

*Ministre De L'enseignement Supérieure et de la
Recherche Scientifique
Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion
Département Science De Gestion*

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion

Option: Management des Ressources Humaines

Thème

**L'impact des Technologies de L'information
et de la Communication (TIC) sur la fonction
des ressources humaines (FRH)**

**Cas : DANONE Djurdjura Taharacht Akbou
Bejaia.**

Préparé par :

- **ABDERRAHMANI Mourad.**
- **BENREMILA Mohand- amziane.**

Encadré par :

**Mme. BOUDIA Ramila
épouse de BOUSSAID.**

Année 2020-2021



Remerciement

On remercie dieu le tout puissant de nous avoir accordé la force et le savoir et de nous avoir orienté vers le droit chemin.

On tient aussi à remercier tous ceux qui nous ont aidés de pré ou de loin dans notre travail, on cite tout particulièrement :

Notre encadreur, Mme BOUDIA, pour sa disponibilité, ses orientations et ses conseils tout au long de notre travail ;

On adresse également nos remerciements les plus respectueux à tous nos enseignants de l'université pour nous avoir transmis leurs connaissances.

En fin, nous adressons nos sincères remerciements à nos merveilleuses familles, et nos amis qui nous ont toujours soutenus et encouragé tout au long de notre formation.



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes adorables parents qui m'ont soutenu tout au long
de mes études et à qui je souhaite une longue vie
plaine de bonheur, joie et santé

A ma sœur et mes très chers frères

A mes cousins enseignants Mr. ABDERRAHMANI
Fares et OUKACI Moustafa

A tous les adhérents de l'association
AmazdayAdelsanInelmaden de l'université A-MIRA de
Bejaia.

A tous mes amis chacun a son nom.

A mon binôme BENARMILA Mohand-amziane

A.MOURAD



Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes adorables parents qui m'ont soutenu tout au long de mes études et à qui je souhaite une longue vie pleine de bonheur, joie et santé.

A mon très cher frère et mes sœurs.

A ma petite Hakima

A toute la famille.

A monsieur Oukaci Moustafa.

A tous mes amis chacun a son nom.

A mon binôme ABDERRAHMANI Mourad

B.mohand-ameziane

Abréviations

CDD : Contrat de travail à **Duré Déterminée**.

CDI : Contrat de travail à **Duré Indéterminée**.

CSP : Centre de **Services Partagés**.

CV : Curriculum Vitae.

DRH : Direction des **Ressources Humaines**.

EDI : Echange de **Donnée Informatisée**.

E-GRH : La **Gestion des Ressources Humaines Electronique**.

E-RH : E-Learning **Ressource Humaine**.

ERP : Entreprise **Ressources Planning**.

FRH : **Fonction Ressource Humaine**.

GED : **Gestion Electronique de Documents**.

GPEC : **Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences**.

GRH : **Gestion des Ressources Humaines**.

GTA : La **Gestion des Temps et des Activités**.

HPU : **Hours Per Unit**.

HRBP : **Business Partner**

IAE : **Intégration des Applications de l'Entreprise**.

NAO : **Négociation Annuelle Obligatoire**.

OST : d'**Organisation Scientifique du Travail**.

PGI : **Progiciel de Gestion Intégrée**.

RH : **Ressources Humaines**

ROI : **Return On Investment**.

SI : **Système d'Information**.

SIRH : **Système d'Information Ressources Humaines**.

TIC : **Technologies de l'Information et de la Communication**.

Liste des figures

page

figures 1 : la répartition de l'échantillon selon le sexe.....	56
figures 2 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	57
figures 3 la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	58
figures 4 : la répartition de l'échantillon selon le poste occupé.....	59
figures 5 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	60
figures 6 : la répartition de l'échantillon selon la disponibilité micro-ordinateur.....	61
figures 7 : la répartition de l'échantillon selon l'indispensabilité du micro-ordinateur.....	62
figures 8 : la répartition de l'échantillon selon la disponibilité de la connexion internet.....	63
figures 9 : la répartition de l'échantillon selon la disponibilité de la connexion internet.....	64
figures 10 : la répartition de l'échantillon selon les principaux services TIC.....	66
figures 11 : la répartition de l'échantillon selon la possession d'un système d'information.....	67
figures 12 : la répartition de l'échantillon selon l'indispensabilité du système d'information....	68
figures 13 : la répartition de l'échantillon selon la possession d'un logiciel ERP.....	69
figures 14 : la répartition de l'échantillon selon la formation en termes de TIC.....	70
figures 15 : la répartition de l'échantillon selon la Formation dans les TIC.....	71
figures 16 : présentation les moyens de communication interne de l'entreprise.....	72
figures 17 : la répartition de l'échantillon selon l'utilisation des TIC.....	73

Liste des Tableaux

page

Tableau 1 : La comparaison de la gestion des ressources humaines par rapport à l'administration du personnel.....	
Tableau 2 : la répartition de l'échantillon selon le sexe.....	56
Tableau 3 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	57
Tableau 4 : la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	58
Tableau 5 : la répartition de l'échantillon selon le poste occupé.....	59
Tableau 6 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	60
Tableau 7 : la répartition de l'échantillon selon la disponibilité micro-ordinateur.....	61
Tableau 8 : la répartition de l'échantillon selon l'indispensabilité du micro-ordinateur.....	62
Tableau 9 : la répartition de l'échantillon selon la disponibilité de la connexion internet.....	63
Tableau 10 : la répartition de l'échantillon selon la disponibilité de la connexion internet.....	64
Tableau 11 : la répartition de l'échantillon selon les principaux services TIC.....	65
Tableau 12 : la répartition de l'échantillon selon la possession d'un système d'information....	67
Tableau 13 : la répartition de l'échantillon selon l'indispensabilité du système d'information..	68
Tableau 14 : la répartition de l'échantillon selon la possession d'un logiciel ERP.....	68
Tableau 15 : la répartition de l'échantillon selon la formation en termes de TIC.....	69
Tableau 16 : la répartition de l'échantillon selon la Formation dans les TIC.....	70
Tableau 17 : présentation les moyens de communication interne de l'entreprise.....	71
Tableau 18 : la répartition de l'échantillon selon l'utilisation des TIC.....	72

Sommaire

Liste des Abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction Générale..... 05

Chapitre I : Les TIC et SIRH

Introduction 05

Section 1 : Technologies de l'information et de la communication..... 05

Section 2 : Système d'information des ressources humaines (SIRH) 19

Conclusion..... 29

Chapitre II : l'avènement des TIC dans la FRH

Introduction 30

Section 1 : L'émergence et le développement de la FRH (fonction des ressources humaines)
..... 30

Section 2 : implication des TIC dans la fonction RH..... 41

Conclusion..... 46

Chapitre III : L'impact des TIC sur la fonction RH au sein de DANONE

Section 1 : Présentation de l'unité d'accueil..... 48

Section 2 : analyse et interprétation des résultats..... 56

Conclusion Générale..... 74

Références Bibliographiques

Annexes

Résumé



Introduction générale

L'entreprise et les personnes qui la composent constituent un système complexe et ouvert. Elle se nourrit de son environnement et elle l'influence en retour. Les dirigeants prennent des décisions en matière de ressources humaines afin de s'adapter aux mutations de l'environnement qui ont poussé les progrès technologiques et informatiques dans les plus hauts degrés (SYLVIE S-O, AUDET M, HAINES V et PETIT A, 2004, p.51).

D'après COHEN.A (Éditions Dunod, Paris, 2006) « *pour continuer à exister, les entreprises doivent changer de mode de fonctionnement en passant d'une logique de gestion à une logique d'adaptation permanente, dans une entreprise le facteur et un facteur clé pour la réussite ou l'échec de cette transformation. Il peut souvent être un frein puissant à l'adaptation de l'organisation à son environnement.* » (COHEN A, 2006, p.2).

