

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A.MIRA-BEJAIA



Mémoire de fin de cycle

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER

EN SCIENCES DE GESTION

Spécialité : MANAGEMENT

Intitulé du Thème :

**L'impact de l'intégration des nouvelles technologies de
L'information et de la communication sur les pratiques de
La gestion des ressources humaines : EPB**

Présenté par :

M^r LAKDIM Abdelhafid.

Soutenu le : 04/07/2019.

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom	Grade		
Mr AOUDIA LOUNIS	MCB	Univ. de Bejaia	Président
Mr KHERBACHI HAMID	professeur	Univ. de Bejaia	Rapporteur
Mr HAMITOUCHE MERIEM	MCA	Univ. de Bejaia	Examineur

Année Universitaire : 2018/2019

Remerciements

Ma gratitude la plus profonde, je la témoigne à notre Seigneur, l'Éternel sans nul pareil. Il m'a tenu ferme et résolu à mener à terme ce modeste travail que des circonstances de bien des sortes avaient voulu compliquer et saborder.

Je tiens à exprimer ma gratitude à mon aimable promoteur, Monsieur KHERBACHI Abdelhamid. Il a mis son appréciable expérience et son tranchant décisionnel pour m'arracher à mes peurs diffuses. Apprivoiser un sens que je croyais insaisissable, poser en quelques instants les jalons de toute une structure qui se refuse à tenir dans ma pensée ; identifier la hiérarchie des priorités parmi les concepts enchevêtrés ; pour lui, c'est tout « simple ». Pour moi, rien n'est simple, sinon une fois compris et maîtrisé à fond, ce qui reste encore loin. Le flou qu'entretiennent les innombrables choses réfractaires à notre humble capacité, pâtissant d'une collusion de carences, n'aura été pour lui qu'une affaire de quelques instants pour renvoyer toute chose à sa place, cernée par ses limites dimensionnelles précises.

Bref, sans mon promoteur, j'aurais pu faire une bonne dizaine de mémoires sans parvenir à accomplir le seul dont je m'étais chargé !

Mes remerciements s'adressent également à l'ensemble du personnel de la direction des Ressources humaines (DRH), en particulier Madame la Directrice de la DRH, Monsieur le chef du personnel de la DRH ainsi que Monsieur le chef du système d'information.

J'exprime aussi ma sincère reconnaissance à tous mes enseignants. Le souvenir aimable de chacun d'entre eux se déploie dans ma mémoire à chaque séquence que je traitais dans mon étude, me rappelant l'instant hors de prix où il m'avait expliqué telle chose en tel module, voire dans des domaines qui m'étaient inaccessibles sur le moment, mû par sa conscience à m'éviter l'incertitude, la faute.

Je remercie, enfin, toute la communauté universitaire. Son apport est peut-être indistinct pour beaucoup, pourtant il ne manque pas de peser de son poids.

Mes remerciements à toutes les personnes, surtout nos amis qui nous accompagnent dans des difficultés où personne d'autre qu'eux ne sait intervenir et influencer sur le moment difficile.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents. Leur présence a toujours été intrinsèquement liée à celle du devoir et de la rigueur. Je n'avais qu'à calquer mes espérances sur leur modèle de labeur et de persévérance. J'espère qu'ils pourront se contenter de ma reconnaissance et de tout l'amour que je leur voue.

À mon petit frère ;

À mes sœurs ;

À ma fiancée ;

A toutes mes cousines et mes cousins ;

A tous (es) mes amis ;

Et toutes celles et tous ceux qui m'ont soutenu durant toutes mes années d'étude.

Liste des abréviations

GRH : gestion des ressources humaines.

NTIC : nouvelles technologies de l'information et de communications.

TIC : technologie de l'information et de communication

EPB : entreprise portuaire de bejaia.

RH : ressource humaine

PME : petit et moyennes entreprises.

S.I : système d'informations.

DRH : direction des ressources humaines.

DDD : direction des domaines et développement

DMA : direction manutention et acconage.

SMI : système management intégré.

CDD : contrats de travail à durée déterminée.

CDI : contrat à durée indéterminée.

DFC : direction de finance et de comptabilité.

NAO : Négociation annuelle obligatoire.

EDI : échanges des données informatisées.

La liste des tableaux

Tableau N° 1 : longueurs et profondeurs des jetées du port.....14

Tableau N° 2 : Caractéristiques des postes à quais.....14

Tableau N° 3 : donne la répartition des personnes enquêtées.....37

La liste des figures

Figures N° 1 : Organigramme de L'EPB.....17

Table des matières

Introduction

générale.....1

CHAPITRE 1 : LES NTICS ET PRATIQUES DE GRH DANS L'ENTREPRISE

Section1 : Les Technologies de l'Information et de la Communication dans l'entreprise.....3

Section2 : les pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.....8

CHAPITRE 2 : CADRE DE L'ÉTUDE, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Section 1 : Présentation du cadre de l'étude.....13

Section 2 : Méthodologie de recherche.....36

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....37

CONCLUSION GÉNÉRALE.....45

BIBLIOGRAPHIE.....47

ANNEXE.....48

Introduction Générale

Dans les entreprises, les NTIC constituent, aujourd'hui, un sujet d'actualité et impliquent un changement des pratiques de management notamment dans le domaine de la GRH qui évolue rapidement avec les différentes innovations des TIC.

Actuellement, les entreprises procèdent de plus en plus à l'introduction de ces technologies dans la GRH qui fait face à de nouveaux défis et doit s'adapter à de nouvelles mutations. « *Dans le climat d'accélération provoqué par les technologies de l'information, l'importance des ressources humaines nécessaires pour réaliser les potentialités des nouvelles technologies de l'information fait maintenant l'objet de beaucoup d'attention. Au fur et à mesure que les recherches étudient les succès et les échecs des tentatives d'adoption et de mise en place des technologies de l'information, l'importance et la complexité des problèmes des ressources se manifestent de plus en plus.* »¹.

Les NTIC, établies en tant que vecteur important de croissance économique de l'entreprise, orientent notre objectif sur leur contribution et leur influence sur les pratiques de GRH. C'est dans ce cadre que l'entreprise EPB a retenu notre choix de terrain d'étude pour dresser un état des lieux de l'impact des NTIC sur ses pratiques de gestion (GRH). Il s'agit d'essayer de voir quels sont **les impacts de l'adoption des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur les pratiques de la gestion des ressources humaines**. Dans ce cadre, nous nous intéressons à :

- L'importance et l'acquisition des NTIC au sein de l'Entreprise Portuaire de Béjaia.
- Aux mutations subies par les méthodes du travail suite à l'intégration des NTIC.

Ainsi, nous voulons savoir qu'elles doivent apporter les NTIC à la fonction RH pour optimiser ses missions et de quelle manière les NTIC affectent-elles le changement du fonctionnement de l'organisation du travail au sein de l'entreprise.

Nous allons vérifier les hypothèses de travail suivantes :

¹SCOTT MORTON, Michael, *Entreprise compétitive au futur*: technologies de l'information transformation de l'organisation, édition d'organisation, Paris, 1995, p 106.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Hypothèse 1: Les nouvelles technologies de l'information et de la communication améliorent la gestion des ressources humaines.

Hypothèse 2: Les NTIC influent sur la manière de mener les tâches dans l'entreprise.

Pour répondre à cette problématique, nous avons fait une revue de la littérature sur le thème et une enquête de terrain au niveau de l'entreprise portuaire de Béjaïa pour l'acquisition de données nécessaires à notre travail. Nous avons organisé notre mémoire en trois chapitres. Le premier chapitre présente les notions de base sur les NTICs et les pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans l'Entreprise. Le chapitre 2 présente l'entreprise Portuaire de Béjaïa. Le Troisième chapitre présente la méthodologie d'approche et analyse les résultats de notre enquête de terrain. Nous avons une introduction générale et une conclusion générale.

CHAPITRE 1 : LES NTICS ET PRATIQUES DE GRH DANS L'ENTREPRISE

Ce chapitre est constitué de deux sections la premier présente les NTICS dans l'entreprise, la section 2 donne les pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

Section 1: Les NTICS DANS L'ENTREPRISE

1-1- Nature et Définition de la notion de NTIC.

Le consensus à propos de la définition des NTIC tarde encore à se faire en raison de leur variété et leur hétérogénéité. Le semblant de convergence sur la définition reçue, circonscrivant le champ des NTIC, est celle d'un espace réunissant l'interaction de diverses activités économiques contribuant à la visualisation, au traitement, au stockage puis à la transmission de l'information par les moyens électroniques.

La définition de Herbert Simon (prix Nobel des sciences économiques, 1998) serait la plus proche de cerner ses caractéristiques. Elles aideraient à « *rendre toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, qui existera également sous forme lisible par les ordinateurs, les livres et les mémoires, stockés dans les mémoires électroniques.* ». ¹ Selon cet angle de vue, ces nouvelles technologies dont il est question ici ne seraient que le résultat d'une convergence de bien des innovations technologiques gravitant principalement des domaines de l'informatique et de la télécommunication. Tout en permettant la permanence des flux d'échange d'information et leur traitement, elles ouvrent de nouvelles voies de communication, plus performantes en ce qu'elles permettent de réduire délais et coûts parallèlement au grossissement du volume de données à diffuser, échanger ou stocker.

Deux conséquences distinctes de l'utilisation des NTIC sont généralement mentionnées dans un réseau d'entreprise. D'une part, l'introduction d'une plate-forme numérique éliminerait et remplacerait totalement la structure traditionnelle de communication qui caractérise les relations entre les PME. D'autre part, les nouvelles technologies seraient un élément de rénovation des interactions économiques et sociales traditionnelles qui ont fait le succès des districts industriels.

¹Emmanuel-Arnaud Pateyron, Robert Salmon Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Ed economica 199, P. 11

1.2. Applications des NTICS dans l'entreprise

L'Intranet est un réseau informatique fonctionnant uniquement à l'intérieur d'une entreprise ou d'une autre entité organisationnelle, et ce bien qu'il utilise les mêmes protocoles qu'Internet. Parfois, le terme Intranet recouvre un véritable site web, mobilisant une véritable infrastructure informatique, à ceci près qu'il reste circonscrit à la sphère interne de l'organisation. Son importance est telle que, dans les grandes entreprises, toute une politique de gouvernance est définie, impliquant, en particulier la veille scrupuleuse sur la sécurité générale de ses fonctions et celles de sa circonscription. L'Intranet peut également être ramené à des proportions personnalisées, à usage privé, ne retenant que ce qu'il convient de retenir des technologies et infrastructures utilisées par Internet dont il dérive. Joseph ANGLEBERT le définit de la manière suivante : « *c'est l'ensemble des moyens nécessaires pour transporter et traiter un flux d'informations à un groupe fermé d'utilisateurs identifiés en utilisant les mêmes protocoles et services que l'Internet* »²

La définition de l'Extranet s'insère quelque part entre Internet et Intranet. L'Extranet est, par maints de ses aspects, un réseau de type internet ayant externalisé ses répertoires de données sécurisées. L'extranet permet à l'entreprise de mettre à contribution des outils Internet tout en les circonscrivant dans une infrastructure qui lui est propre, ce qui suppose une maîtrise assurée des problèmes de sécurité. Il n'y a pas que l'accès sécurisé aux données. Surtout sa clientèle, exprimant le souhait de solutions personnalisées, d'utilisation pertinente des compétences, peuvent se voir investis de la charge de gestion de certaines pages ou rubriques, mises en place par l'entreprise qui les héberge. On parlerait dans ce cas d'« extension » du système d'information.

L'ERP est un ensemble de « *progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : achats, ventes, stocks, finance, logistique et fabrication. Ils ont la vertu d'amener les entreprises à adopter un même mode de fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les interfaces informatiques.* »³. Ces logiciels représentent une étape essentielle dans le mouvement continu d'intégration des systèmes d'information de gestion. L'ERP, intégrant diverses fonctions dans

² ANGLEBERT, J. et al. 2001, *TCP/IP Internet/Intranet/Extranet*, in : Institut de la gestion publique et du développement économique, novembre, p. 204.

³ QUELENNEC, Claude, *ERP, levier de transformation del'entreprise*, Éditions Lavoisier, Paris, 2007, p 17.

CHAPITRE 1 : LES NTICS ET PRATIQUES DE GRH DANS L'ENTREPRISE

un même système, est donc une application informatique qui permet de centraliser et de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise. On comptera au nombre de ses avantages une plus grande efficacité opérationnelle, une productivité accrue et une réduction des coûts de gestion de l'information. Pour bénéficier de l'application ERP, le système applicatif doit répondre aux caractéristiques suivantes :

- Provenir d'un éditeur unique de progiciels ;
- Garantir à l'utilisateur l'unicité de l'information, assurée par l'intégration de la structure de la base de données à partir de chacun des modules, même pris individuellement ;
- Assurer une mise à jour en temps réel de l'ensemble des modules concernés par la modification de l'information ;
- Garantir une totale traçabilité des opérations de gestion assurée par la piste d'audit ;
- Couvrir tout ou partie du système d'information de l'entreprise.

