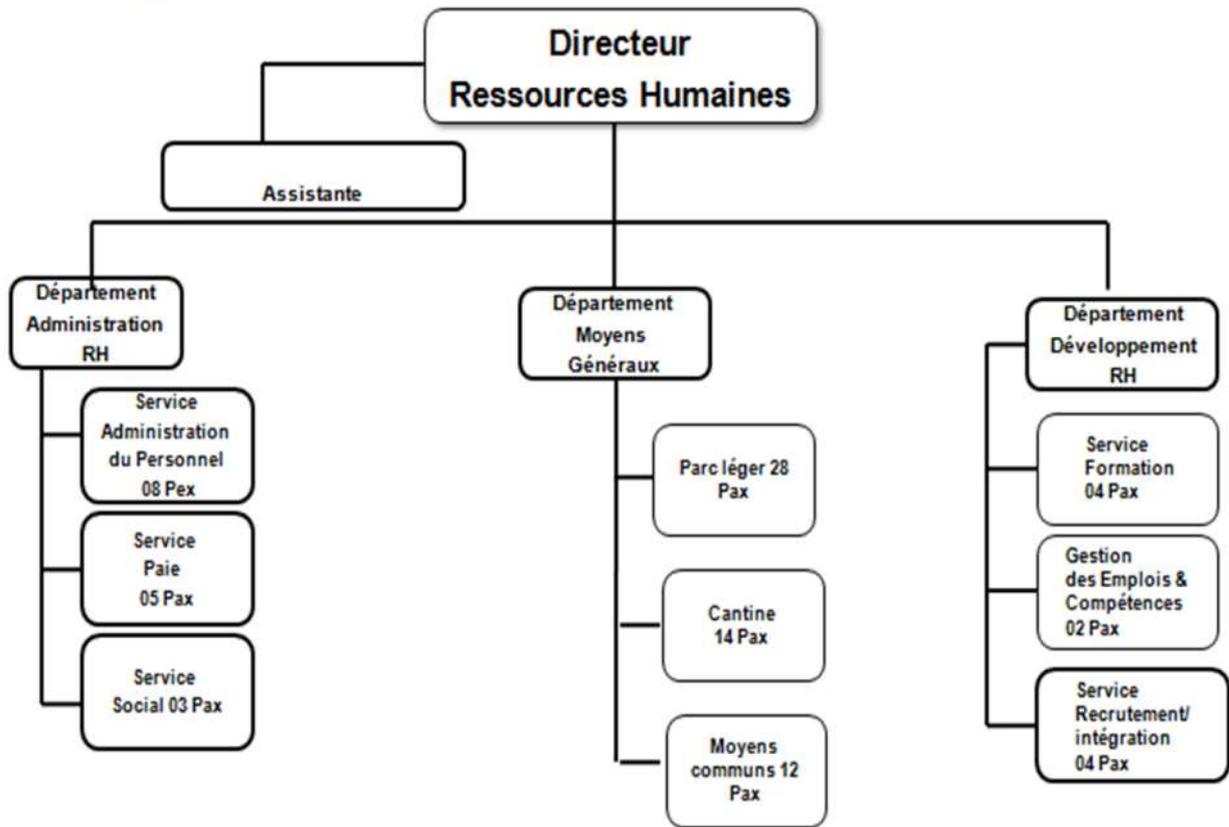
## Annexe 8 : I MANAGER



## Annexe 9 : Listes de quelques technologies existant dans les services de CEVITAL



## Organigramme de la Direction des Ressources Humaines



**Annexe : Organigramme de la Direction des Ressources humaines de CEVITAL agro-aliment**

## Effectif Cevital par catégorie socio-professionnelle

	2016		2017		2018	
Catégorie	DRH	GLOBAL	DRH	GLOBAL	DRH	GLOBAL
cadre	22	1001	17	1030	29	1269
Maitrise	35	841	33	818	21	720
Exécution	43	1664	43	1580	37	1464
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>3506</b>	<b>93</b>	<b>3428</b>	<b>87</b>	<b>3453</b>

## **RESUME**

*Sous l'effet d'une véritable révolution technologique, l'entreprise est devenue, au cours de ces dernières années, une matrice de production et de transmission de l'information, nous assistons, en effet, à des mutations qualitatives majeures, ou les technologies d'information et de communication provoquent de véritables bouleversements dans les structures et processus de l'entreprise ainsi que sur la nature de son capital humain.*

*Ainsi, l'intégration des technologies d'information et de communication dans l'entreprise et spécialement dans la fonction ressource humaine induisent des changements et impactent celle-ci avec des différents effets.*

*C'est pourquoi, l'objet de notre travail de recherche est d'observer l'impact de l'intégration de ces TIC dans la FRH et d'analyser les différents apports qu'elles lui apportent.*

*Nous avons constaté, après notre étude empirique dans l'entreprise CEVITAL agro-alimentaire qui occupe la 1<sup>ère</sup> place dans le marché national de l'industrie et qui figure parmi les entreprises qui assurent une introduction avancée des TIC dans ses services, que ces technologies d'information et de communication offrent à la fonction ressource humaine une amélioration au niveau de sa performance, ainsi qu'un bon fonctionnement et un accroissement substantiel.*

## **ABSTRACT**

*Under the effect of a real technological revolution, the company has become, in recent years, a matrix of production and transmission of information, we are witnessing, in fact, major qualitative changes, or information and communication technologies are causing real changes in the structures and processes of the company as well as the nature of human capital.*

*In fact, the integration of information and communication technologies in the enterprise and especially in the human resource function induces changes and impacts it with different effects.*

*This is why the purpose of our research was to observe the impact of the integration of these information and communication technologies in the human resources function and to analyze the various contributions that they bring to it.*

*We found, after our empirical study in the company CEVITAL agribusiness, which ranks first in the national market of the industry and which is among the companies that ensure an advanced introduction of ICT in its services, that these technologies of information and communication offers the human resources function an improvement in its performance as well as a good functioning and a substantial increase.*