A l'aube du 21^{ème} siècle, désormais, nous assistons au passage de l'économie de production à une économie de l'information et de savoir, qui consiste à chercher une productivité de plus en plus croissante (MBILIZI IMANI C, 2011). Cette économie de l'information et de savoir est une économie de réseaux, de services où l'information est la source de création de la valeur ajoutée. Elle se caractérise par le développement d'une nouvelle génération de technologies de l'information et de la communication, notamment d'internet.

A sein d'une organisation, les Technologies de l'Information et de la communication (TIC) sont en lien étroit au système d'information ressources humains (SIRH), constituée d'une partie matérielle très importante telle que les ordinateurs, le téléphone portable, les réseaux, et d'une partie logiciel telle que le progiciel et entreprise ressource planning (ERP)

L'interdépendance de ces deux parties facilite et rendent possible des nouvelles organisations et des nouvelles pratiques. Il est de notoriété que les technologies de l'information et de la communication se présentent de nos jours comme un moyen indispensable dans l'amélioration de la gouvernance politique, économique et administrative, elles constituent également un outil adéquat pour l'accès au savoir, ainsi que la contribution à la création, diffusion et préservation des données économiques et sociales.

Avec le développement des TIC, la fonction ressource humaine (FRH) connaît une profonde transformation tant au point de vue de son contenu, de sa structuration que de son positionnement. On parle d'ailleurs e-Learning ressource humaine (E-RH).

La gestion des ressources humaines (GRH) voit apparaître, dans de nombreuses entreprises, des chantiers importants de transformation centrés sur la « redéfinition des missions de la

fonction, du contenu des prestations qu'elle apporte à ses salariés, ses managers opérationnels et la direction de l'entreprise » (PERETTI, 2001, p.16). Les chercheurs en ressources humaines emploient souvent le terme : du « E-Management au E-RH ». L'E-RH se caractérise par un rôle croissant des intranets, un recours aux TIC pour les activités fondamentales de la gestion des ressources humaines, le développement du e-recrutement et celui du e-Learning.

Nous assistons en effet dans ce domaine à une réelle mutation. D'une fonction jusqu'à présent connue pour être plutôt centrée sur la gestion administrative du personnel, la GRH évolue vers un autre stade, à savoir « *une fonction créatrice de valeur, mettant l'accent sur sa contribution stratégique et le développement de prestations à valeur ajoutée pour les managers opérationnels* » (LEPAK, 1998, p.215). Cette transformation favorisée par les TIC en général et l'intranet en particulier contribue à modifier les organisations. Concomitamment, le développement de l'E-RH, caractérisé par un recours croissant aux TIC, en particulier les Systèmes d'Informations Ressources Humaines (SIRH) et Intranet conduit à une réorganisation complète de la gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte, l'Algérie a multiplié depuis quelque années les initiatives tendant à favoriser l'accès à ces technologies de l'information et de la communication en tant que ces technologies sont devenues des moyens privilégiés pour les entreprises puisqu'elles leur permettent de détenir une information plus fiable et pertinente d'une part, et des outils de communication et d'échange d'autre part.

Pour comprendre la contribution des TIC et avoir un aperçu réel des effets de ces dernières sur le fonctionnement organisationnel au sein de l'entreprise algérienne, notre travail sur le terrain concerne l'entreprise DANONE. L'objectif de notre mémoire est d'identifier les impacts que peuvent avoir les technologies de l'information et de la communication sur l'organisation de l'entreprise DANONE et les transformations qu'elles induisent au sein de la GRH notamment.

Pour pouvoir élargir notre sujet de recherche et atteindre les objectifs, notre étude consiste à répondre à la problématique suivante : ***Quel est l'impact des TIC sur la fonction RH ?***

Autrement dit, il s'agit de chercher les réponses aux questions suivantes :

- Quel est l'apport de l'utilisation des TIC sur la fonction RH ?
- Quel est la réalité d'usage des TIC au sein de l'entreprise ?

- Quel est l'apport de SIRH fonde sur TIC dans la fonction RH ?

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

Hypothèse 1 : les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont un impact positif sur la fonction des RH et qui peuvent le réorganiser et la repositionner.

Hypothèse 2 : le système de l'information ressources humaine (SIRH) fondé sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) peut rendre la FRH plus performante.

Pour vérifier ces hypothèses et apporter des réponses à ce travail, il sera divisé en deux volets, un volet théorique et volet pratique

Le volet théorique est composé en deux chapitres, le premier chapitre concerne les technologies de l'information et de communication (TIC) et système de l'information RH (SIRH), dans le quel nous aborderons d'une part, sur et leurs évolutions et les changements apporté par ces dernière dans l'organisation et d'autre part, le concept du SIRH, en développant sa définition, ses composant opérationnel et décisionnel. Elles seront aussi présentées les étapes de la mise en place d'un SIRH.

Le deuxième chapitre traite l'avènement des TIC dans la GRH, d'où nous avons présenté la fonction ressource humaines, à savoir : sa définition, son évolution....etc.

Ensuite nous avons s'étaler sur le processus de l'intégration des TIC dans la FRH en mettant le point les transformations de la fonction RH, de plus nous avons présenté la FRH à l'ère des TIC et l'impact résultant dans une section concernant l'implication des TIC dans FRH.

Le deuxième volet concerne l'étude pratique, dans laquelle nous allons présenter en premier lieux l'entreprise choisie, ensuite présenter la méthodologie utilisée dans la recherche. En seconde lieux nous essayons d'identifier les différentes TIC intégrées dans l'entreprise DANONE, d'analyser le niveau d'intégration des TIC dans la fonction RH de l'entreprise et de mesurer l'impact de l'implantation de ces technologies sur l'ensemble des services de la fonction RH.



Chapitre I

Les TIC et SIRH

Préambule :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont aujourd'hui un outil majeur pour la construction de la compétitivité des entreprises. C'est pour cela, elles ont connu un véritable développement dans tous les domaines notamment celui de la GRH, créant ainsi de nouveaux outils de gestion.

En effet, les TIC sont devenus inévitables par leur impact sur la dynamique des organisations en termes de transmission de données en temps réel et de gain de productivité. L'importance des TIC dans l'organisation nous amène à présenter une présentation théorique pour mettre en évidence l'impact des TIC sur la fonction ressource humaine et ses activités, en s'appuyant sur deux sections. La première section est consacrée aux technologies de l'information et de la communication, la deuxième section est consacrée au système d'information des ressources humaines.

Section 1 : Technologies de l'information et de la communication

La notion technologies de l'information et de la communication (TIC) regroupe l'ensemble des outils, services et techniques utilisées par la création, le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'internet et des télécommunications. Par extension, elles désignent aussi le secteur d'activité économique de technologie de l'information et de la communication.

1.1. Conception et évolution des TIC :

L'apparition des technologies numériques et informatiques, et leur utilisation, de plus en plus en augmentation, ont bouleversé le mode de vie des organisations qui l'ont adoptée.

1.1.1 Origines et définitions des TIC

En termes de définition, le concept des TIC est assez flou qui ne s'est pas doté d'une Définition assez claire au niveau international. Donc avant de définir le concept en terme général, nous optons à définir les composants de ce concept.

a) Définition des concepts :**• Technologie :**

Bien que cette notion ait toujours existe dans tous les domaines (économique, éducatif, juridique...) on parlera ici de technologies de pointe ou les nouvelles technologies.

D'après DUSSAUGE & RAMANANTSOA (1985) «*le terme de technologie est très employé, mais paradoxalement sa signification est très variée. Les définitions de la technologie sont nombreuses* ».