L'origine d'un projet ERP naît d'un besoin ou d'une volonté de changement dans les pratiques d'un métier. On se trouve dans le premier cas quand, par exemple, il est question de fusion, le cas ressurgit aussi quand les obligations légales sont trop importantes pour le S.I. en place. L'ERP peut trouver son origine dans une volonté d'harmonisation, que l'on retrouve dans des cas d'entreprises à version de croissance externe. Le poids de son histoire pèse inmanquablement sur ses modes de fonctionnement, car l'efficacité de l'entreprise est fonction de sa capacité à surmonter les aléas qu'elles rencontrent dans ses relations externes entre différentes géographies, nationales ou internationales, induites généralement par la mauvaise compréhension du fonctionnement de l'autre. Les processus primordiaux de l'entreprise pris en compte par les éditeurs de progiciel ERP sont les suivants :

- Processus comptables et financiers : comptes clients et fournisseurs, trésorerie, gestion des investissements, etc. ;
- Processus de *supplychain* peut s'interpréter en tant que pilotage d'événements logistiques. Débusquant les anomalies, il permet d'évaluer les options d'arbitrage préalables à l'administration d'actions informatiques correctives. Il englobe planification de l'approvisionnement, fabrication, facturation des commandes et enfin l'expédition au client, etc. ;
- Processus de service clients ;
- Processus de gestion de la force de vente ;
- Processus de gestion des ressources humaines ;

- Processus de maintenance des usines et équipements ;
- Processus de gestion des projets

1.3. Étapes d'intégration des NTIC dans les entreprises

Avant d'entreprendre une démarche pour l'intégration des technologies de l'information et de la communication, il serait essentiel de savoir où se situe l'entreprise par rapport à cette implantation. Une entreprise qui souhaiterait se doter d'appareillages et produits des Technologies de l'information et de la communication se trouvera inévitablement tenue de respecter des phases comptant certains paramètres à prendre rigoureusement en considération.

Pour mener adéquatement un processus d'intégration de NTIC, les entreprises doivent en chercher les compétences nécessaires pour conduire un tel projet. La notion de capital humain, réanimée et revitalisée par la réflexion étendue sur la place qui reviendrait à l'homme dans l'entreprise, puis dans son management, tentant d'épuiser la réflexion d'ensemble sur les compétences et leur production.

Résumé assez brièvement, comme l'a fait Jean-Marie PERRETI(2006),«*L'élément humain, toujours au centre des préoccupations organisationnelles, devient, donc l'acteur autour duquel va s'opérer cette adaptation.* »⁴Deux points s'illustrent parmi les moyens d'intégration des ressources humaines :

- **Le choix des ressources.** Le choix des compétences dans les entreprises est souvent fait dans l'optique de faire évoluer l'outil. L'acquisition de compétences peut se faire par recours à des prestataires externes, mais la volonté de maîtrise des outils force à l'internalisation des compétences. Mais, également, le DRH peut investir en termes de ressources humaines, leur assurant ainsi des formations propres à leur permettre de s'impliquer et mieux cerner les diverses notions NTIC, ce qui ouvre sur l'évaluation plus nette des changements subis par les personnels en termes de capacité d'utilisation et d'optimisation des outils appliqués, indiquant leur propension à se les approprier techniquement parlant.
- **La valorisation du personnel.** Le salarié, même non concerné directement par le changement induit par l'introduction des NTIC sur son lieu d'emploi, ne sera pas moins amené, par le simple bon sens, à accompagner ce changement par une formation aux

⁴PERRETI, Jean-Marie, *Tous DRH : Les responsabilités ressources humaines des cadres et des dirigeants*, Paris, 2006, p. 22.

outils mis en place, ce qui le rendrait plus symbiotique dans l'ensemble interagissant. Il en résultera pour lui l'assimilation de compétences nouvelles qui lui rendraient facile l'exécution de tâches inédites pour lui jusque-là et en mesure de lui apporter une valeur ajoutée plus substantielle. Jusque dans les industries de main-d'œuvre, le volume du personnel n'y fait plus que s'amenuiser depuis des décennies. Paradoxalement, il ne fait aussi que gagner en spécialisation et en volume salarial, augmentant en valeur le capital humain de l'entreprise et haussant ses divers outils en vecteurs de formation. Il ne tient souvent qu'à mettre à la disposition du salarié, agissant de façon autonome, les outils requis par son activité, pour s'assurer la permanence de son apprentissage. La formation joue un rôle d'orientation des efforts de compréhension des acteurs et d'homogénéisation du niveau des savoirs dans les équipes de travail. « *La formation revêt donc un rôle politique et stratégique. Former des citoyens responsables, éclairés et actifs et des spécialistes hautement qualifiés.* »⁵

Élever la relève pour s'assurer de l'avenir, tel doit être le souci d'une entreprise soucieuse de ne pas se laisser prendre de court par une pénurie de personnel et de compétences stratégiques à des moments où elle ne pourrait ni les former à temps, ni les convier de l'extérieur temporairement. Pour ce faire, elle s'y prendra par le soin à apporter au capital humain, un enjeu de taille.

La création d'avantage comparatif par les ressources se recentre sur la capacité d'un pays à valoriser ses ressources humaines et en faire un élément différenciateur et valorisant en comparaison aux autres pays. Qu'un pays détienne des ressources naturelles déclarées de haute importance ne l'avancera pas outre mesure sur les autres pays s'il ne prenait la peine, certes calculée et lourde d'investissement et de conséquences, de mise en valeur de ses ressources humaines suffisamment dotées en intelligence et technologie.

SECTION 2 : Les pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise.

⁵BOUKHEROUF, Belkacem, *Perception de la formation et de la construction de compétences dans les entreprises algériennes : cas de l'Algérie, Sonelgaz et Saida*, mémoire de Magister, université de Tizi-Ouzou, 2001, p.12.

1. Définition de la fonction des RH dans l'entreprise

La fonction Ressources humaines est, depuis quelques années, en constante évolution. Son expansion et son implication sont croissantes au point qu'elle est désormais partie intégrante du management de l'entreprise. Leur mutation principale date de l'apparition des premiers services du personnel en passant d'un rôle purement administratif à un rôle qualifié aujourd'hui de stratégique, élargissant leur champ d'intervention tout en professionnalisant la fonction. Alors que les services du personnel étaient principalement centrés sur des activités administratives (paie, gestion des relations sociales, recrutement), le développement de la fonction Ressources Humaines allait progressivement s'accomplir : la direction en charge ne se contentera plus désormais de sa tâche initiale – la gestion –, mais brassera plus large en développant le capital humain de l'entreprise. De ce fait, *«les missions de la direction des Ressources humaines s'élargissent : gestion des effectifs, des savoir-faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières, maintien de l'employabilité... En lien à la fois avec la direction générale de l'entreprise et les directions opérationnelles, les équipes RH les assistent dans l'organisation, l'administration et le développement des Ressources Humaines de l'entreprise.»*⁶

Les DRH deviennent progressivement des partenaires stratégiques comme en témoigne leur présence accrue au sein des comités exécutifs des entreprises. Actuellement, la direction des Ressources humaines (DRH) tient une palette d'outils lui permettant de mieux réagir aux enjeux d'un environnement en pleine mutation, mais aussi de faire évoluer la fonction RH vers une fonction stratégique à part entière, dont il convient de mesurer la contribution à la création de valeur.

Une des définitions qu'on retient à propos de la gestion des ressources humaines (GRH) est celle de « gérer » des hommes à leur travail, dans l'organisation où ils se trouvent employés. Il s'agit, dans cette gestion, de prendre des décisions sous contrainte, influencées par des décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...). Gérer des hommes dans le sens où l'on se préoccupe du facteur de production au travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Le fait de gérer s'accomplit donc sur des individus autonomes, du moins les suppose-t-on ainsi, avec ce que cela implique d'attentes et d'interactions sociales.

⁶Valérie POULARD, *Les Nouvelles technologies de l'information et de la communication : des outils au service des performances de l'entreprise*, 2000, p. 27.

Il ressort de cette définition la complexité et l'enjeu de la gestion des Ressources humaines, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences multiformes et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.

Selon Patrice Roussel (2008), « *La G.R.H. 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 G.R.H aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise.* »⁷ Demême, Loïc Cadine (2007) la définit dans une optique proche : « *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.* »

Selon Saint-Onge et ses collaborateurs (2004), la GRH constituerait une fonction de gestion, au même titre que celles de production, de marketing et de finances. Elle renvoie plus précisément à « *un ensemble variable de pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficacité et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise.* »⁸

Pour Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002), la GRH constitue « *l'ensemble qui vise la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels.* »⁹

La fonction Ressources humaines est une stratégie qu'une entreprise met en œuvre en tant que partie prenante de la vie de l'entreprise, intrinsèquement liée à ses ambitions opérationnelles.

2. Les pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'entreprise

La place que prend la gestion des ressources humaines (GRH) est stratégique dans l'organisation des entreprises. La gestion paraît être la conduite optimale des compétences et des usages qu'on en fait.

La gestion des ressources humaines est abordée dans l'optique d'un système comprenant un ensemble de séquences d'activités finalisés, ou processus en interaction dans le cadre

⁷F. Balanchot et F. Wacheux, *TIC : finalités de la GRH et création de valeur*, in : la Revue *Personnel*, N°437, 2003, p. 4.

⁸Saint-onge *et al.*, (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 2e éd., Gaëtan Morin éditeur, p.6

⁹Dolan *et al.* (2002). *la gestion des ressources humaines*, 5^e éd., Gaëtan Morin éditeur, p.5

CHAPITRE 1 : LES NTICS ET PRATIQUES DE GRH DANS L'ENTREPRISE

d'une planification des besoins¹⁰. Ces processus concernent l'acquisition de la ressource, sa répartition dans la structure suite à son affectation, sa préservation, son développement et le recueil de ses fruits de ressources humaines proprement dites.

L'acquisition de la ressource est à la fois l'attraction d'un groupe de candidats et le choix qu'on opère parmi eux pour en prendre uniquement ceux répondant aux critères présents et futurs identifiés dans les besoins d'une organisation. Une organisation amenée à employer de la ressource humaine se trouvera nécessairement devant le choix, voire le risque, qu'implique l'usage en question. Si elle n'allait pas dans le sens qui les préserverait et promouvrait, il serait probable qu'elle la dirige négligemment, au dépérissement. Cela découle du sens qu'elle donne à l'intervention de la ressource employée en son sein. Pour le premier cas, il sera question de tenir des capacités mises à profit en état de se renouveler et s'affiner, objectif qu'elle atteint par des politiques salariales favorables et de formation dans un environnement où règnent des conditions de travail propices à de tels objectifs. Quant au second cas, c'est au mieux la stagnation, au pire la diminution, percevant leur usage à titre passager ou conjoncturel, et l'organisation tâchera d'en tirer profit sans y mettre l'attention requise par l'usage de long terme.

Dans le projet de développer les Ressources humaines d'une entité entrepreneuriale ou administrative, il y a lieu de s'attendre à l'intervention de diverses formes opérationnelles sur les compétences techniques, administratives et interpersonnelles. Le but à atteindre en bout de compte serait au moins l'accroissement des aptitudes dans leur environnement d'action, l'organisation d'appartenance.

Au nombre des fonctions essentielles reconnues aux GRH, la conciliation des objectifs organisationnels, entre compétitivité et rentabilité, prend une place déterminante. Le service RH ne perd pas de vue ses propres objectifs organisationnels et fonctionnels¹¹. On dénombre quatre objectifs fonctionnels : attirer des candidats suffisamment qualifiés, conserver les employés ayant un rendement satisfaisant, accroître la motivation des employés, et favoriser l'épanouissement des employés en utilisant très bien leurs compétences.

Recruter du personnel est l'étape clé pour toute organisation entrepreneuriale ou administrative, son entrée en ligne de compte ne disparaît pas une fois que tous les postes sont théoriquement occupés. C'est une mise en relation plus symbiotique d'éléments de divers

¹⁰ArmandDayan *etal*, *Manuel de gestion*, ouvrage collectif, Éditions Ellipses, 2^e édition, Paris, 2004, p. 317.

¹¹Ibid. p 301.

CHAPITRE 1 : LES NTICS ET PRATIQUES DE GRH DANS L'ENTREPRISE

services, de drainage de compétences neuves et plus actualisées formées à l'extérieur de l'organisation employeuse, de répartition fréquente des attributions, voire de séparation d'éléments et de services ou leur mise à l'écart.

POUR PERETTI (2008) : « *la qualité d'un recrutement, dit-il, est le résultat de l'adéquation existant entre personne recrutée et besoin immédiat et futur de l'entreprise. Elle repose sur une définition descriptive réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur l'intégration réussie dans l'entreprise.* »¹² Sid-Ahmed Bouraouane (2010) le confond avec une opération de « *stratégie mise en place par l'entreprise pour identifier ses besoins internes en matière de ressources humaines, générer un pool de candidats assez représentatifs des compétences existantes sur le marché de l'emploi et planifier le recrutement du personnel qualifié.* »¹³

Le processus de recrutement est une démarche rigoureuse qui, loin de se limiter aux seules procédures de sélection, tient de tous les points vitaux¹⁴ et qui peut être restituée comme suit :

- ❖ opérations préparatoires essentielles (expression et analyse de la demande, définition du poste et du référentiel de compétences) : connaître précisément les compétences que l'emploi requiert et à quel niveau il est permis de recruter le profil adapté en termes d'âge, dès lors que l'expérience à elle seule ne suffit pas;
- ❖ méthodes de recherche des candidatures en interne ou en externe ont également un impact fort. Le recrutement interne est proposé aux salariés de l'entreprise dans le cadre de la politique de mobilité ou de promotion internes¹⁵. Le recrutement externe se fait dans le cas d'impossibilité de trouver dans l'entreprise même le profil recherché. Il peut s'agir de postes de base d'échelle, débutants ou très particuliers impliquant un cursus original. Ils peuvent aussi provenir d'organismes de placement (agence de réemploi), agence d'intérim et cabinet de recrutement¹⁶.
- ❖ Un rôle de premier plan est dévolu aux opérations de premier tri et d'approfondissement de l'information sur les compétences des candidats pour la sélection finale. Les méthodes utilisées sont nombreuses et adaptées au poste à pourvoir.. La

¹²Jean-Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, 15^e éd., Paris, 2008, p., 64.

¹³SID Ahmed Bouraouane. *Le management des ressources humaines*. Office de Publication Universitaires : 2010.p 63.

¹⁴PERETTI, op.cit. p. 75-76.

¹⁵M. Guerrout, *Gestion des ressources humaines*, gestion des entreprises, INSIM, 2006, p. 16.

¹⁶Ibid. p 17.

CHAPITRE 1 : LES NTICS ET PRATIQUES DE GRH DANS L'ENTREPRISE

décision, la proposition, la négociation, l'accord, l'accueil et l'intégration sont les, ultimes étapes du processus qui ont une forte incidence sur la réussite finale et permettent d'éviter des échecs.

Parmi les méthodes de sélection, on a : le CV + la lettre de motivation, l'entretien d'embauche (individuel et collectif), le test et l'essai professionnel et psychologique, et les jeux de rôle et mise en situation. La réussite d'un recrutement se mesure à la performance de la recrue à son poste à la fin du processus d'intégration. Son efficacité est suivie aux moyens de quelques indicateurs, laissant la possibilité d'introduire des correctifs.

Chapitre 2 : Cadre de l'étude, Analyse et interprétation des résultats

Introduction

Pour répondre aux exigences de notre étude, nous avons structuré notre cas pratique selon l'organisation suivante, qui nous apparaît la mieux adéquate et la plus exhaustive.

Dans la première section nous présentons l'EBP et dans la deuxième section nous présentons la méthodologie de la recherche, dans la troisième nous allons analyser et interpréter les résultats.

Section 1 : présentation du cadre de l'étude

1.1. Présentation de l'EPB

L'Entreprise portuaire de Bejaia est créée par décret, le n° 82- 285, du 14 août 1982, encore consigné au n° 33 du journal officiel de la République algérienne. L'Entreprise était une entreprise étatique à caractère économique, conformément aux principes de la Charte de l'organisation des entreprises, aux dispositions portées par l'ordonnance n° 71-74, du 16 novembre 1971, fixant les modalités de gestion) des entreprises ainsi que les textes applicatifs promulgués sur les ports maritimes.

L'Entreprise EPB a repris les missions jadis dévolues à l'Office national des ports (ONP), à la Société nationale de manutention (SO.NA.MA) et pour partie, celles de la Compagnie nationale algérienne de navigation (CNAN). Le patrimoine dont elle fut alors dotée par l'État englobait activités, structures et moyens détenus par les trois entités absorbées (ONP, SO.NA.MA, CNAN) en sus de l'activité remorquage assurée jusque-là par la CNAN. Elle a intégré de même les personnels chargés de la gestion et du fonctionnement de celles-ci. Les lois n° 88.01, 88.03 et 88.04 du 02 janvier 1988 les prescriptions des décrets n°88.101 du 16 mai 1988, n°88.199, du 21 juin 1988 et n°88.177, du 28 septembre 1988 consacrent l'autonomie des entreprises.. L'EPB est transformée en Entreprise publique économique, société par actions (EPE-SPA). À l'heure actuelle, le capital social de l'EPB culmine à 3.500.000.000 DA, entièrement détenu par les Services portuaires, SERPORTS-SPA.

1.1. OUVRAGES ET INFRASTRUCTURES PORTUAIRES

La totalité de la surface qu'occupe le port de Bejaïa est de 79 hectares. Sa surface d'entreposage sous toiture couvre 422.000 m². La longueur de ses quais, qui sont à la fois embarcadères et débarcadères, totalise 3000 m ponctués par 16 postes à quais pour navires marchands, 03 postes à quais pour navires pétroliers, un poste RO/RO et un poste gazier.

Les ouvrages de renfort sécurisant sont une digue parallèle au port, permettant la circulation de véhicules légers, une petite jetée d'accostage des pétroliers. Les mesures respectives de longueur et profondeur sont restituées dans le tableau suivant :

Tableau 3.1 : Longueurs et profondeurs des jetées du port.

Jetées	Longueurs	Profondeurs
Jetée est	650 ml	Entre 0 et 16 m
Jetée sud	450 ml	Entre 10 et 13 m
Jetée du large	1500 ml	Entre 6 et 10 m
Jetée de fermeture	800 ml	Entre 0 et 6 m

Source : données de l'EPB.

Le port de Bejaia englobe 3 bassins et autant de passes ainsi qu'un avant-port d'une surface de 75 ha, un vieux port d'une surface de 26 HA et d'un arrière port de 55 HA. La passe d'entrée est longue de 320 ml, la passe Abdelkader de 110 ml et la passe de la Casbah longue de de 125 m. Les embarcadères-débarcadères sont détaillés sur le tableau suivant :

Tableau3.2 : Caractéristiques des postes à quais.

Dénomination du Quai	N° postes à quais	Bassins	Profondeurs (m)	Longueurs
Port pétrolier	01 à 03	Avant-port	10 à 13,5	710 ml
Quai nord	06 à 07	Vieux port	08	75 ml
Quai ouest	08 à 11	Vieux port	09	420 ml
Quai de la casbah	12 à 13	Vieux port	08	257 ml
Quai de la passe	14	Passe casbah	10	146 ml
Quai sud-ouest	15 et 16	Arrière-port	10,5	230 ml
Quai de la Gare	17 à 19	Arrière-port	7,5 à 10,5	430 ml
Nouveau quai	20 à 24	Arrière-port	12	750 ml
Grande jetée du large	26	Arrière-port	12,5	78 l

Source : données de l'EPB.

Les principales installations du port sont :

1. Le terminal recueillant les conteneurs, s'étalant sur superficie de 8 hectares ;
2. Le terminal à cargaisons de bois, couvrant une superficie de 07 hectares ;

3. Le terminal roulier (conservant encore des signes de l'époque des fardiens, fiacres et trains) où circulent et manœuvrent des véhicules de tous genres sur une superficie de 13.000 m² ;
4. Un abri papier d'une superficie de 1200 m² ;
5. Un aire de transit pour marchandises à risque de 7.000 m² ;
6. Des silos céréaliers d'un volume allant entre 30.000 et 120.000 tonnes.

Outre ces infrastructures, l'EPB s'est dotée de deux terrains extérieurs servant de ports-secs et zones extra-portuaires. Le premier port-sec est exclusivement dédié aux conteneurs. Il contient deux hangars de 20.010 m² et 750 m². Le deuxième port-sec, situé dans la commune de Tixter, dans la Wilaya de Bordj-Bou-Argeridj, s'étale sur 20 hectares et est réparti en 02 zones. La zone A, d'une superficie de 141.676 m², accueille le terminal ferroviaire où sont entreposés les conteneurs. La zone B, espace principalement logistique, couvre une surface de 44.238 m². La gestion de toutes ces structures est confiée à une Direction des domaines et développement (DDD).

Les principales activités de l'Entreprise Portuaire de Béjaia (EPB) sont :

- ◆ Exploitation des installations portuaires et leurs de l'outillage ;
- ◆ Manutention (travaux d'entretien), l'aménagement, le renouvellement de la superstructure portuaire et sa réaffectation ;
- ◆ Direction des opérations d'acconage et de manutention portuaires ;
- ◆ Direction des opérations de remorquage, de pilotage et d'amarrage ;
- ◆ Police et la sécurité dans les limites géographiques du domaine public portuaire.

Les opérations d'acconage et de manutention des marchandises sont :

- opérations d'embarquement ou de débarquement des marchandises ;
- réception des marchandises ;
- transfert vers les hangars, terre-pleins et ports secs d'entreposage ;
- préservation ou garde des marchandises en lieu d'entreposage ;
- pointage des marchandises ;
- livraison aux clients.

L'EPB ne dispose pas à ce jour de ses institutions de formation spécialisées. Mais elle veille à la formation de ses personnels chargés de manutention et d'acconage dans les institutions nationales avec lesquels elle entretient des rapports étroits à ce sujet. Entre autres prestations fournies aux navires et aux clients, on citera l'évacuation des déchets des navires

et assainissement des postes à quai, le pesage des cargaisons (marchandises) grâce au pont-bascule, et la location de remorqueurs ou vedettes (pour avitailler ou ravitailler des navires en attente, y transporter l'assistance médicale, voire assister au sauvetage en haute mer).

Les pétroliers sont reçus au niveau de trois postes spécialisés où ils peuvent s'injecter une quantité maximale de 260 m LHT avec un tirant d'eau de 12,8 m. L'EPB dispose de 19 postes à quai d'un tirant d'eau maximum de 11,50m, d'un port de pêche abritant des chalutiers et autres petits métiers associés, d'un mini port de plaisance et d'un dock flottant pour la réparation navale d'une capacité de 15000 tonnes.

Les principaux équipements sont des grues roulantes, soulevant entre 40 et 90 tonnes, des grues fixes (à quai) de capacité allant de 15 à 80 tonnes, des pelles mécaniques déchargeuses des bateaux céréaliers, deux ponts bascules pour camions et wagons, pesant jusqu'à 100 tonnes, des bennes preneuses, des chariots élévateurs de 2,5 à 28 tonnes de capacité de levage, quatre *steakers* de 36 à 45 tonnes pour le traitement des conteneurs, quatre tracteurs RoRo et des remorques, un équipement de lutte contre la pollution (barrage anti-pollution d'une largeur de 900m, dispersant marin, laboratoire spécialisé, etc.), et des pompes à grains (250 tonnes/heure).

1.2.ORGANISATION DE L'EPB

L'EPB est organisée selon la figure 1. L'organisation de l'EPB se déroule suivant des directions opérationnelles et fonctionnelles.

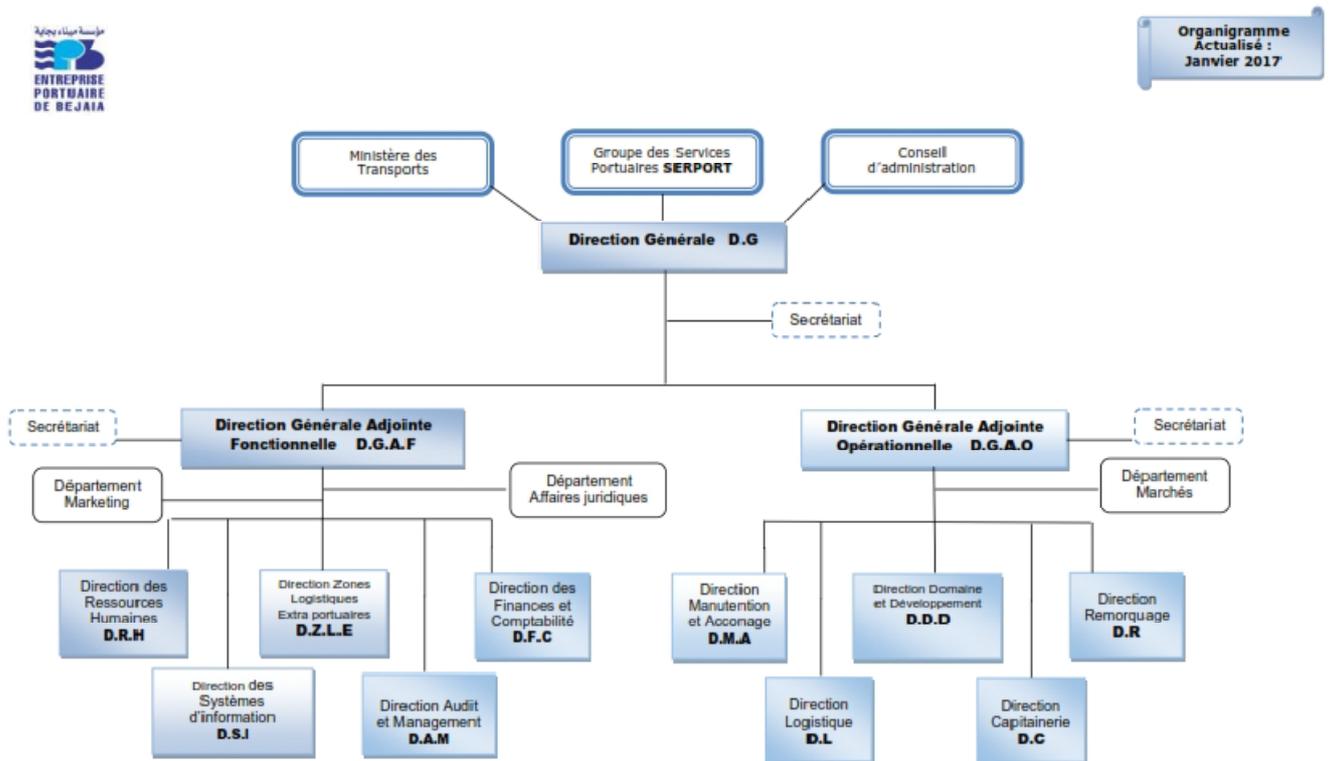
Les directions opérationnelles sont des structures activant sur le terrain et qui prennent en charge les relations directes avec les clients de l'EPB.

Direction manutention et acconage (DMA)

Tout un ensemble d'opérations clés lui incombe : prévision, organisation, coordination et contrôle des actions de manutention et d'acconage liées à l'exploitation du port. Elle se subdivise en départements suivants :

Manutention : comprenant les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre-plein et magasins.