Il s'agit d'un complexe de techniques, machines, instruments utilisés pour transformer les matières premières et les informations, données...etc. L'organisation OLATS (l'Observatoire Leonardo pour les Arts et les Techno-Sciences) définissait la technologie comme étant « *l'élaboration et le perfectionnement des méthodes permettant l'utilisation efficace des techniques diverses prises individuellement, en groupe ou dans leur ensemble, qu'il s'agisse de techniques ou mécaniques, physiques ou intellectuelles en vue d'assurer le fonctionnement des mécanismes de la production, et de la consommation, de l'information* » (<http://www.olats.org/schoffer/definfo.htm>)

• **Information :**

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

Il est important de noter que la notion information « *est une collection de données organisées dans le but délivrer un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale* » (JEAN-YVES PRAX, 2003, p 60).

A partir d'une conception générale entre L'homme et son environnement, on distingue six catégories possibles pour l'emploi du mot information :

- **Un événement :** tout élément discret, toute structure que L'homme perçoit directement ou non dans son environnement, sont des informations.
- **Un message :** l'information est une connaissance communiquée.
- **Une signification :** l'information est la signification, le contenu même de message reconnu quel que soit les conditions d'élaboration et de réception de ce message, est la signification normalement perceptible par tout être humain
- **Un résultat :** l'information est le résultat observé d'un processus de communication particulier.

➤ **Un processus** : l'information est le processus même de communication et non plus seulement un élément de se processus de communication. L'élément remplace tout.

➤ **Un symbole** : l'information désigne un symbole numérique binaire (codé sous la forme 0 et 1).

• **Communication** :

La communication peut être définie comme « la production d'information sur les milieux interne et externe et comme la création d'interfaces»« Elle est le fait qu'une information soit transmise d'un point à un autre. Quand laCommunication se produit, nous disons que les parties composantes de cette transmissionForment un système de communication » (MILLER, G.A, 1973, p.19).Donc la communication est la manière dontL'information circule dans l'entreprise, elle s'effectue à travers d'un réseau qui comporte auMoins un émetteur, un canal de transmission et un destinataire (récepteur).

Nous avons vu alors la définition de chaque élément de la notion TIC, concernant la définition générale de cette notion, les travaux réalisés, recourent à la définition de l'OCDE(L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques) : « *Le secteur des TICComprend les secteurs manufacturiers et des services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques* » (L'OCDE, CEPN Université de Paris Nord, p5).

Dans ce contexte on peut citer les définitions suivantes :

CHARPENTIER P. propose la définition suivante « *Les technologies de l'informationRegroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre desInformations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information*».(Charpentier. P, 1997, P 133).

Selon (SPERANDIO.J. 2002 .P5), les TIC sont définis comme étant « *L'expression NTIC désigne desTechnologies récentes issues du mariage de l'informatique, du téléphone et de l'audiovisuel.Elles concernent le recueil, l'élaboration, le traitement, la conservation et les transports de Textes, de sons, en plus des traditionnelles données numériques, elles se caractérisent par uneGrande diversité d'objets numérisés, une grande capacité de diffusion et de transport enRéseau, une forte interactivité avec les utilisateurs*».(SPERANDIO. J, 2002, p.5).

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

b) L'évolution historique des TIC au fil de temps :

La première période de l'histoire de l'informatique de gestion s'étale entre (1930-1950) et est marquée par l'utilisation des machines spécialisées capables de classer des cartes dans des cases, de calculer des sommes et d'imprimer des rapports (LAUDON-K et Autre, 2010. P 234).

L'évolution du système d'information a été marquée par des vagues successives de Centralisation, comme l'automatisation dans les années cinquante ou la mise en service des Progiciels de gestion intégrée, et de décentralisation comme l'arrivée de l'informatique Individuelle ou plus récemment des technologies Internet (KEILEIN Tristan Daniel RATIER 2012 p 1).

- **Années 1950** : A partir des années 1950, l'informatisation se caractérise par la diffusion des calculateurs militaires dans le monde professionnel.

Longtemps réservée aux Grandes entreprises, elle s'est initialement développée autour de gros systèmes centraux puis de mini-ordinateurs et en fin de micro-ordinateurs individuels dans un mouvement de décentralisation du traitement de l'information.

- **Anées 1960** : Sont caractérisées par l'automatisation des processus administratif (paie, comptabilité, gestion des stocks, facturation...). A cette époque l'ordinateur trouve petit à petit sa place dans l'entreprise et y entre dans tous les niveaux hiérarchiques.

- **Années 1970** : automatisation de la production industrielle (rebique, productique).

- **Années 1980** : automatisation de travail individuelle de bureau (passage informatique repartie et distribue)

- **Années 1990** : automatisation des processus de communication.

- **Années 2000** : automatisation des échanges économiques (commerce électronique).

En Algérie, au cours des années 90 et particulièrement en 1991 l'internet a fait son Entrée par le biais de l'association Algérienne des utilisateurs d'UNIX en collaboration de l'Association des Scientifiques Algérienne (ASA) à travers une connexion avec l'Italie.

- **EN OCTOBRE 2000** : un nouveau décret exécutif (2000-307) précise les conditions d'exploitation du service internet. Les articles 2 et 4 indiquent que les services Internet sont

définis par un arrêté du ministère chargé des Postes et Télécommunications et que seules les personnes morales algériennes, dénommées fournisseurs de services Internet, peuvent être autorisées à mettre en place et exploiter ces services. (Décret exécutif, 1998, P.14).

1-1-2-caractéristique des TIC :

Toutes les technologies de l'information et de la communication tournent autour du réseau Internet, ce dernier a permis le raccourcissement des délais dans la diffusion et le Partage des informations. Ainsi est devenu un média de communication universel, le premier centre d'échange de savoir et de diffusion.

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

LAFITTE M. résume l'apport des technologies de l'information et de la communication en quatre points (LAFITTE. minde REMURE D.B 2006. P.234).

- **Compression du temps:** la vitesse de traitement se chiffre en million d'opérations par seconde, ce qui permet de réaliser dans un temps plus court des opérations auparavant effectués manuellement ;
- **Compression de l'espace :** facilite la transmission quasi- instantanée des vitesses de la lumière sur des réseaux accessibles de partout ;
- **Capacité de stockage :** la technologie magnétique et optique permet de stocker de grandes quantités d'information dans un volume réduit ;
- **Flexibilité é d'usage :** la numérisation des données permet de leur appliquer différents traitement et de les restituer sous des formes et sur des supports divers.

1-2- présentation des déférents TIC :

Il nous pourrait utile de consacrer dans la récente recherche une partie au différentes formes des TIC, non dans le but de faire un inventaire précis et détaillé de l'ensemble des technologies mises à la disposition des entreprises.

Mais de montrer leur importance et utilisation pour la réalisation de la performance de l'organisation. Nous aborderons les technologies de réseaux le plus diffusées dans les organisations, c'est-à-dire les technologies permettant une diffusion, un partage et une

utilisation de l'information à l'ensemble des membres d'une entreprise, Internet, Intranet, Extranet, le workflow, le groupware, les portails, le commerce électronique, ERP,...etc.

- **L'INTERNET:**

L'internet peut être défini comme « *un ensemble d'ordinateurs interconnecté entre eux par des câbles, liaisons téléphoniques, infrarouge...et communiquant grâce à un même langage de communication représente un réseau d'information* » (Marie-France L'Andréa, 1998, p6).

L'internet s'est imposé en très peu de temps comme, un élément essentiel de l'économie mondiale. Plus d'un milliard de personnes l'utilisent. Au travail comme dans leur vie sociale. Ce qui n'était encore qu'un réseau de recherche expérimentale il y a une trentaine d'années soutient aujourd'hui tous un éventail de nouvelles activités économiques, ainsi que des mécanismes et infrastructures qui sont à la base de l'économie : marchés financiers, services de santé, énergie et transport.

Les modalités d'accès à l'Internet et de son utilisation sont en train de se transformer en profondeur.

C'est pourquoi, la portée de l'Internet, ses capacités et ses responsabilités occupent une place prioritaire dans les préoccupations des pays développés.

L'Internet est de fait le réseau des réseaux parce qu'il est formé de plusieurs réseaux locaux. Les services de l'Internet sont constitués par une messagerie électronique, des forums de discussions, le Web, la transmission de textes et des images donnant lieu à des applications interactives et de commerce électronique...

- **L'INTRANET:**

L'intranet est un réseau informatique qui permet aux membres d'une même organisation d'avoir tous accès aux bases et de communiquer par voie électronique, ainsi, "*C'est l'ensemble des moyens nécessaires et des services qualifiés offerts par une entreprise à un groupe d'utilisateurs, clients ou partenaires identifiés*" (Joseph Anglebert. Philippe Roux, 2001, p.204

On peut définir aussi l'intranet comme étant "une application interne à une entreprise, une administration, qui emploie les techniques et les outils habituellement utilisés dans le monde Internet" (mémoire de magister LEKHEL Amel.2010-, p 51)

Dès lors, l'intranet comprend une dimension très communicante et très collaborative fondée sur la technologie Internet.

Parmi des principales fonctionnalités d'intranet : la communication interpersonnelle, l'accès à l'information et à la mémoire de groupe, la coordination, la collaboration et l'automatisation des processus administratifs.

- **L'EXTRANET**

Les extranets sont des réseaux informatiques publics qui s'appuient sur l'Internet pour établir la communication entre l'organisation et son environnement.

Ainsi, l'extranet est une application importantes des technologies de l'information relève de la relation particulièrement en ce qui concerne les contacts avec les fournisseurs et les clients.

Les réseaux d'extranet utilisent les technologies d'Internet pour faire circuler l'information et la partager entre une entreprise et ses clients, ses fournisseurs ou d'autre partenaires, à un coût moins élevé que les échanges de données informatisés utilisées jusqu'à récemment.

Ainsi, avec le commerce électronique, l'entreprise virtuelle se dote d'infrastructures efficaces, pour établir des échanges des biens et des services.

Le commerce électronique devient un moyen de distribution important, avec un volume d'affaire en forte croissance, ce volume était en 1994 d'environ 60 millions de \$, en 1995 de 200 millions de \$ et de 70 et 200 millions de \$ pour l'année 2000.

Grâce à des arguments et des atouts qui rendent le marketing attractif pour les clients et les vendeurs, comme l'accessibilité permanente, l'offre internationale, la facilité d'accès au web, des coûts relativement faibles, des ventes possibles h24/24 et la mise à jour fréquente des catalogues électroniques des produits..., la distribution sur Internet offre de grands attraits, et fournis des informations, des conseils, et de l'aide aux clients et améliore les flux d'information en direction des clients et de l'entreprise.

De plus, l'intégration du commerce électronique au système de l'entreprise modifie le positionnement de la fonction de marketing grâce aux médias numérique sur les communications marketing et la publicité....

- **GROUPWARE :**

Le mot "groupware" est un néologisme apparu en 1978 et imputé à Peter et Trudy JOHNSON-LENZ, du New Jersey Institute of Technology. Il désigne communément les processus de travail en équipe "(Mohamed LOUADI, 2005, p06).

Selon l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail française, le groupware ou "collecticiel" ou "synergiciel", recouvre les architectures matérielles et logicielles permettant à un groupe ou des groupes de personnes dans l'entreprise de travailler en commun, de communiquer, de coopérer, de coordonner, et de collaborer.

Dans le même sens, le groupware est une nouvelle orientation de l'organisation informationnelle, développée depuis quelques années et concrétisée par le CSCW (computer supported collaborative work), permet ainsi à des personnes proches ou loin géographiquement de travailler en commun sur des documents, de partager le contenu des dossiers publics, d'envoyer du courrier électronique d'échanger des idées dans des forums de discussion, et d'organiser conjointement leur agenda.

Jean-Pierre COURBON (1998) définit le groupware comme l'ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collectif.

Les principales technologies de groupware qui sont actuellement utilisées dans les entreprises par les équipes engagées sur des projets communs sont: messagerie électronique, gestion électronique des agendas, partage des bases de données, workflow, visioconférences, forum de discussion.

Ces technologies facilitent le travail en groupe, elles offrent la possibilité de travailler de façon synchrone (visioconférence, ou salle de décision) ou asynchrone (messagerie, les forums ou encore les agendas).

- **Workflow :**

La notion de Workflow est associée à la fonction GED (gestion électronique de documents), il s'agit de régulariser les flux des documents au sein d'une organisation. Généralement, un

Groupware est associés en workflow qui accomplit la coordination de la circulation des documents à travers les différents processus de l'organisation.

Le workflow est Un ensemble de dispositifs techniques permettant la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'information au sein d'un groupe de travail.

Tout un ensemble de taches exécutées en parallèle ou en série par au moins deux membres d'un groupe pour atteindre un but commun.

Ensemble des logiciels qui permettent de gérer les procédures de travail et superviser le déroulement des taches.

Le Workflow permet d'aider les acteurs à comprendre l'enchaînement des processus de l'organisation et renforcer la vision des acteurs envers leur organisation.

- **technologie de partage des connaissances :**

- **E-Learning :**

(En français l'apprentissage électronique) le E-Learning est une méthode d'apprentissage par des moyens électroniques, la formation inclut de cette façon des sites web éducatifs, la téléformation, l'enseignement télématique ou encore l'E-training. Le E-Learning « *définit tout dispositif de formation qui utilise un réseau local, étendu ou l'internet pour diffuser, interagir ou communiquer, ce qui inclut l'enseignement à distance, l'accès à des sources par téléchargement ou en consultation sur le net* » ([http : www.elearningeuropa.info/main/index.](http://www.elearningeuropa.info/main/index)).

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

- **vidéoconférence :**

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

- **technologie de l'information :**

- **Intégration des applications de l'entreprise (IAE) :**

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

➤ **logiciel de gestion intégrée (PGI) :**

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

• **technologie de gestion de régulation et de l'information :**

On trouve dans ce cas : bases de données et gestion de bases de données et aussi échanges de données informatisées et enfin entreprise ressources planning.

➤ **base de données et gestion de base de données :**

La base de données permet la mémorisation des informations, elles sont regroupées dans un système informatique central de grosse capacité en y trouve le datawarehouse et le datamining.

A. DATAWARHOUSE :

Il s'agit d'une application regroupant les données issues de diverses applications de production. Il peut être défini comme étant une collecte de données, intégrées, et répertoriées selon un historique. Selon GOURANE J.M., l'objectif du « *Datawarehouse est de centraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent* ». (GOURANE J .M, 1998, p9) En fait, c'est un entrepôt de données qui représente un système d'aide à la prise de décision. Pour centraliser et automatiser le traitement des informations, le système décisionnel occupe généralement, selon les besoins de chaque entreprise, trois fonctions primordiales :

➤ **L'extradition des données**

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

➤ **Le stockage des données**

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

➤ **Le reportage de données**

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

B. Datamining :

Le Datamining est un « *processus qui permet de découvrir dans de grosses bases de données consolidées des informations jusque-là inconnues, mais qui peuvent être utiles, et d'utiliser ces informations pour soutenir des décisions tactiques et stratégique* » (GOVARE V- L, 2012, p.12).