Figure 1 : Organigramme de l'EPB.



Direction manutention et acconage (DMA)

Tout un ensemble d'opérations clés lui incombe : prévision, organisation, coordination et contrôle des actions de manutention et d'aconage liées à l'exploitation du port. Elle se subdivise en départements suivants :

Manutention : comprenant les opérations d'embarquement, d'arrimage, de désarrimage et de débarquement de marchandises, ainsi que les opérations de mise et de reprise des marchandises sous hangar, sur terre-plein et magasins.

Contrairement à ce qu'évoque à première vue le terme *manutention*, elle est assurée par un personnel formé à sa tâche. Son activité est opérationnelle de jour comme de nuit, distribué sur deux *shifts* (période de travail d'une équipe) allant de 6h00 à 19h00, complétés parfois, en raison de l'affluence des arrivées de navires, avec un troisième *shift* opérationnel qui s'étale entre 19h et 01h du matin, allant parfois jusqu'à 7h du matin.

Acconage :

❖ Pour les marchandises :

- réception des marchandises ;

- acheminement vers les aires d'entreposage ;
- garde/préservation des marchandises sur terre-plein ou hangar ;
- marquage de référencement des lots de marchandises ;
- prise par les clients ou livraison.

❖ Pour le service :

Compiler la masse d'informations relatives à l'évaluation du traitement des navires accostés et estimer leur heure de sortie. Vérifier la disponibilité des terre-pleins et des hangars avant de procéder au stockage.

Prendre part aux décisions de la Conférence de placement des navires (CPN) quant aux entrées des navires et recueillir les commandes des clients pour le traitement de leurs navires, ce qui va avec la gestion de la disponibilité des engins.

Direction logistique (DL)

À l'origine de sa création, un objectif dicté par les préoccupations de notre époque : répondre aux soucis de la clientèle en matière de temps de traitement (le plus rapide qui puisse être), qualitatif autant qu'on le souhaiterait, économique ou du moins à coût compétitif. En retour, il ne manquera pas d'assurer à l'EPB une réputation de rationalité et d'attractivité des prestations de services. La DL est chargée d'assurer :

- élaboration d'une stratégie globale de pérennité axée sur la diversification de son rayon d'activité tout en cherchant la distinction ;
- filialisation d'activités existantes et développement de nouvelles prestations en de nouvelles spécialités ;
- accentuation des spécialisations des métiers de gestion des terminaux ;
- modernisation du matériel et mise en place des nouvelles technologies (manutention et pointage portuaire, etc.) ;
- Actualisation des procédés de gestion portuaire ;
- système de management incluant les trois volets : qualité, environnement, santé et sécurité au travail.

Elle s'acquitte également de :

- approvisionnement en pièces de rechange ;
- maintenance des équipements ;
- planification et suivi des affectations.

Il est d'ores et déjà décidé que cette direction englobera le service *Engins et grues*, issu de la direction *Manutention et acconage*, les départements *Maintenance* et

Approvisionnement issus de la direction *Domaine et développement*. Cet indispensable remaniement mettra l'autorité portuaire en position de jouer son rôle d'autorité publique auquel elle est depuis longtemps appelée conformément aux titres des institutions d'État avec lesquelles elle interagit quotidiennement et directement.

Direction domaines et développement (DDD)

Elle a pour tâches :

- ◆ location de hangar, bureaux, immeubles et installations ou affermage/amodiation de terre-pleins et terrains à usage industriel ou commercial ;
- ◆ évacuation des déchets des navires et assainissement des postes à quai ;
- ◆ pesage des marchandises (sur pont-basculé) ;
- ◆ avitaillement en eau potable des navires.

Direction Capitainerie (DCS)

En gros, son rôle se résume à la protection sous toutes ses formes de l'enceinte portuaire. La bonne régulation des mouvements des navires ou la garantie de sauvegarde des ouvrages portuaires y sont inclus. Il lui est dévolu d'autres fonctions :

- **Pilotage** : la mise à disposition de lamaneurs pour assister le commandant d'un navire à bien mener ses manœuvres d'entrée/sortie, activité qui va souvent avec l'accompagnement de pilotins, de canots et de remorqueurs ;
- **Amarrage** : elle inclue évidemment le désamarrage d'un navire qu'elle avait quelques jours plutôt amarré à quai, en fixant ses cordes ou ses chaînes d'accostages ;
- **Accostage** : un navire n'accoste pas sans que ses caractéristiques techniques soient prises en compte, la Capitainerie veille à ce propos avant de le recevoir.

Direction remorquage (DR)

L'entrée comme la sortie d'un port quelconque au monde s'effectue par le concours de ceux qui connaissent ses détails pour éviter le moindre dommage qui puisse en survenir. Cette direction est chargée précisément de tous ces soins, comme de ceux de ses propres équipements de travail, maintenir au mieux ses remorqueurs. Les prestations sont :

- Remorquage portuaire ;
- Remorquage extra-portuaire ou hauturier (en haute mer) ;
- Sauvetage de navires en difficulté en mer.

Directions fonctionnelles

Structures de soutien aux structures opérationnelles, ces directions dites fonctionnelles remplissent un rôle souvent crucial. Elles sont sous la tutelle de la Direction générale adjointe fonctionnelle (DGAF), chargée concevoir, coordonner et contrôler les actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise. Une autre direction, affectée à l'audit et au management (DAM) prend en charge les actions suivantes :

- ◆ accomplissement des procédures écrites conformément aux normes du certificat du Système de management intégré (SMI) ;
- ◆ définition, conjointement avec la direction générale (DG), le programme qualité et sa planification ;
- ◆ gestion documentaire du système qualité ;
- ◆ planification et la réalisation des audits qualité internes ;
- ◆ planification et la réalisation des audits de gestion.
- ◆ mise en œuvre des actions correctives, préventives et œuvres d'améliorations.

Direction générale (DG)

Il lui revient de concevoir, coordonner et contrôler les actions relevant de la gestion comme du développement de l'entreprise.

Direction du management intégré (DMI)

Sa charge consiste en :

- mise en œuvre, maintien et amélioration continue du *Système de management intégré* (SMI) (plans projets et indicateurs de mesure) ;
- animation et coordination des activités des structures dans le domaine QHSE.
- contribution active à l'instauration de la culture HSE et à son développement au sein de l'entreprise, d'abord, puis de la communauté portuaire ;
- sensibilisation active et formation à la prévention des risques de pollution, à la préservation de l'environnement, la santé des salariés et à l'intervention d'appoint en urgence.

Direction finance et comptabilité (DFC)

Elle s'attèle à :

- ❖ tenir du suivi comptable ;

- ❖ gérer les divers volets de la trésorerie (dépenses, placements, rentrées monétaires et autres recettes) ;
- ❖ établir les inventaires ;
- ❖ contrôler la gestion (comptabilité analytique et contrôle budgétaire).

Direction ressources humaines (DRH)

Elle a en charge la prévision, l'organisation et l'exécution de toutes les actions ayant rapport aux Ressources humaines, qu'elle applique en veillant aux lois et règlement sociaux en vigueur.

Les tâches les plus communément connues qu'elle assure sont les suivantes :

- ♣ mise en œuvre de la politique de rémunération, recrutement et formation du personnel ;
- ♣ suivi et supervision des carrières du personnel (fichier) ;
- ♣ gestion des moyens généraux (achats coutumiers, parc automobile, assurances, etc.).

La direction se compose de trois (03) départements :

Département Ressources humaines et développement

Il se compose des quatre services suivants :

Service Personnel : sa mission tient à sélectionner puis recruter (élaboration et de la mise en œuvre du plan de recrutement) :

- dresser des contrats de travail ;
- gérer les dossiers au plan administratif ;
- veiller sur l'accomplissement des plages horaires de travail ;
- vérifier les effectifs ;
- gérer l'octroi des congés et leur observation stricte ;
- veiller sur l'application des mesures disciplinaires ;
- évaluer et établir les décisions de carrières.

Service Formation

Il a pour missions de :

- Passer en revue les besoins de formation des personnels ;
- Élaborer le plan de formation et le mettre en œuvre ;
- Superviser la formation dans tout son cours ;
- Tenir à jour les fichiers des formateurs ;

- Gérer les stagiaires et les apprentis.

Service Paie

Ses missions sont :

- Rétribution et veille à sa politique d'équité salariale à travers son système de rehaussement de la performance, de stimulation, d'intéressement, d'octroi de primes et indemnités ;
- Établir les documents de paie (fiche de paie, journal de paie, états pour les déclarations sociales) ;
- Vérification des éléments de paie.
- Rectification des éventuelles erreurs avant l'étape finale.

Service Gestion des carrières

Ses missions consistent à :

- stimuler la motivation à l'évolution au sein de l'entreprise, ce qu'entraîne généralement des gains salariaux intéressants, des distinctions dues et des gravitations d'échelons hiérarchiques ;
- rationaliser les ressources humaines de l'entreprise, tout en les optimisant, par des affectations judicieuses des potentialités individuelles ;
- instaurer une mécanique d'avancement qui soit capable d'éviter stagnation des compétences et les déperditions de qualifications spécifiques à une fonction ;
- user de ce système d'avancement méritoire en tant que levier d'émulation.

Département Affaires générales

Il incombe qu'un seul service, celui des Moyens généraux, subdivisé en sections, celle des achats (logistique et gestion du magasin) et celle du transport (gestion du parc autos).

Il est attendu de ce département notamment qu'il mette à disposition :

- ◆ Produits, services et locaux répondant aux conformités d'usage ;
- ◆ Procédés de gestion des différentes prestations.

Département Qualité de vie au travail

Il comporte un centre médical et les deux services suivants :

Centre de la Médecine du travail (CMT)

Ses deux missions sont :

- ♦ Faire examiner par le médecin attitré de l'EPB les recrues à l'embauche et passer des examens périodiques ou conjoncturels aux éléments du personnel qui s'en trouvera concerné, établissant de la sorte un suivi médical réglementaire ;
- ♦ Assurer la mise à disposition et la protection du personnel.

Service Prestations sociales

Son occupation est de déclarer les employés à l'organisme externe compétent : la CNAS. Arrêts de travail temporaires, départs à la retraite, d'une part, gestion administrative et prestations sociales, d'autre part.

Service Œuvres sociales

Il reprend ce qui a souvent été relevé dans la plupart des entreprises du monde :

- ✓ Introduire et mettre à l'œuvre tout ce qui contribuerait à préserver au mieux le climat social ;
- ✓ Consolider la relation partenariale entre employeur, représentants sociaux et salariés.

Avec un tel volume de documents à conserver et d'éléments matériels à rappeler à l'attention pour une meilleure gestion, on l'aura largement deviné qu'il existe aussi à la Direction des Ressources humaines de l'EPB une véritable activité d'archivage et donc son Centre d'archives. Les unes sont des archives à temps déterminé, quelques autres le sont pour plus longtemps ou même indéfiniment. En tout cas, tout document a sa durée de conservation. Passé son délai, l'Entreprise procède, selon les catégories des documents, à la destruction pure et simple, sinon au transfert aux services départementaux (siège de la wilaya), ou même au Centre des archives nationales à Alger.

L'information interne et les états personnels dont elle pourrait émaner ont nécessité la mise sur pied d'une Cellule communication interne. Rattachée à la DRH, elle véhicule, en amont comme en aval des niveaux hiérarchiques de l'Entreprise" toute l'information indispensable requise par les diverses situations que traverse la vie de l'EPB. Ce moyen est de toute évidence un rouage clé amenant le maximum d'adhésion aux projets de l'entreprise, que ce soit chez les salariés ou les partenaires.

✓ **La politique des ressources humaine :**

Que seraient réellement, à l'époque où nous sommes, les ressorts effectifs de nos activités comme nos missions que nous projetons de lancer dans le giron des ressources humaines ? L'interrogation est non moins que lancinante, on le voit dans les diagnostics que livre la littérature économiste et sociale. Le maître-mot sera de parvenir à mettre en place dans les dispositifs des ressources humaines, des instances capables de souplesse de réactivité et

d'efficacité satisfaisante. Les défis, plus encore que les besoins qui nous font face n'exigent pas moins que cela. Une des clés majeures pour atteindre ce niveau est de comprendre les besoins et les défis par-delà les données de l'immédiat, soit en établissant le diagnostic le plus précisément éclairé sur les éventuelles méthodes à mettre en pratique ou à suggérer aux théoriciens du domaine.

Si le capital humain gagne en importance à mesure qu'on l'étudie, il entraînera d'une façon ou d'une autre une certaine prépondérance de la structure qui l'organise et le chapeaute : la direction des Ressources humaines. Une gestion à caractère participatif est donc tout indiquée si l'on tient à abolir l'asymétrie des rapports et les tronçures des appréciations. L'efficacité d'une entreprise, comme sa réputation, se compose de pôles d'efficacité et de réputations. Aucun d'eux ne pourrait souffrir la légèreté d'une déficience sans affecter l'ensemble en quelques points. La direction des Ressources humaines étant « *prestataire de services* », elle se doit d'apporter une valeur ajoutée à ses clients internes et externes autant qu'à ses partenaires et autres intervenants sociaux. Sa gestion doit privilégier sa clientèle interne.

➤ **La politique de l'EPB :**

Les orientations opérationnelles qu'englobe la politique de l'EPB dans sa tendance à la transition vers le capital humain passent nécessairement par l'identification des leviers d'évolution. Ils sont dans compétences et les caractères de ses intervenants internes et externes, toutes catégories confondues. Les mettre au jour est donc une question de participation. Une gestion participative articulée à l'autonomie de groupes comme d'individus serait l'approche la plus propice à les intégrer au concours productif général.