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

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

➤ **échange de donnée informatisée (EDI) :**

On appelle système d'EDI (Electronic Data Interchange), tous les systèmes d'échange de données informatisées, est un moyen pour deux entités d'échanger des informations selon un format standardisé, et par le biais d'outils informatique. Il s'agit « *de système d'information associés à plusieurs entreprises devenant partenaires, ce sont des systèmes d'information globaux* » (PATERYON E.A et R SALAMONR, 1996, P35).

Donc, l'EDI a pour objet d'échanger de façon automatique, par des moyens électroniques entre ordinateurs d'entreprises indépendantes, mais partenaires dans un processus économique, des messages structurés et des données informatisées.

➤ **ERP (entreprise ressources planning) :**

L'ERP est une forme plus récente d'EAI. La diffusion à grande échelle de ces logiciels

PGI (Progiciels de Gestion Intégrés) date du milieu des années 1990.

Le PGI peut être défini comme « *une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui permet de fédérer et d'optimiser le processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et cohérent en s'appuyant sur des règles de gestion standard* » (PEROTIN Pascal, 2004, P13).

« *Les ERP sont des progiciels qui couvrent toutes les fonctions de l'entreprise : les achats, les ventes, les stocks, la finance, la logistique et la fabrication. Ils ont la vertu d'amener les entreprises à adopter un même mode de fonctionnement, d'avoir une vision financière intégrée, de partager les mêmes informations en évitant les doubles saisies et les interfaces informatiques* » (QUELENNEC Claude, P 17).

Donc, ERP est un progiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant l'ensemble des fonctions de cette dernière comme la gestion comptable et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, la distribution, l'approvisionnement et le commerce électronique.

1-3- TIC et changement :

Ces dernières années, on a assisté au développement rapide des technologies de l'information et des communications (TIC), dont l'importance ne cesse de croître.

Ce développement croissant des TIC a contraint les entreprises à passer du management au e-management, qui a été défini par KALIKA, comme « *l'intégration dans l'ensemble des processus de management, précisément la finalisation, l'organisation, l'animation et le contrôle, des impacts et des opportunités des nouvelles technologies de l'information et de la communication* » (KALIKA Michel, 2006, P68.).

• le changement organisationnel apporté par les TIC :

Les TIC sont devenus comme un facteur important du changement organisationnel un atout dynamique, stratégique et indispensable pour une organisation dans l'accomplissement de sa mission et de ses objectifs.

Un changement organisationnel est une tâche particulièrement difficile qui peut être vu sous deux aspects :

➤ Stratégique :

Les TIC ont un effet sur la culture de l'entreprise. Si elles réussissent à s'implanter avec les méthodes traditionnelles de travail, c'est que l'entreprise a bien déterminé l'impact des TIC dans sa stratégie.

Les TIC ont joué un rôle crucial et stratégique pour l'organisation car elles peuvent modifier la concurrence dans un marché.

➤ Flexibilité :

On entend par flexibilité, « l'aptitude de l'entreprise à répondre aux modifications de l'environnement pour assurer le maintien de ses objectifs fondamentaux »

(REIX, R. 1999. p. 3).

A ce titre, il y a lieu de dire que les Technologies de l'Information aident à l'amélioration par une réduction des temps et des coûts de traitement de l'information d'une part, et d'autre part, favorisent la transversalité de l'organisation et avec un redéploiement en réseau.

• Les nouvelles formes d'organisation de travail :**➤ le télétravail :**

Le télétravail désigne une nouvelle forme de travail se caractérisant principalement par le recours aux télécommunications, c'est-à-dire, le fait d'exercer ou d'organiser un travail à distance par le biais des technologies de l'information.

Le CARTAL définit le télétravail comme « une modalité d'exécution du travail exercé à distance, à temps plein ou à temps partiel, en utilisant les modes de communication électroniques, informatiques et télématiques » (SAADOUN Melissa, 1998, P.105).

Le travail à distance ou le télétravail peut être vu comme un moyen d'aménager le temps, cette méthode de travail peut s'effectuer depuis le domicile, un télécentre ou de manière nomade (lieux de travail différents selon l'activité à réaliser).

➤ les équipes virtuelles :

Une équipe virtuelle, est une forme d'organisation de travail, qui associe un groupe de personnes qui travaillent à travers le temps, l'espace et les frontières organisationnelles avec des liens renforcés par la technologie de la communication (l'internet, le groupware, le workflow et l'intranet de l'entreprise).

Une équipe virtuelle ne signifie pas toujours un télétravailleur. Les télétravailleurs sont définis comme des individus qui travaillent à domicile.

Cette forme d'organisation génère des difficultés qui ne sont pas encore toutes bien identifiées avec leurs conséquences organisationnelles et individuelles. Ces difficultés se situent à trois niveaux : (LANGÉVIN Pascal et PICQ Thierry, 2001, P06.)

- L'organisation prise dans son ensemble ;
- L'équipe en tant qu'acteur individualisé ;
- L'individu membre d'une équipe.

➤ **les centres d'appel :**

Le centre d'appel peut être défini communément comme « *une structure basée sur le téléphone et l'informatique, qui permet une communication direct et distante entre des clients et un téléopérateur, afin de répondre à un besoin et de développer la relation clientèle sous toutes ses formes* ». (Denis Bérard, & Patrick Perrier, 2002).

Le téléphone est le moyen le plus utilisé dans ces centres mais le recours à d'autres moyens est possible tel le mail, le fax et même l'écrit et les gens qui y travaillent sont appelés téléacteurs, téléopérateurs, télé conseillers ou encore chargés de clientèle.

Ces centres d'appels sont des structures spécialisées qui se sont développés dans le domaine commercial, pour apporter des services aux clients dans le cadre de la gestion de la relation client (CRM), dans l'assistance technique à l'après-vente. Ils existent également en interne dans les grandes entreprises dans le domaine de la gestion des RH mais également pour apporter une assistance de haut niveau à des équipes technique en intervention chez les clients.

➤ **les centres de service :**

Le centre de services partagés se veut une organisation autonome chargée de la gestion en commun des services nécessaires à plusieurs sociétés ou divisions d'un même groupe et destinée à fournir des services informatiques pour le compte de ces sociétés.

Un Centre de Services Partagés (C.S.P), est un centre partagé spécialisé dans le traitement des informations et des procédures administratives pour plusieurs structures distantes d'une

organisation, et répondent aux demandes d'informations, d'assistance techniques et participent à la résolution de situations complexes apparues dans les services.

Donc, un centre de « services partagés » est un service commun à un certain nombre d'entités d'un même groupe qui assure, pour le compte de ces entités, un ensemble cohérent de tâches. Ces services s'appliquent plus fréquemment dans les domaines comptables, logistiques, administration des ventes...etc.

Section 2 :Système d'information des ressources humaines (SIRH).

Cette seconde section contient deux éléments essentiels qui sont la notion de système d'information ressources humains et ces fonctionnalités.

2.1.La notion de système d'information des ressources humaines

2.1.1 Définition des concepts :

La définition du système d'information ressources humaines nécessite d'abord une définition du système d'information. Plusieurs définitions ont été données au système d'information, ce qui dû principalement aux évolutions technologiques. Parmi ces définitions on peut citer celles qui saisissent le système d'information comme étant « *l'ensemble des procédures mises en œuvre pour produire les informations qui guident la direction d'uneentité dans ses choix et ses actions* » (J.L LEMOIGNS, 1973)

Selon Bernard JUST, le SIRH « *est un système informatique pouvant être constitué de différents logiciels hétéroclites communiquant entre eux par des interfaces techniques leurpermettant d'échanger des données. Il est parfois constitué d'un unique système, on parlealors d'ERP (entreprise Resource Planning) ou de PGI (Progiciel de gestion intégrée)*»(Bernard JUST, 2010, p40). L'ERP gère tous les processus d'une organisation, le SIRH constitue un de ses sousensembles.

Bernard Merck apporte un complément en liant cette notion aux ressources humaines : «*un SIRH est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurerde façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliqués auxRH*»(BERNARD MERCK ,2002)

La première définition introduit la notion du système, et la seconde la notion de ressources humaines montre qu'il y a un lien entre l'informatisation et la gestion dédiée aux ressources humaines, mais ces définitions n'évoquent pas réellement la notion d'information.

La définition de BOURDEA. W et BRODERIK. R introduit cette notion d'information et définit le SIRH comme « *un système d'information ressources Humaines (SIRH) est une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin, il n'a pas d'être complexe, ni même informatisé. Il comprend également les gens, les formes, les politiques et procédures, et les données* » (BOURDEA. W et BRODERIK. R, 2001, p 7-17).

Le système d'information RH peut être considéré comme une application du système d'information destinée à la gestion des ressources humaines afin d'assurer d'une part la gestion des affaires quotidiennes de la fonction ressources humaines et d'autre part permettre d'assurer une gestion identique de cette fonction entre la société mère et ses filiales.

Le SIRH peut être conçu comme un ensemble de programmes ou d'applications informatiques permettant d'automatiser les différents processus qui composent la gestion des ressources humaines.

2-1-2- apport de SIRH sur FRH :

Le système d'information ressources humaines constitue l'outil de référence de la gestion de ressources humaines (GRH) pour répondre aux apports suivants (FAOUZI A, 2005, p.18)

- **Réduction des coûts de transaction RH :**

L'utilisation d'une solution informatique laisse peu de place aux erreurs de traitement des données. Du fait que les données sont versées dans une base de données unique, il n'est plus nécessaire de faire de multiples opérations pour recouper ou les agréger. En outre, un

SIRH permet une meilleure maîtrise de la masse documentaire et sécurise la mémoire de l'organisation. Enfin, la dématérialisation des documents réduit très fortement la charge de travail consacrée à la réduction, à l'échanger et l'archivage de documents sur papier. L'automatisation des processus RH au travers de workflow permet, dans l'organisation, une circulation de l'information fluide.

- **Amélioration des pratiques RH :**

La fonction RH s'anime véritablement lorsque le SIRH fonctionne correctement. Utilisés à bon escient, ces systèmes permettent de couvrir la totalité des besoins RH : recrutement, gestion du personnel, gestion des rémunérations, conformité légale, gestion de la performance, plan de succession et développement de carrière, GPEC, et tableaux de bord sociaux .L'entreprise dispose alors de tous les outils pour suivre le chemin de l'organisation apprenante.

L'acquisition d'un logiciel fournit souvent l'opportunité de réviser certaines pratiques et processus, certaines habitudes, voire de bénéficier de bonnes pratiques du marché proposées par le logiciel. L'enjeu est de trouver le bon équilibre entre un logiciel qui serait la somme des besoins de tous ses clients.

- **Amélioration du Return On investment (ROI) du département RH :**

Au moyen de système de mesure de la performance de l'entreprise, le département RH est capable de montrer à la direction l'impact de ses actions sur la création de valeur dans l'entreprise. Il s'agit également de permettre aux collaborateurs de faire les transactions visant à mettre à jour eux –mêmes leurs données administratives fastidieuses et lui permettre de se consacrer d'avantage au niveau stratégique, c'est –à-dire aux activités à plus forte valeur ajoutée pour l'organisation. Ceci, avec parfois pour effet corolaire, la réduction de l'effectif du département RH.

2-2- les fonctionnalités SIRH :

- **La Gestion des temps et des activités (GTA)**

La Gestion des temps et des activités constitue l'enregistrement quotidien de l'exécution par le salarié de sa part de la transaction salariale, autrement formulé l'enregistrement de son temps de travail effectif. La GTA est soumise à la réglementation du temps de travail pour affecter dans différents compteurs les données de présence et d'absence qu'elle enregistre, et les convertir en droits : congés (minimum cinq semaines par an, plus journées obtenues suite aux accords d'aménagement et de réduction du temps de travail), temps de travail légal (plafonds journalier, hebdomadaire, mensuel et annuel)...

Elle propose aussi la planification du travail dans le temps (horaires de référence, exceptions, planification des rotations d'équipes : par exemple en 3x8, et aussi congés, compte épargne

temps, etc...) mais également dans l'espace, quand un salarié exécute son contrat sur plusieurs lieux de travail possibles.

Ces enregistrements permettent la mesure du temps de travail effectué et donc de suivre les indicateurs : absentéisme, heures supplémentaires, astreintes... On peut alors analyser la productivité de chaque entité, avec par exemple l'indicateur HPU « hours per unit » dans les structures de production. on peut changer

La gestion des temps et des activités, un des leviers de performance pour l'entreprise : Pour amortir les effets de la réduction de la semaine de travail légale à 35 heures, les entreprises ont beaucoup innové en matière de comptabilisation et de valorisation du temps de travail : annualisation, compte épargne temps... Pour cela, vu la complexité liée à la modulation du temps de travail, de nombreuses entreprises se sont équipées de logiciels pour traiter les tâches qu'elles réalisaient jusqu'alors manuellement. Aujourd'hui, le besoin en GTA ne se limite plus uniquement à répondre aux contraintes législatives, mais devient une problématique stratégique du fait de sa relation directe avec le suivi de la productivité des salariés. Les offres de GTA permettent, la plupart du temps, de décentraliser l'information vers les salariés, vers les managers et ainsi de soulager l'enregistrement des données par le personnel du service RH, leur permettant de se concentrer sur les tâches à plus grande valeur ajoutée. En effet, grâce au portail collaboratif, l'outil GTA permet la saisie unique des informations et leur traçabilité, la réduction des délais de traitement et la communication directe entre les salariés et la hiérarchie.

En se basant sur un calendrier prévisionnel de travail établi sur une durée non limitée en fonction des horaires pratiqués, l'enregistrement de la réalité permet le calcul des droits liés aux horaires pratiqués de manière automatique. Selon le caractère et la durée de l'incident (exception) de type absence (maladie, congés payés) ou présence (heures de délégation, heures de formation...), les droits resteront acquis ou au contraire seront impactés. Les calculs appliqués relèvent du caractère légal, combiné au règlementaire spécifique de chaque entreprise et de chaque convention collective. L'ensemble des données est alors reversé dans la paie afin de valoriser la réalité du temps de travail réalisée.

- **Tableaux de bord RH :**

La notion de tableau de bord n'est pas propre aux ressources humaines. L'objectif du tableau de bord est de permettre de visualiser, d'un seul coup d'œil, une série de données définies comme étant stratégiques. Il permet de mesurer l'impact des actions entreprises et de dégager les

évolutions prévisibles. Un tableau de bord est un outil de pilotage et d'aide à la décision à destination des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. De cet écart, naît la mise en place de solutions (actions correctives) par les responsables.

Les outils de reporting RH s'adressent principalement, au travers d'états, de rapports, de tableaux de bord, à la DRH qui va les utiliser pour des synthèses, des rapports obligatoires, des analyses prévisionnelles. Mais ils s'adressent aussi aux managers afin de leur fournir, au niveau de leurs services, les tableaux de bord GA-GTA (effectifs, absentéisme, entrées/sorties, heures supplémentaires) et productivité (heures / production). Enfin, ils peuvent également s'adresser aux salariés avec des fiches de synthèse (récapitulatif de carrière, historique des formations suivies ...).

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

L'essentiel de l'apport de ces outils d'analyse réside dans le fait d'être les instruments d'une visualisation ordonnée et pertinente d'un certain nombre de priorités et de données de gestion de la stratégie RH, au service de la stratégie globale de l'entreprise. En effet, de tels outils, bien utilisés, contribuent à dynamiser le système dans son ensemble et tendent, de ce fait, à rendre la GRH plus stratégique.