Il s'agira de mieux connaître au plus près chaque élément humain des ressources humaines impliquées, son profil personnel et son niveau professionnel de même que ses interactions de tous ordres qu'il consent à communiquer. Une telle connaissance contribuera à penser les moyens contributifs les plus porteurs aussi bien pour le professionnel en question, enrichissant ainsi ses performances, qu'à son entreprise.

1.3. La démarche GRH mise en place au sein de l'EPB

À première vue, le souci de sécurité prend les devants dans les diverses dépendances de l'EPB. Les volumes et les poids maniés quotidiennement au port sont à tous égards en grande disproportion par rapport au corps humain, tout accident est généralement fatal, aux ouvriers comme aux marchandises et structures. Seule mesure efficace à prendre devant de tels risques : les « prévenir ». La prévention est pour beaucoup affaire de formation et de

méthode avant d'être celle de la simple veille attentive. Le gros de cette charge revient aux superviseurs. Un panneau bien en vue porte le slogan « *Sécurité d'abord !* ».

1.3.1. Procédures d'ajustements de la GRH au sein de l'EPB

L'entreprise portuaire est une entreprise détentriche de certifications conformes aux normes internationales. Chacune des tâches effectuées répond généralement à une procédure bien déterminée. Le recrutement, reconnu pour son importance dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, n'a pas manqué de passer par maints remaniements rendus obligatoires du fait de postuler à telle certification ou justement pour l'avoir obtenue, entraînant les plans de gestion dans une refonte plus ou moins profonde.

- Les besoins en matière de recrutement apparaissent dans l'exercice du second semestre. La DRH en prend acte et délivre selon ses perspectives des contrats de travail à durée souvent déterminée (CDD) requis les types de nécessité du moment ;
- Le plan prévisionnel de recrutement est établi par le chef de service du personnel. Le conseil d'administration délibère à son sujet. Si l'approbation l'emporte, les recrues éventuelles intègrent l'EPB selon les termes de leurs contrats d'embauche.
- L'étape suivante est de notifier l'acte de recrutement à l'Agence nationale pour l'emploi, action qui revient également au directeur des Ressources humaines. En certains cas, l'Agence en question prend note de la mise à disposition des candidatures ;
- Une fois les candidatures parvenues à la direction de l'EPB, le même chef de service du personnel procède à une présélection des profils via un entretien d'embauche qu'il convoque avec chacun des candidats. Outre l'entretien, certains candidats doivent être soumis à quelques « tests », ils sont généralement dictés par les impératifs sécuritaires et relationnels ;
- Pour ceux retenus lors des entretiens, il s'ensuit une série d'examens médicaux, effectués à même le service Médecine du travail de l'entreprise. Il peut arriver qu'un examen invalide un candidat. C'est alors le Directeur des Ressources humaines qui notifie au candidat son inaptitude au travail visé, d'où le déboutement de sa demande ;
- Le candidat admis au bout de son examen médical se devra dès lors de constituer un dossier administratif qu'il remettra au chef de service du personnel qui le formalisera par l'établissement d'un contrat et d'un procès-verbal d'installation ;
- Installée dans sa nouvelle situation professionnelle, la nouvelle recrue ne se trouvera pas moins à la fin des épreuves d'accès. Il sera en période d'essai qui définira

in situ la compatibilité de ses aptitudes à sa profession qu'il s'était défini ou qu'on lui avait assignée. Le parrainage en ce cas est assumé par un supérieur hiérarchique ou un collègue éprouvé.

Les clauses de l'article 21 de la Convention collective de l'EPB offre deux possibilités à l'employeur à l'issue de la période d'essai. Si les résultats de l'essai sont concluants, le candidat sera confirmé dans son poste par un contrat à durée indéterminée (CDI), établissant un procès-verbal en ce sens. Si le constat retenu en période d'essai était négatif, l'employeur pourra alors :

- Reconduire la période d'essai une nouvelle fois, qui couvrira un nombre de jours égal à celui déjà effectué ;
- Réaffecter l'agent à un autre poste plus en phase avec son profil actif effectif, qui pourrait être un poste de rang plus ou moins égal au poste initialement visé ;
- À l'extrême, on pourrait tout à fait résilier purement et simplement son contrat de travail. Le cas arrive, en fait, si le candidat cumulait inattentions et négligences, ce qui ne va aucunement avec l'esprit des lieux.

Les informations recueillies sont unanimes sur le fait que l'EPB ne recrute qu'en fonction de ses nécessités identifiées. Or bon nombre d'entre elles sont plutôt supposées, d'où la mesure fréquente de recourir à des contrats à durée précisément arrêtée, chose, du reste, qu'on observe partout dans le monde.

Il est aussi connu que les autorités portuaires préfèrent le recrutement interne, le seul qui soit en mesure de gagner du temps sans porter aucun préjudice découlant de l'inconnu. Privilégiant toujours ses salariés, elle commence toujours par recourir aux compétences connues, à la loyauté réputée, à l'historique relationnel éclairant, pour pourvoir le poste vacant. Il en va de la sensibilité du poste en termes d'importance, s'il ne pourrait être soumis à un temps d'essai avec un inconnu à l'œuvre, l'EPB procède à un remaniement de personnel pour y désigner le salarié le plus convenable.

Sitôt l'employé lancé dans sa carrière, des dispositions légales et réglementaires l'accompagneront dans le développement de sa carrière de telle sorte qu'elle reviendra à l'EPB tant qu'investissement valeureux en capital humain, et au candidat en véritable savoir-faire concurrentiel. Le travailleur s'en trouvera évidemment tenu par l'engagement de servir son entreprise en vertu d'une convention de fidélité à l'EPB proportionnelle à sa période de formation.

1.3.2. Identification des besoins en formation

Au terme du 3^e trimestre, un papier imprimé est expédié par la Direction des ressources humaines à ses différentes sous-directions et autres départements de l'EPB. Il concerne tout précisément les directeurs et assistants formateurs qui œuvreront alors à définir plans et actions de formation dont l'EPB a déjà manifesté ses carences. Le budget de la formation accompagne le plan du même nom et retourne au sommet de la direction RH pour y être avalisé.

1.3.3. Mise en œuvre du plan de formation

Si le plan budgétaire recevait l'approbation, ce qui est de la prérogative du Conseil d'administration, le plan de formation sera validé par le service formation. Il ne reste plus alors qu'à aviser les diverses directions concernées de l'imminence de la campagne de formation.

Au terme de chaque formation, la direction des Ressources humaines enregistre, au moyen d'un imprimé, les actions de formation et d'évaluation sur le vif, après chaque fin de formation.

1.3.4. Évaluation de l'acquis de la formation (à froid)

Cette étape est également supervisée par le service formation, soit son chef hiérarchique, correspondant formation et le service formation après une mise en situation professionnelle. Elle est rapportée par écrit après chaque évaluation par le service formation. Au regard des données communiquées et celles reçues d'autres documentations, l'EPB institue annuellement des plans de formation. L'actualisation des formations et des compétences est en mouvement constant partout dans le monde en raison de la révolution technologique agissant en lame de fond dans pratiquement tous les secteurs. Il est rare qu'un employé ne soit pas concerné par cette formation. Il y retourne au moins deux fois par an. Après chaque formation, l'EPB établit le bilan des nouveaux acquis de formation sur le terrain pour dégager dans quelle mesure elle a été bénéfique au salarié, à l'Entreprise, ou, comme chacun le souhaite, aux deux parties.

1.3.5. Rémunération et promotion

La rémunération, telle qu'elle courante à l'EPB, est matérialisée par une grille de salaire qui s'appelle *Nomenclature du poste de travail*.

La grille des salaires de l'EPB est de type indiciaire, exclusivement verticale. Une valeur indiciaire est affectée à chaque poste (valeur allant de 517 à 2020). Si plusieurs postes se rangeaient sous une même valeur, on les classe alors en grades. Pour la grille actuellement en

vigueur dans la nomenclature de l'entreprise, elle s'arrête à l'indice 1650 (poste d'assistant du Directeur-général), les directeurs étant concernés par des dispositions de rémunération d'un contrat de performance.

Présentation de l'indice des groupes socioprofessionnels :

- ❖ agents d'exécution : de l'indice 517 à l'indice 628 ;
- ❖ agents de maîtrise : de l'indice 635 à l'indice 760 ;
- ❖ cadres moyens : de l'indice 765 à l'indice 885 ;
- ❖ cadres : de l'indice 905 à l'indice 1188 ;
- ❖ cadres supérieurs : de l'indice 1220 à l'indice 2020.

Les promotions, courantes à l'EPB, suivent les courbes naturelles du développement des connaissances et des qualifications professionnelles du travailleur. Il se voit affecté à un poste supérieur, investi de responsabilités nouvelles, souvent d'assomption plus ardue que celles d'où il venait l'année précédente. Il sera sollicité à un travail plus durable, voire soutenu comme l'exige le défi qui l'y a appelé. La promotion doit obéir aux conditions ci-après :

- disponibilité par vacance ou création de poste dans l'organigramme structurel de l'entreprise ;
- correspondance et adéquation du profil du salarié avec les exigences du poste à pourvoir ;
- subir les tests de sélection avec des résultats probants.

Si plusieurs salariés étaient en lice, à compétences égales, la priorité sera donnée :

- à celui qui serait le plus proche du poste à pourvoir au regard de la classification ;
- au candidat de la filière du poste visé ;
- en dernier ressort, le poste échoira au salarié descendant d'un martyr de la Guerre d'indépendance nationale, s'il n'était pas lui-même éligible en tant qu'ancien combattant de la dite guerre. Ainsi promu, le travailleur aura encore à entreprendre au poste à occuper l'incontournable d'essai destinée qui éprouverait ses qualités humaines et ses capacités professionnelles. Contrairement au cas d'un nouveau venu, un salarié promu passera sa période d'essai comme une acception comparative entre les attentes du nouveau poste avec ses réalisations à celui de sa provenance. La période d'essai en ce cas n'excèdera pas :
 - trente jours pour le groupe Exécution ;
 - tout un trimestre pour le groupe Maîtrise ;
 - un semestre entier pour le groupe Cadre ;

- Neuf (09) mois pour la catégorie Cadre supérieur.

Selon les résultats obtenus et ceux pressentis par le nouveau promu, l'étape suivant sa période d'essai débouchera sur la confirmation au poste supérieur ou sur la réorientation horizontale à un poste presque identique à celui qu'il avait quitté. Il est généralement comme démotivant, si ce n'est dissuasif, de le remettre au poste d'où il avait été distingué et promu. Une indemnité différentielle est aussi octroyée au promu en période d'épreuve, établie suivant le modèle de l'Entreprise, qui représente la différence entre le salaire de base, les primes et indemnités du poste initial et du poste nouvellement en attente d'être occupé. Lorsque la promotion concerne les chefs, l'accord préalable de la Direction générale est incontournable.

1.3.6. Communication

La communication au sein de l'EPB revêt les proportions d'exigence à part entière. Elle est inscrite dans la norme ISO-9001. Une cellule de communication est mise en place à cet effet par l'autorité portuaire, qu'elle a rattachée à la DRH, qui se tient à l'écoute des doléances et propositions et pour fluidifier en permanence la communication générale entre les diverses composantes directionnelles de l'EPB.

À l'instar de toutes les grandes organisations économiques mondiales, l'EPB est animée par le souci de cohésion et d'adhésion consciencieuse de la totalité de ses personnels à ses projets. Une constante recherche d'adaptation de ses potentialités est à l'œuvre afin que ses activités ne soient jamais en retrait sur les niveaux de performance mondiaux et, plus important encore, les exigences du marché mondial auquel elle a affaire de plus en plus ouvertement et rudement.

Les démarches entreprises par l'EPB impliquent de mobiliser l'intégralité des intervenants économiques et administratifs, y compris ses partenaires avec lesquels elle travaille plutôt séparément. La communication est un rapport évolutif (organisationnel, technique et commercial) qui concerne directement le personnel dans son activité, ses représentations et ses immixtions. La culture d'entreprise est une réalité palpable à l'EPB, sous-tendue par une communication interne mettant en commun une langue professionnelle commune doublée d'une vision d'ensemble des moyens comme des attentes. Elle chemine déjà à grands pas vers ce que l'on appelle partout dans les pays avancés « *identité d'entreprise* ».

1.3.6.1. Réaffectation

Avec la variation des aptitudes physiques et professionnelles d'un travailleur, survenant parfois avec l'âge ou consécutivement à un changement de sa situation familiale ou personnelle, il peut se trouver dans l'impératif d'être affecté à un autre poste. On prend une telle décision s'il venait à manifester des signes d'inadaptation ou d'incapacité à son poste initial, ce qui va dans l'intérêt de l'employeur, des activités dont l'entreprise a besoin de conserver la qualité et la quantité. Cette réaffectation peut prendre deux formes :

1.3.6.2 . Réaffectation conjoncturelle

Elle relève plutôt de la polyvalence que de la mutation proprement dite. Elle survient en cas de sous-activité au poste principal d'affectation, le travailleur compense son déficit d'activité au poste habituel. Sa rémunération toutefois demeure celle de son poste d'origine.

1.3.6.3. Réaffectation à titre définitif

Elle survient soit sur demande des intéressés, qui voudraient concilier leur travail avec la situation générale de leur vie (trop éloigné pour pouvoir arriver le matin à 7h, père en charge de sa famille qui ne peut travailler tard dans la soirée, etc.). Quelques fois, par contre, c'est la hiérarchie qui se rend compte de la nécessité de la mutation (surplus de personnel, rythme aléatoire du travail, etc.). L'accord de l'employeur est obligatoire dans les deux situations bien que dans le premier cas, la décision se prend sur la base de critères relatifs aux performances professionnelles dont il aura fait preuve, comme à la qualification et l'ancienneté. Un changement du montant salarial et de certains traitements s'ensuit également. Le plus fréquemment, toutefois, la volonté de changement de lieu d'activité émane des salariés.

1.3.6.4. Sensibilisation

Avec le quai pétrolier à proximité, on ne comprend que mieux la prépondérance de l'impératif de sécurité. Il y serait le maître-mot tant le risque d'incendie y est élevé. Face à une telle situation, la seule chose qui puisse être faite est la prévention. La sensibilisation des personnels bat donc son plein à travers des programmes stimulants revus et actualisés très fréquemment. Aux salles des machines des remorqueurs, par exemple, on lira le détail des

« *Consignes de sécurité et du comportement des machines* ».

Les risques liés au mauvais comportement machine pourraient être ainsi évités :

- ne jamais tarder à éteindre toute fuite d'huile ou d'hydrocarbure ;
- nettoyer ou détruire filtres et chiffons après utilisation ;

- éponger à sec les flaques d'huile sur le parquet ;
- vérifier l'état des calorifuges ;
- ne jamais déroger aux consignes du constructeur pendant les opérations de maintenance ;
- maintenir la machine dans un état de propreté réglementaire ;
- obligation de porter des EPI durant le service.

1.3.7. Les TIC utilisées à l'EPB

Un premier aperçu nous donne déjà à remarquer la présence des TIC à l'EPB. Présence remarquable, elles entrent dans la collecte, le traitement, le stockage et la circulation de l'information. Elles permettent :

- L'accessibilité en toute souplesse aux informations ;
- Le partage ponctuel de l'information ;
- Aider au travail en groupe ;
- Simplifier les échanges de données et les fluidifier ;
- Faciliter la communication et la coopération entre les membres des diverses équipes de telle sorte à constituer une quasi-mémoire collective.

À cet effet, l'EPB a intronisé divers outils électroniques :

Le site web : véritable instrument de communication, de crédibilité et de fiabilité à destination de tous les opérateurs du monde. Le site web de l'EPB www.portdebejaia.dz a pour objectif :

- faire connaître le port de Bejaia et lui attacher une image de marque ;
- donner suite aux besoins des clients internes et externes, en leur dispensant de l'information ;
- informer des événements marquants du port lui-même ;
- diffuser les divers volets de la vie et de l'évolution du port, de ses projets et perspectives ainsi que ses investissements.

Système d'information portuaire (SIP) permet de rester à l'écoute des clients et de répondre à leurs besoins en matière d'information.

Le mailing direct personnalise les relations avec les clients déjà fidélisés et aide à se rapprocher d'autres clients potentiels (marketing one to one). Le mailing direct nécessite une liste fiable d'utilisateurs portuaires potentiels, dressée le plus souvent durant les campagnes de publicité, d'expositions, de journées portuaires ou d'études. Le mailing direct n'opère pas en substitut à la publicité, il est son relai dont son avantage est de pouvoir personnaliser le message en le détaillant.

◆ **L'internet** met en liaison les acteurs de l'entreprise par le biais de deux types de communications : individuelle (courrier électronique) et collective (forums électroniques). Son avantage est connu en tant qu'outil de grande collaboration entre individus, favorisant l'échange prompt d'information ;

◆ **La boîte E-mail du marketing** permet aux clients de communiquer avec le marketing et envoyer leurs doléances et suggestions par rapport aux services offerts par l'EPB.

◆ **La boîte E-mail de la communication interne** est mise à la disposition des travailleurs intervenant au cœur du management de l'EPB, aujourd'hui participatif, impliquant développement de relations, dialogue et écoute. Son adresse : com_interne@portdebejaia.dz. Elle tient lieu d'instrument direct d'expression de toute préoccupation ou suggestion ;

◆ **Le téléphone** demeure l'outil massivement utilisé pour les contacts aussi bien à l'interne qu'à l'externe ;

◆ **Le fax** sert toujours à envoyer et recevoir instantanément les documents ;

◆ **La base de données**, actualisée au quotidien, comprend les données de sa clientèle ;

◆ **Le GDI**, mis en place en 2006, il sert à la gestion documentaire informatisée ;

◆ **La GED**, plus récente encore que la GDI, elle est un outil de gestion électronique des documents. Mise sur pied en 2012, elle vise à informatiser documents et archives de l'entreprise ;

◆ **L'affichage électronique** optimise sa communication. L'EPB s'est dotée de ces écrans géants interactifs et multimédias en réponse au besoin d'affichage dynamique permettant de réagir promptement, en temps réel, aux besoins du public interne.

Dans tous les cas de figure, les TIC ont irréversiblement modifié l'architecture de la circulation de l'information, amenant un rythme d'innovation toujours plus soutenu en développant d'autres formes de communication étudiées à même le contexte des besoins portuaires. Le partage de l'information tient, pour cet endroit, des conditions de sécurité avant tout autre considération, puis de la performance. Tout en tirant parti de la circulation quasi-instantanée de l'information, il ne lui faut pas moins veiller à son contrôle et sa filtration, pour les mêmes raisons de sécurité. Le cap est mis sur sa généralisation par réseaux informatiques internes et même externes qui mettent tous les intervenants en interaction.

1.3.8. Le rôle des TIC dans le management

L'information est la cheville ouvrière incontestée de tout système organisationnel, entrepreneurial ou autre. Il dépend de ses modalités de circulation et de ses contenus que de attitudes communicationnelles soient établies et maintenues en toutes conditions, consolidant la cohésion des liens entre groupes et sous-tendant les motivations et la créativité. La problématique de sa circulation interne est toute l'affaire du manager, réglée et régulée selon les impératifs de ponctualité et de ciblage, elle s'étendra sans peine avec la même efficacité à l'externe. Outre l'information, le partage s'étend aux savoir-faire et autres acquis d'expérience capitalisés au fil des décennies par l'EPB.

1.3.9. Impact des TIC sur la compétitivité de l'EPB

Pour l'Entreprise portuaire comme pour toute autre, l'intégration des Technologies de l'information et de la communication (TIC) est un réflexe de survie en sus de leur apport opportun de premier plan. La refonte, révolutionnaire, avait commencé depuis d'autres contrées et une bonne décennie avant d'arriver à se poser en problématique au port de Bejaia. À la lumière de leur parcours, les autorités de l'EPB n'ont pas manqué de s'édifier plus judicieusement sur l'attitude à observer à leur égard. Il n'a nullement été simple de prendre une telle décision, nous ne le voyons que mieux à l'ombre des luttes entre l'hégémonie technologique occidentale (Microsoft, Galileo, Google, Facebook) que contrecarrent ces derniers temps leurs homologues orientales (Huawei, Kasperski, Waichat, Glonas). Néanmoins, la décision et ses risques ont été calculés et finalement pris. Autrement, la seule alternative aurait été de se réfugier dans un monde qui était en voie de disparition, avec ses volumes de paperasses et de fils, cédant dans sa totalité ses participations aux marchés mondiaux, voire nationaux.

Établi comme incontournable, l'outil TIC, avec l'Internet comme devanture persuasive, somme tout simplement qu'on tire ses leçons et ses potentialités. Le rouleau compresseur de la globalisation, qui relève plus de la nature que du fait des êtres humains, ne se dispose aucunement à pardonner et racheter les laissés pour compte.

Le court terme a déjà délivré le constat que la productivité de l'EPB a progressé significativement depuis l'adoption des TIC, conquérant par leur concours diverses parts de marché tout en tenant le cap efficacement face aux coups de béliers de concurrents prêts à l'engloutir comme il a été fait des ports grecs (acquis par les Chinois). À la base de cette clairvoyance, on soulignera surtout le concours qu'avait pu lui apporter l'acte de « *lucidité nationale* » qui éclaire ses décisions. On mesurera mieux une telle lucidité quand on saura qu'elle a fait défaut cruel à maints pays, et des plus inattendus, le Royaume-Uni, par exemple. Il doit maintenant faire le chemin inverse, sous les coups de boutoir du leader travailliste Jeremy CORBYN qui presse à racheter les services publics bradés (privatisés en grande pompe dans les décennies 1990-2000, sous prétexte de compétitivité, de dégraissage des coûts et des personnels) pour finir sur une désillusion.

L'adoption des TIC n'en restera certainement pas au stade où elle en est à l'EPB. Si elle fut l'un des tout premiers grands opérateurs économiques nationaux à miser sur les TIC, elle ne se doute aucunement qu'une position affermie sur son marché de vocation ne manquera pas de l'amener à développer une activité informatique et communicationnelle (NTIC) spécifique à ses priorités, qui lui garantisse autonomie fonctionnelle, confidentialité de données, de

stratégie et des traitements. Autrement dit, elle se devra bien de concevoir, développer et assurer le suivi de ses propres produits, à elle seule ou en partenariat (Condor, Huawei, LG, etc.), la mesure sera vitale. La confidentialité décide du moindre angle ou axe de la géométrie d'une stratégie. L'ardeur concurrentielle des temps actuels ne sera certainement pas le démentir. On ne s'adaptera pas sans grosse peine à un environnement mutant sans être partie-prenante active de ce même environnement. Il n'est en rien d'une coïncidence si elle a par ailleurs déjà développé un marketing opérationnel. Les grandes lignes de ces perspectives sont :

- ♠ La construction d'un puissant outil de communication interne et externe interagissant avec l'environnement de l'entreprise ;
- ♠ Utiliser cet outil sur les marchés, face à la concurrence et dans la gestion des données ;
- ♠ L'utiliser dans ses divers secteurs de productivité ;
- ♠ L'utiliser comme levier rapide du commerce électronique affranchi des intermédiaires ;
- ♠ Le faire œuvre comme outil d'écoute de la clientèle.

En conclusion, nous retiendrons ce que les TIC ont permis à l'EBP selon les documents qui nous sont remis :

- ♥ Sortir de l'ancien modèle d'entreprise dont le développement signifiait multiplication de ses activités et cumul de fonctions ;
- ♥ Rendre ses services de plus en plus personnalisés, mieux affinés qualitativement, pour revigorer ses relations avec sa clientèle allant, elles aussi, vers une refonte profonde ;
- ♥ Développer les outils qu'exigent les interventions collaboratives ;
- ♥ Affirmer à l'Internet sa qualité de support privilégié en y axant le gros des communications ;
- ♥ Ouvrir l'entreprise à la multiplication des partenariats et au travail de réseau pour affirmer son titre d'efficacité.

Section 2 : Méthodologie de la recherche.

2.1. Méthode utilisée

« La méthode étant définie comme l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptées pour arriver à un résultat. En science, la méthode est primordiale, et les procédés utilisés lors d'une recherche en déterminent les résultats. »¹

Pour la réalisation de notre travail exploratoire, nous avons opté pour la méthode descriptive qualitative, celle qui peut le mieux aider à décrire la réalité de l'impact de l'intégration des NTIC dans les pratiques de la GRH au sein de l'entreprise, l'EPB ou une autre, et de recueillir une masse d'informations sur notre thème.

Pour les techniques utilisées, nous avons, « Les techniques de recherche sont des moyens qui permettent d'aller recueillir des données sur le terrain réel. Si les méthodes types impliquent des orientations générales quant aux façons d'aborder un objet d'étude, les techniques indiquent comment accéder aux informations que cet objet est susceptible de fournir. »²

L'entretien est « considéré comme une interaction verbale entre deux personnes qui s'engagent volontairement dans la même relation afin de partager un savoir d'expertise, et mieux dégager conjointement une compréhension d'un phénomène d'intérêt pour les personnes en présence. »³. Les entretiens semi-directifs sont menés sur la base d'un guide d'entretien constitué de différentes questions préalablement élaborés en fonction des hypothèses. « L'objectif de ces entretiens est de s'informer le mieux possible sur la question étudiée avant d'entrer plus avant dans le vif du sujet et de mobiliser des ressources plus importantes, et de reformuler la question de départ de manière adéquate et mieux fondée, en même temps vérifier nos hypothèses préétablies. »⁴

2.2. Population d'étude et Déroulement de l'Enquête

Après avoir présenté l'environnement de l'EPB et ses activités dans le chapitre 2, nous allons présenter la démarche méthodologique du déroulement de notre enquête mise en œuvre par un guide d'entretiens. Cette enquête s'est déroulée au niveau de l'EPB.

¹ANGERS Maurice, op. cit, p 09.

²ANGERS Maurice, op. cit, p 66.

³QUIVY Raymond et al., *Manuel de recherche en science sociales*, 4^ééd., Dunod, Paris, 1995, p 59.

Vue la nature de notre enquête, nous avons opté pour un guide d'entretien administré en direct avec trois cadres de l'entreprise. Notre guide d'entretien contient 2 axes. L'axe 1 est relatif aux questions liées à l'intégration et l'impact des NTICS sur les pratiques de la GRH. L'axe 2 est relatif aux questions liées aux NTICS et l'évolution dans le travail. Toutes ces questions sont données en annexe dans le guide d'entretien.

L'enquête, réalisée par guide d'entretiens, s'est déroulée au sein de l'entreprise EPB, sur une durée d'un mois, allant du 25/04/2019 au 25/05/2019.