- **Compétences & connaissances :**

La GPEC (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) est un processus RH qui fait parti des processus apparus plus récemment dans le SIRH. Comme le souligne B. Just, la GPEC « *devient extrêmement complexe en période d'incertitude, alors qu'elle présente un véritable atout concurrentiel* » (B, JUSTE, 2010, p. 67). Nous comprenons donc mieux, face à cette complexité, l'intérêt des éditeurs de solutions informatiques et l'intégration du module Postes - Emploi - Compétences dans le SIRH des années 2000.

D. Pemartin distingue différentes étapes dans la démarche Compétences. Il nous recommande au préalable la détermination des objectifs privilégiés par l'entreprise, ainsi que le champ d'application envisagé. Ensuite, après avoir élaboré un dictionnaire GPEC pour favoriser des représentations partagées, l'entreprise pourra faire la cartographie des emplois actuels, puis formaliser le contenu de ces emplois (au travers de fiches emplois et de fiches de poste). Cela

va enfin conduire à la réalisation d'un référentiel de compétences, qui est « *l'ensemble hiérarchisé des compétences nécessaires à l'exercice des activités considérées dans un métier donné* » (B. Just, 2010, p. 69).

Nous percevons bien que cette démarche est véritablement propre à la culture de chaque entreprise, mais B. Just souligne la tendance nouvelle de certains éditeurs qui « *proposent de mettre en place des référentiels de compétences et de les livrer clés en main à des entreprises* », pour un secteur d'activité donné (banque, assurance, secteur public...) (B. Just, 2010, p. 69).

Une fois le référentiel de compétences défini, l'entreprise pourra croiser avec l'outil d'évaluation / entretiens, et enfin reboucler les besoins de développement dans le plan de formation du salarié.

- **Recrutement :**

Les outils proposés par les éditeurs sont généralement peu interfacés avec le SIRH principal. Ce sont principalement des outils de niche qui assurent la gestion du recrutement en ligne. Le processus présente une succession d'étapes :

- Les recruteurs déposent leurs offres sur l'espace emploi prévu dans un espace dédié d'un logiciel 100% web, disponible 7j/7, 24h/24 et interfacé avec le site Internet de l'entreprise.
- Les candidats accèdent à la liste des offres de l'entreprise sur internet.
- Ils répondent par mini formulaire ou déposent une candidature spontanée.
- Les recruteurs visualisent les réponses aux offres et accèdent au vivier de candidats.

Assurant ainsi la création, modification et publication des offres, puis fournissant les statistiques du nombre de consultations et de réponse pour chaque offre, les solutions permettent la gestion des réponses avec envoi des courriers de réponse aux candidats de façon automatique.

Concernant les candidats, les solutions permettent la visualisation, création, et modification des candidats et de leurs pièces jointes et la constitution de base de données « vivier candidats » avec des possibilités de recherche par profils, par compétences et par pièces jointes.

- **Rémunération globale :**

Le but de ces solutions informatiques est d'aider les entreprises dans la gestion de la conception, la mise en place et le pilotage d'une politique de rémunération efficace.

Sans une politique de rémunération optimale tenant compte des réalités du marché, il est difficile d'attirer, motiver et garder les meilleurs collaborateurs. Pour ne pas se laisser distancer par la concurrence et face à la course aux talents, mais aussi pour minimiser le turnover, contrôler la masse salariale et éviter le gaspillage de processus de recrutement et de formation de plus en plus coûteux, chaque entreprise se doit de réfléchir à la mise en place d'une stratégie RH pertinente et d'une politique de rémunération performante.

Face aux éditeurs généralistes qui s'appuient principalement sur les modules paie et reporting, en les croisant avec des enquêtes de rémunération de cabinets (Hewitt, Mercer...) pour permettre la gestion de la politique de rémunération, d'autres éditeurs proposent eux des outils de niches. Ils sont composés de modules qui permettent d'analyser, piloter et contrôler la rémunération des salariés, de réaliser une partie du contrôle de gestion social, de piloter la masse salariale, de préparer les NAO (Négociation annuelle obligatoire) et de mettre en œuvre des opérations de communication sociale.

- **Formation :**

Le module formation a pour finalités de pouvoir créer des éléments (stages, sessions) avec des objectifs individuels et globaux, afin de préparer un budget de formation avec uniquement un volume de participants.

La formation fait parti des processus anciens. Le module existait déjà dans le modèle des SIRH des années 1990.

Les fonctionnalités de base permettaient alors d'enregistrer les stages, les sessions et d'inscrire des salariés à des formations. Cependant, ces fonctions sont parfaitement réalisées par un tableur. C'est pourquoi les éditeurs se sont rapprochés de leurs clients et ainsi, ont commencé à proposer la prise en compte de la déclaration 2483, des systèmes d'évaluation des formations, la gestion du prévisionnel et du réalisé, le montage du plan de formation et le suivi des coûts associés.

Devenu plus complexe, de nombreux produits de niche ont vu le jour, afin d'assurer la gestion des trois sous-processus de la formation, regroupés en un, que présente (B. Just2010, p. 56) :

- gestion administrative de la formation (DIF, coûts prévisionnels, plan...),
- développement des compétences (inscriptions, évaluations, convocations...),
- gestion d'un centre de formation (catalogues, formateurs, animateurs, salles...).

On voit également apparaître la diffusion de catalogue de formation dans le portail collaboratif du self-service RH.

- **la paie :**

La gestion de la paie constitue un élément clé de la gestion opérationnelle du personnel. Les opérations relatives à la gestion administrative du personnel et à la gestion des temps présentées précédemment ont un lien direct avec la génération des données à traiter pour la paie (GILLET M., GILLET P., 2010, P151)

L'application doit disposer de données paramètres concernant les catégories de salariés, qui permettent de déterminer leur statut et leur mode de rémunération. Par exemple, on distinguera les CDD, les CDI, les apprentis, etc. On fera également la distinction entre les personnels à l'horaire annualisé ou non, ou entre les cadres forfait jour ou non.

- **La gestion administrative :**

La gestion administrative relative aux salaires de l'entreprise. Ses principales missions peuvent être déclinées de la façon suivante :

-La gestion administrative courante qui correspond aux activités ci –après :

- Tenir à jour les dossiers individuels administratifs pour chaque salarié ;
- Préparer tous les documents réglementaires liés à la gestion du personnel : cotisations sociales, rédaction des contrats de travail, etc.,
- Veiller au respect du code du travail et du règlement ;
- Le respect à l'intérieur de l'entreprise (respect des horaires, tenue vestimentaire ...)
- Suivre les plannings (absentéisme et présentéisme) pour chaque salarié ;

-La participation au développement de l'entreprise qui s'exprime dans les actions suivantes :

- Exercer une veille sur l'ensemble des obligations légales liées à la gestion administrative du personnel ;
- Dialoguer en permanence avec les salariés et les partenaires sociaux pour répondre à leurs questions et centraliser leurs besoins ;
- Nouer un dialogue privilégié avec les mutuelles et les caisses de retraite et de prévoyance pour se tenir informé des avantages dont peuvent bénéficier les salariés ;
- Se tenir à l'écoute des grandes mutations internes de l'entreprise : conjoncture économique, vente d'une activité, etc.

La mise en place d'un dialogue, voire commencer des négociations avec les syndicats :

- Assurer les contraintes liées à l'hygiène et la sécurité ;
- Élaborer l'ensemble des tableaux de bord sociaux permettant de suivre l'activité du personnel : absentéisme, rémunération, congés, accident de travail ;
- Analyser les données recueillies ;
- Faire remonter les données sociales au niveau du siège ou du comité de direction de l'entreprise ;
- Calculer les charges sociales et établir le bilan social de l'entreprise.