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats

Le tableau N° 3 donne la répartition des personnes enquêtées.

Tableau n° 3: Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le poste occupé.

Catégorie Socioprofessionnelle	Poste occupé	Expérience professionnelle
Cadre universitaire	Chef de service de personnel	10 ans
Cadre universitaire	Chef de service de système d'information	12 ans
Cadre universitaire	Directrice de la DRH	15 ans

Les personnes ayant répondu à nos entretiens ont plus de 10 ans d'expériences au niveau de L'EPB.

3.1. Influence des NTIC sur la fonction RH

Si l'intégration des NTIC dans les rouages d'une entreprise entraîne inévitablement des mutations, elles ne se voient pas toutes avec une acuité identique tant l'envergure des mutations s'illustre différemment d'un secteur à l'autre. Les secteurs finances et comptabilité (DFC) en sont généralement les illustreurs. Le secteur Gestions des ressources humaines arrive peu après, révélant la réorganisation du travail. Quant à quantifier avec exactitude leur contribution, on verra dans les pages qui suivent la témérité d'une telle tentation, pourtant légitime et souhaitable.

3.1.1 Effet des NTIC sur le recrutement

Sans trop de surprise, l'EPB n'a pas renoncé du jour au lendemain, en adoptant les NTIC, à l'intégralité de ses procédés en matière de recrutement. Elles y entrent, certes, dans une certaine mesure, mais restent d'intervention très relative. Le fonctionnement social et les incontournables questions de sécurité y sont pour quelque chose dans cet état de fait. Le rapport humain qui s'établit à cette occasion implique des méthodes d'appréciation qui ne pourraient jamais être modélisés, encore moins informatisés. Une des étapes clés de l'entretien d'embauche comporte une séquence qui s'apparente à s'y méprendre à une sorte d'analyse psychologique – répétons-le qu'il est dicté par les consignes sécuritaires et que la seule marge de manœuvre possible reste la « *prévention* » qui signifie que tout doit être fait d'avance. Les impressions, orientables à l'infini, ne seront pas de sitôt à la portée des moyens automatiques de traitement. Ils peuvent par contre conserver l'intégralité de l'entretien sur un support d'enregistrement, transcrit ou même filmé pour une étude collective ultérieure si le poste en question est d'une sensibilité qui le justifie. Le rapport physique continue donc de conserver son aura.

3.1.2 Impact des NTIC sur la formation

L'EPB prend en charge la totalité des frais de formation de ses recrues. Les supports technologiques nouveaux entrant dans leur formation sont fournis par l'EPB. Une bonne partie de l'expertise entrant dans ces formations est le fruit d'un accord de partenariat signé par l'EPB, en 2015, avec les autorités du port néerlandais d'Amsterdam. Le personnel de l'EPB bénéficie, dans le cadre de cet engagement, d'une formation complétive dispensée par les cadres hollandais affiliés au port d'Amsterdam. L'importance du port de Bejaïa a beaucoup progressé au fil de ces années dominées par les NTIC. Il bénéficie d'une enveloppe budgétaire conséquente pour lancer ses chantiers d'extension et de modernisation qui remodeleront l'ensemble de ses infrastructures et ses espaces de manœuvre. L'EPB avait déjà contracté, en 2010, un contrat avec le port iranien, contrat portant sur le développement de la coopération bilatérale dans les domaines intéressant les deux contractants, tels que la formation, le management, les études statistiques et les nouvelles méthodes de navigation.

L'EPB met la disposition de ses personnels diverses opportunités de formation, jugeant en ce sens que plus la main d'œuvre sera qualifiée, moins la résistance à la flexibilité sera tenace et plus l'entreprise gagnera en performance. Illustrant l'importance que le l'EPB attache au volet formation, d'après les réponses de mon guide d'entretien : « *Pour l'Entreprise portuaire*

de Bejaia, la formation des collaborateurs est vraiment mise en avant. Chaque collaborateur doit bénéficier au minimum d'une formation par an. Il n'a pas le droit de refuser une formation, si un agent refuse de bénéficier d'une formation, il sera sanctionné conformément au règlement intérieur. Ces formations touchent toutes les catégories professionnelles, elles peuvent être effectuées à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise à chaque fois qu'une évolution technique ou technologique des procédures de travail intervenait.»

Maintes théories avaient déjà aiguillonné l'attention des responsables sur l'attitude des utilisateurs éventuels d'une nouvelle technologie. Elle se présente pour les entreprises comme un facteur incitatif à opérer des innovations. L'EPB ne sous-estime pas la vision qu'ont ses employés de telle ou telle innovation technologique. L'insérer aussitôt parmi les outils de travail dans les secteurs demandeurs, voire plus largement encore, sera non seulement perçu en un premier temps comme une « *amélioration des conditions de travail* », mais relève à la fois du pur et simple facteur psychologique visant à éluder la disqualification et la marginalisation qu'entraîne inmanquablement le retard d'actualisation, puis de facteur de maîtrise dans la réorientation du travail qu'elle suppose. En tout état de cause, elle aura au moins été approchée, apprivoisée, explorée, si elle s'avérait inadaptée et contreproductive en fin de compte.

Au gré du niveau de confidentialité requis pour le maniement de certaines informations, notamment à l'échange, les communautés utiliseront des réseaux de type **intranet** (interne à l'entreprise). L'entreprise suit la complexité du processus du changement de l'environnement et les besoins socio-économiques en perpétuelle évolution. La mosaïque des exigences de la clientèle change sans cesse, les formations professionnelles spécialisées dans la remise à niveau ne peuvent que suivre les incessantes mues des standards internationaux ou régionaux.

3.1.3 Impact des NTIC sur la motivation des salariés

L'irruption d'une version de NTIC n'est naturellement pas perçue de la même façon chez tous les employés. Si elle gratifie les uns de quelque supplément de connaissance agréable, revivifiant ainsi leur motivation corrodée par la morosité, elle ne manque pas de se présenter en véritable mornifle à quelques autres dont elle grève le temps et la bourse. Néanmoins, la rapidité d'accès à l'information via intranet, e-mails, Outlook express, l'assouplissement des tâches accomplies désormais grâce aux logiciels, sous caméras de surveillance et autre serveurs de stockage, tous ces moyens revigorent les motivations des usagers des NTIC. Le

témoignage suivant, livré par un cadre moyen, est d'une insistance convaincante : « *Tout notre travail est désormais informatisé. Les logiciels nous facilitent l'accomplissement de notre travail, l'accès à l'information se fait en temps réel, comme la communication interne. Tout cela nous anime d'une volonté de travailler et nous rendent optimistes. Ce n'est pas comme avant où tout était manuel. Des fois, on ne terminait pas notre travail au temps qu'il fallait. Évidemment, les NTIC nous motivent.* »

Les managers auront longtemps pensé, à juste raison d'ailleurs, que le fait de détenir de l'information s'apparentait à une véritable stratégie interne de communication. Elle joue par cela même un autre rôle imbriqué, cohésif pour le personnel, motivant et stimulant sa créativité.

3.1.4 Impact des NTIC sur la rémunération

Avant d'en venir à la rémunération, il faut d'abord passer en revue l'historique quotidien de présence sur les lieux du travail. Les constats, recueillis des enquêtés eux-mêmes, font état d'un pointage quotidien à l'aide d'une pointeuse à empreinte digitale (enregistreuse d'empreintes endoscopiques). L'outil note automatiquement les heures d'entrée/sortie de tout employé, de même qu'il retient les divers états particuliers de certains salariés (retardataires, malades, en congé, en mission, etc.) et communique les données ainsi recueillies à un serveur central, le micro-ordinateur du gestionnaire des Ressources humaines. En fin de mois, il passera en traitement toutes les données ainsi transférées depuis l'enregistreuse de pointage, aidé de logiciels appropriés. L'administration des paies, ou la rémunération, s'effectue avec l'assistance de logiciels tels que *Magicpaie*. *Magic des ressources humaines* dresse les fiche de paie. Une fois remises aux employés, le versement du montant se fait automatiquement à la banque. L'informatisation est, pour l'heure, le moyen vraiment irremplaçable d'assurer, comme il est exigé, le suivi salarial avec le flux de la masse salariale dans le contexte d'individualisation de la rémunération. Bien d'autres volets interviennent occasionnellement en cours de traitement, telle que la réalisation d'une certaine partie du contrôle de gestion sociale, ou encore la préparation des Négociation annuelle obligatoire (NAO).

3.1.5 NTIC, intégration sociale et cohésion des salariés

Organisation et cohésion, au travail comme ailleurs, sont de tout temps réputés être les clés indéniables de réussite des entreprises comme du reste. On se demanda donc *a fortiori* si

l'intégration des NTIC à l'EPB se solderait par une cohésion plus étroite et affermie des divers services. Nos enquêtés n'ont pas tari de réponses fort édifiantes à ce titre. Ils sont unanimes à reconnaître leur contribution décisive. Les autres observateurs interrogés n'ont pas tellement bifurqué de cette appréciation. Les NTIC sont un facteur de consolidation d'appartenance professionnelle. Le réflexe du temps réel s'est vite imposé parmi les salariés amenés à interagir en communiquant les données de toutes sortes. Au moindre hic qui survient, ils recourent avec un plaisir non dissimulé aux moyens de l'époque : e-mail, intranet, téléphone cellulaire, Skype, Viber, Facebook ou What's up ! Un tel engouement tiendrait moins d'un réflexe professionnel que d'une disposition socio-psychologique nord-africaine ancrée au plus profond de la mentalité sociale algérienne et celles des sociétés orientales et africaines. L'individualité, inexistante et inconcevable malgré tous les avantages confortablement reconnus dans d'autres pays, cède le pas au seul collectif – la tribu – y compris la plus banale des informations. Pour une fois, sur le plan du partage de l'information, le réflexe tourna au positif. Tout au moment pour le moment...

À ce propos, le chef de système d'informations jeta un éclairage nouveau sur le quotidien de son activité et sans ambages : *«Les NTIC favorisent la cohésion au sein de notre entreprise et nous permettent de renforcer nos relations. Personne n'hésite à aider les autres. Les informations circulent en toute fluidité. Via intranet, j'accède aux données de mes collègues ; par e-mails, je demande aide en cas de besoin, sans me trouver contraint de faire intrusion dans les bureaux de mes collègues ou encore d'attendre au prix d'une préjudiciable perte de temps. Heureusement, chacun de nous possède désormais ses propres moyens de travail. Avec le développement des NTIC, les données sont incomparablement mieux organisées qu'auparavant. »*

3.2. Influence de l'intégration et de l'usage des NTIC

Mises à part les variantes de NTIC déjà citées intégrée par l'EPB, les réponses sur le guide de l'entretien nous ont également signalé les dispositifs suivants : EDI (Échanges des données informatisées), CRM (Supply Chain Management), la pointeuse à empreinte digitale, ERP (Entreprise Ressources Planing), et quelques autres logiciels de moindre implication. L'avis d'un informaticien employé à la conception, a souligné la jonction qu'ont opérée ces technologies dans la vie active et la vie personnelle, délivrant une autre perception de leur pénétration réelle dans les activités de son entreprise : *«Bien sûr, on a intégré les NTIC à*

l'EPB, tout notre travail est informatisé. Les NTIC sont indispensables dans le domaine de notre travail et une partie intégrante dans notre vie. »

Un des endroits du port où les NTIC ont démontré comme nulle part ailleurs leur apport incomparable est l'étude anticipatoire des ruptures ou épuisement des équipements (câbles, chaînes de traction, cordages, et autres pièces spécifiquement usable). , les NTIC assistent l'effort proprement humain comme une mémoire supplémentaire admirablement rigoureuse. On y retrouve presque le pronostic de Peloux selon lequel « *Les technologies numériques participent à la transformation des modes de production, de consommation, de communication, de circulation des savoirs et d'acquisition des connaissances. Un événement significatif récent fut l'avènement du phénomène Internet, en particulier la diffusion au grand public de cette innovation avec la mise en place du World Wide Web et la commercialisation du réseau des réseaux en 1995. Donc elles cherchent à répondre à trois finalités majeures : informer, communiquer et coordonner.* »⁵

3.2.1 Part des NTIC dans la performance de l'EPB

Jusqu'ici, nous n'avons vu que le côté positif des NTIC. Seraient-elles sans difficultés, sans anachronismes, sans frustrations ? Toutes les parties ont pourtant admis qu'elles ont bousculé les habitudes. Les perçoivent-ils de la même façon à tous les niveaux hiérarchiques ? Justement, tandis qu'un de nos interviewés nous déclare par rapport au guide d'entretien ce constat : « *Tout mon travail s'effectue par outils informatiques. Comme je suis responsable dans la direction de ressources humaines, j'utilise l'e-mail, l'intranet, Lotus Note et différents logiciels, La GRH lie la base des données et le serveur de stockage qui est à ma disposition. J'ai toute latitude d'accéder aux données de mes collègues sans déplacement, ni dérangement ou perte de temps.* » Une autre réponse sur les questions va jusqu'à les gratifier d'une vertu de « *médiation* » aplanissant les différends entre employés. Pour le Responsable de département de personnel, « *Elles [les NTIC] nous ont beaucoup apporté comme avantages : organisation et simplification des tâches, gain de temps, motivation, et pas de conflits comme auparavant.* » De quelle façon ces fameux conflits étaient-ils neutralisés depuis l'arrivée de ces nouvelles technologies ? La différence apparut quand nous avons approché le personnel chargé de l'exécution. Loin des échelons de conception, programmation, supervision et

⁵-Franck BRILLET, *E-RH et outils: l'appropriation en question*, Centre de recherches et d'études en management de Touraine (CERMAT – EA 2109), 50, avenue J. Portalis – BP060737206 Tours Cedex 03,

www.citizen-entrepreneurs.com/.../Les-jeunes-entrepreneurs-du-G20-se-pdf, consulté le 30-01-2019 à 15h.

contrôle, on les voit en fait tout autrement. Il s'en trouve même des éléments qui déclarent ne les avoir jamais vues ! Une carence de complémentarité est mise en avant entre échelon du commandement et ceux de l'exécution. Il y a aussi une carence de rapport entre le travailleur et son outil.

3.2.2 NTIC et changement interne à l'entreprise

Que ce soit faute de temps alloué à l'enquête elle-même ou faute de disponibilité des enquêtés – qui n'interrompraient de même pas leur travail pour nous répondre ou nous compenser cela par une entrevue à l'extérieur de leur lieu de travail –, les changements intervenus du fait de l'adoption des NTIC à l'EPB restent donc loin d'être suffisamment appréhendés et répertoriés. Pour certains, ils se déroberont à l'exhaustivité de l'analyse. C'est pourquoi nous avons pensé à multiplier les questions tout en les variant, escomptant ainsi en retirer le maximum sur les aspects résultant de la mutation.

Les réponses recueillies ont été unanimes à confirmer que les NTIC ont introduit des changements dans l'entreprise. « *Les nouvelles technologies de l'information contribuent, nous disent-ils, à la saisie de l'information, à son organisation, à son utilisation souple, à sa circulation et de là à son influence sur le travail, sur les modes de travail, sur les changements organisationnels.* » À quelques termes près, celui-ci (d'un service de personnel) est une reprise du précédent : « *L'introduction des NTIC a introduit un changement favorable dans l'entreprise : gain de temps, informatisation des travaux manuels, économie de temps et sauvegarde des données. Tout est organisé. Imaginez, j'exprime mes besoin ailleurs sans que je me déplace, les NTIC nous facilitent réellement la vie professionnelle.* » Un autre enquêté (service de DRH) proclame : « *Les NTIC changent la structure de la société. Elles ont donné la flexibilité et on est toujours en extension.* » L'influence des NTIC s'exerce avec force, à la limite de la fascination.

D'après les réponses sur le guide de l'entretien qui souligne ainsi la redistribution du temps économisé : « *Les NTIC nous incitent à redoubler d'efforts. La tâche qui s'effectuait auparavant, au temps du travail manuel, en une heure, est passée aujourd'hui, avec les NTIC, à un quart d'heure. Le temps ainsi gagné est reversé à d'autres tâches, ce qui fait à la fois avancer le travail et gagner en rendement.* »

On remarque que les NTIC incitent d'elles-mêmes les usagers de l'entreprise à redéployer leurs efforts, augmentant ainsi le rendement de leur entreprise.

Ainsi bernardGHILHONJ.L.LEVET (2003, p.129.) écrivent :

« *L'organisme remplit un rôle d'adaptation. Il comprend l'ensemble des ressources humaines. Il réifie l'ensemble des conditions auxquelles l'action doit s'adapter. Il comprend enfin le mécanisme d'interaction avec l'environnement physique, notamment à travers l'alimentation et le traitement de l'information issue de cette différence, qui ne font pas partie de l'approche analytique de l'action chez Parsons. Le premier est l'environnement physique qui comprend le mode des organismes vivants et tout phénomène physique ou concret, tant qu'ils ne sont pas intégrés dans des systèmes d'action. Le second, indépendant de l'environnement physique, est la réalité ultime, que Parsons rapproche du problème de sens dans la sociologie de la religion de Max Weber. Autrement dit, cette réalité est une structuration (nous pourrions également dire traduction) des orientations significatives de l'organisation réalisée par le système culturel en vue de l'action.* »⁶.

Conclusion

Les NTIC favorisent les échanges entre les fonctions des ressources humaines (FRH) et services affiliés à l'utilisation. Les modes de coopération et de coordination sont réorganisés parfois de fond en comble. Il y a la réactivité et des garanties de fiabilité accrue dans le traitement des données.

⁶- Bernard GUILHON & Jean-Louis LEVET, *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*, Éditions Economica, 2003, p. 129.

Conclusion Générale

Les entretiens que nous avons eu ont fait clairement ressortir la faveur donnée par l'Entreprise à l'adoption des Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Bien que leur intégration se fasse graduellement, nous avons constaté que les pratiques, dans leur grande majorité, en sont déjà irréversiblement affectées. Au sujet des pratiques de la gestion des ressources humaines, il est apparu qu'elles ont très largement évolué. Les motivations qui les amènent à travailler à l'EPB et s'y fidéliser, les formations qu'ils sont appelés à poursuivre pour une mise à jour des compétences et des acquis, la rémunération, les méthodes de communication entre personnels ont été redéfinis à des degrés divers mais de façon décisive.

Les NTIC ont redéfini les relations entre les membres de l'EPB, qu'il s'agisse des relations de travail ou celles d'ordre personnel. Elles jouent un rôle social cohésif, de même qu'un rôle professionnel de premier plan dans le partage de l'information. Les diverses connaissances sont organisées avec toute l'harmonie nécessaire pour le fonctionnement optimal.

L'entreprise a amélioré considérablement ses pratiques de gestion des ressources humaines. Le rôle des NTIC est de satisfaire les besoins d'information comme de communication et de traitement, d'agir sur le capital humain.

Notre première hypothèse est confirmée car nos résultats analysés ont montré que les NTIC sont un vecteur clé dans la gestion des ressources humaines et leur perfectionnement.

A travers nos informations collectées, les avis de nos enquêtés confluent sur le caractère principal des NTIC, à savoir qu'elles sont un atout de développement, de changement, entrant jusque dans l'accomplissement de la multitude de tâches incombant aux divers salariés de l'Entreprise portuaire de Bejaia. Elles auront notamment permis le désengorgement des attentes d'accès aux données comme aux services, tout à la fois des opérateurs internes que de la clientèle de l'EPB. Une appréciable économie de temps a ainsi été faite depuis que les collègues n'ont plus à attendre d'entrer en possession d'un document ou d'une panoplie d'outils ou d'ordres pour rejoindre leur lieu précis d'opération sur telle ou telle machine. L'information dispensée et les orientations conseillées sont les plus exhaustives et précises qui puissent être à travers l'intranet, le serveur de stockage et l'email. Les salariés parviennent de la sorte à se tenir informés le plus souvent en temps réel, du moins sans retard préjudi-

CONCLUSION GÉNÉRALE

ciable à leur marge de manœuvre d'intervention rationnelle et efficiente. Ils se sentent ainsi impliqués dans la bonne marche de l'Entreprise, ce qui stimule leur performance. Elles entraînent l'amélioration des systèmes de communication et d'information eux-mêmes, internes à l'entreprise ou externes (amenés par les clients et les partenaires). Ces transformations dans le traitement du travail posent la question de l'acquisition des compétences d'usages de ces outils. Une fois de plus, c'est encore par l'entremise des NTIC que parviennent à s'organiser au mieux l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise et de les transformer en savoir-faire organisés (collecte, échange, stockage et suivis). Quelques changements induits par les technologies en question méritent d'être cités expressément:

- ◆ Simplification générale des tâches;
- ◆ Réception, stockage et partage de l'information en temps réel ;
- ◆ Économie de temps et d'argent ;
- ◆ Discussion à distance sur toute question importante du moment ;
- ◆ Diffusion de volumes conséquents de données, permettant des gains de productivité ;
- ◆ Allègement, sinon disparition des fonctions intermédiaires.

Notre seconde hypothèse est ainsi confirmée. Les NTIC favorisent les échanges entre fonctions ressources humaines (FRH) et services affiliés à l'utilisation. Les systèmes d'information (S.I.), véritables banques de données, tiennent des fichiers actualisés au cas par cas, sur chaque salarié, donnant accès, le moment voulu, aux responsables concernés par les problématiques de la G.R.H. Le salarié pourrait tout à fait les mettre à contribution, intervenant au jour le jour sur la texture administrative de sa carrière, l'enrichissant de tous les acquis nouvellement capitalisés afin d'en tirer le meilleur parti possible.

La liste bibliographique

A- Ouvrages

- 1) QUIVY Raymond, Luc Van Camprohoud, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^{ème} édition entièrement revue et augmentée, Paris 1995, p 113.
- 2) GUIDERE Mathieu, *Méthodologie de la recherche nouvelle*, édition Ellipses Marketing S.A. 2004, p72.
- 3) QUIVY Raymond et al, *Manuel de recherche en science sociales*, 4^é éd., Dunod, Paris, 1995, p 59.
- 4) ANGLEBERT, J. et al. 2001, *TCP/IP Internet/Intranet/Extranet*, in : Institut de la gestion publique et du développement économique, novembre, p. 204.
- 5) DAYAN Armand et al, *Manuel de gestion*, ouvrage collectif, Éditions Ellipses, 2^è édition, Paris, 2004, p. 317.
- 6) BOUKHEROUF, Belkacem, *Perception de la formation et de la construction de compétences dans les entreprises algériennes : cas de l'Algérie, Sonelgaz et Saidal*, mémoire de Magister, université de Tizi-Ouzou, 2001, p.12.
- 7) GUILHONbernard& Jean-Louis LEVET, *De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance*,Éditions Economica, 2003, p. 129.
- 8) QUELENNEC, Claude, *ERP, levier de transformation del'entreprise*, Éditions Lavoisier, Paris, 2007, p 17.
- 9) EMMANUEL-Arnaud Pateyron, Robert Salmon Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise, Ed economica 199, P. 11
- 10) PERRETI, Jean-Marie, *Tous DRH : Les responsabilités ressources humaines des cadres et des dirigeants*, Paris, 2006, p. 22.
- 11) POULARDValérie, *Les Nouvelles technologies de l'information et de la communication : des outils au service des performances de l'entreprise*, 2000, p. 27.
- 12) F.Balanchot et F.Wacheux,*TIC : finalités de la GRH et création de valeur*, in : la Revue Personnel, N°437, 2003, p. 4.
- 13) Saint-ongé et al, (2004). Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2^e éd., Gaëtan Morin éditeur, p.6
- 14) Dolan et al. (2002).la gestion des ressources humaines, 5^e éd, Gaëtan Morin éditeur, p.5
- 15) PERETTI Jean-Marie ,*Gestion des ressources humaines*, 15^é éd., Paris, 2008, p., 64.

B- Articles

- 16) SID Ahmed Bouraouane. Le management des ressources humaines. Office de Publication Universitaires :2010.p 63.
- 17) Franck BRILLET, *E-RH et outils: l'appropriation en question*, Centre de recherches et d'études en management de Touraine (CERMAT – EA 2109), 50, avenue J. Portalis – BP060737206 Tours Cedex 03,

Guide d'entretien

Données personnelles.

- 1- **Qualité du poste** occupé :
- 2- Expérience professionnelle :

Axe N° 1 : intégration et l'impact des NTIC sur les pratiques de la GRH.

- 12 Votre entreprise recourt-elle aux NTIC dans le processus de recrutement ?
- 11 Outre les NTIC, quels autres moyens votre entreprise fait intervenir pour recruter ?
- 12 Trouvez-vous des difficultés à utiliser ces nouvelles technologies, expliquez ?
- 13 Vous sentez-vous stimulé par ces NTIC pour redoubler d'efforts ?
- 14 Aviez-vous bénéficié d'une formation dans le cadre des NTIC au sein de votre entreprise, pourquoi, comment ?
- 15 Pensez-vous que les NTIC impulsent la motivation ?
- 16 Les NTIC interviennent-elles dans le processus de rémunération de votre entreprise, à quel niveau et de quelle façon ?
- 17 Les NTIC permettent-elles une meilleure cohésion d'ensemble des services de votre entreprise ?

Axe N° 2 : NTIC et évolution dans le travail.

- 18 Votre entreprise a-t-elle intégré résolument les NTIC ? L'a-t-elle fait totalement ou partiellement jusqu'à présent ?
- 19 Précisez les NTIC que vous avez utilisés dans le cadre strict de votre travail ?
- 20 Pensez-vous que les NTIC ont induit un changement dans le processus de votre travail, comment ?
- 21 Votre entreprise permet-elle l'accès rapide aux flux de nouvelles informations ?
- 22 Les NTIC vous paraissent-elles utiles pour votre entreprise ; de quel façon ?
- 23 Quels sont les moyens que votre entreprise utilise pour faire la publicité ?
- 24 Quel est votre point de vue sur l'importance des NTICs dans la fonction RH et le travail ?

Résumé

L'objet de ce travail est de voir l'impact des NTICS sur les pratiques de gestion des ressources humaines au niveau de l'entreprise portuaire de bejaia.

Dans ce cadre, nous avons fait une revue de la littérature sur le thème et même une enquête de terrain à travers un guide d'entretien adressé aux responsables de différentes structures de l'EBP.

Notre travail montre qu'il y a un impact des NTICS sur les relations de travail et l'entreprise a amélioré ses pratiques de gestion des ressources humaines.

Mots clés : GRHJ, NTICS, Pratiques, Impact, Gestion du personnel.

summary

The purpose of this work is to see the impact of NTICS on human resource management practices at the level of the port company of bejaia.

In this context, we did a review of the literature on the topic and even a field survey through an interview guide addressed to managers of different structures of the EBP.

Our work shows that there is an impact of NTICS on labor relations and the company has improved its human resource management practices.

Key words: GRH, NTICS, Practices, Impact, Staff management