La mise en place du SIRH va permettre d'améliorer la qualité du traitement des données administratives dans les délais, et sans erreurs. C'est pourquoi il sera intéressant de posséder dans le système d'information des fonctions de collecte de données et la circulation d'informations ,entre la DRH et les personnels ,sous forme d'outils de types alertes de renouvellement dites workflow, intégrés au portail internet de l'organisation .Ces outils feront partie de l'espace numérique de travail du salarié, qui pourra ainsi interagir plus efficacement avec la DRH ,sans avoir recours à la transmission ,longue et hasardeuse ,de documents papier. Donc, la gestion de ces informations nécessite une interaction forte avec les salariés concernés.

La gestion de ces informations présente deux types de problèmes, dont la résolution est impérative :

- A cause de leur diversité et du caractère non régulier des événements qu'ils déclenchent, il est difficile d'assurer l'exhaustivité de traitement sans un système automatisé, qui offre au gestionnaire des fonctions Workflow (gestion des flux d'activités) de type alertes.
- Le non –respect de la réglementation, liée aux commissions, aux erreurs ou aux délais, dans le traitement de ces données, peut faire courir à l'organisation un risque en matière de responsabilité, qui pourra se traduire tant sur le plan juridique que sur le plan financier.

La gestion de ces informations nécessite une interaction forte avec les salariés concernés. C'est pourquoi il sera intéressant de posséder dans les SI des fonctionnalités de collecte de données et de circulation de l'information entre la DRH et les personnels.

Cependant, l'organisation doit s'assurer que le salarié a rempli ses obligations, car cela conditionne la poursuite de son contrat de travail et les conditions de son exécution.

Cela permet d'améliorer la qualité du traitement des données administratives :

- En réduisant les délais de transmission ;
- En minimisant des erreurs de recopie ;
- En évitant les omissions dans le traitement des données, notamment grâce aux alertes de renouvellement.

2-3-:Les enjeux de la fonction RH par rapport au SIRH

Les enjeux de la fonction RH par rapport au SIRH sont nombreux. La mise en place ou le remplacement d'un SIRH peut avoir des causes externes, réglementaires ou légales. Mais cela peut aussi être le fruit d'une réflexion interne. « En 2004, Jean-Marie Peretti distingue quatre différentes motivations et problématiques par rapport à la mise en place d'un SIRH » :

- « Optimisation des processus RH » : le SIRH doit permettre de faciliter la gestion des savoirs, la diffusion des connaissances, le développement des compétences requises, la mobilisation et la conservation de ces compétences, la motivation des collaborateurs ;
- « Mondialisation : les pratiques de gestion des ressources humaines doivent répondre à la logique mondiale et locale. »
- « Centralisation des données : pour accompagner la stratégie de l'entreprise, la fonction RH a besoin d'une vision globale de ses ressources (paie, formation, GPEC...). »
- « Responsabilisation des acteurs : le SIRH doit permettre la décentralisation vers les directions opérationnelles, puis vers l'encadrement et les salariés », planning de formation, congés... (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, p. 331)

Ces derniers (2007, p. 331) leur adjoignent quatre autres problématiques :

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

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

- « un enjeu de pouvoir : le SIRH permet d'accroître la productivité, améliore l'efficacité des gestionnaires prenant des décisions pour répondre aux besoins de l'entreprise, permet de contrôler et mesurer l'évolution du personnel, permet de faire des projections selon différents scénarios. Par le SIRH, les RH deviennent des acteurs à part entière et incontournables dans le management de l'entreprise, des business Partner.
- Un enjeu de crédibilité : le SIRH permet de montrer le rôle indispensable et méconnu de la fonction RH, avec l'implication du personnel dans la gestion de l'information liée au processus de GRH. » (F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, 2007, P332)

Conclusion du chapitre

Les technologies de l'information et de communication (TIC) ont bouleversé l'activité économique, le fonctionnement de l'entreprise, leur organisation du travail.

L'analyse de ces technologies et des systèmes d'Information Ressources Humaines nous a permis d'identifier les changements organisationnels et les avances technologiques qui ont un impact considérable sur le fonctionnement des organisations.

L'utilisation des TIC (intranet, internet, extranet...) pour traiter, stocker, diffuser et partager de l'information, sont qualifiés d'effets positifs pour les acteurs en terme de temps, l'espace et coût.

Chapitre II

l'avènement des TIC dans la FRH

Préambule :

L'objectif principal de ce chapitre est d'étudier le développement de la Fonction RH à l'ère des technologies de l'information et de la communication (TIC). Mais aussi de savoir l'impact de ces technologies sur la Fonction RH et ses activités.

La première section de ce chapitre, est consacrée sur l'émergence et développement de la GRH et son développement au fil du temps et la seconde section traite l'implication des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la fonction ressources humaines (FRH).

Section 1 : L'émergence et le développement de la FRH (fonction des ressources humaines)

La Fonction des Ressources Humaines (FRH) constitue une fonction très importante dans l'organisation. Autrefois simplement désignée sous l'appellation de « fonction du personnel », a beaucoup évolué durant ces dernières années grâce au TIC et d'autres facteurs, élargissant son champ de compétence au fur et à mesure, jusqu'à occuper aujourd'hui une position stratégique dans l'entreprise.

1-1- la fonction ressources humaines :

Puisque l'entreprise est avant tout une équipe d'individus dont les talents, la motivation et les attentes constituent la fonction ressources humaines, c'est pourquoi à travers son historique il est prouvé que cette gestion des ressources humaines occupe depuis plusieurs années une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise.

La fonction « personnel » a fait une timide apparition au milieu du siècle dernier et n'a cessé d'évoluer au gré des conjonctures économiques et techniques. Changeant souvent de dénomination, l'ancien service de paie du 19^{ème} siècle s'est transformé au début des années 80 en fonction ressources humaines. La ressource humaine au travail, autrefois perçue comme une source de coût, aujourd'hui constitue un puits de ressources qu'il faut savoir l'utiliser.

A travers ses mutations, la fonction ressources humaines qui se limitait à une simple approche administrative de ressources humaines, va se traduire et se développer vers une approche de gestion et de management des ressources humaines. En acquérant ce statut managérial, elle est devenue donc une fonction partagée qui suppose un professionnalisme accru de la part des responsables des ressources humaines, voire un rôle stratégique.

- **historiques de la fonction ressources humaines :**

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

➤ **émergence de la fonction (1845-1945) :**

Avant la révolution industrielle, la fonction "personnel" n'existait pas. C'est le superviseur qui s'en charge de recruter les employés dont il a besoin. La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise.

Au cours de la révolution industrielle, les entreprises étaient confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. C'est à ce moment là qu'apparaît la fonction " personnel " dans l'entreprise. Dont, son premier rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution. Elle gérait la main d'œuvre comme une variable d'adaptation, dont son coût doit être minimum. On est encore très loin de la notion de Ressources Humaines. La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme. Les seules activités destinées à cette fonction étaient le recrutement, la paie, le règlement des conflits, ... La dimension humaine s'effaçait devant l'objectif prioritaire que constituait l'optimisation de la production.

Ainsi au début du siècle, l'idéologie classique de gestion reposait sur la conception mécaniste du travail. C'est le concept d'Organisation Scientifique du Travail (OST), développé par Taylor, qui est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. Le taylorisme répondait à des préoccupations axées sur une plus grande rationalisation du travail dans le but d'accroître la productivité dans les organisations. Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'individu est réduit à la notion de " main d'œuvre ", il est considéré comme une simple unité de production, une ressource essentiellement énergétique soumise à une structure formelle d'autorité. Cependant, l'application des méthodes de Taylor a permis aux organisations de réaliser leurs objectifs, mais elle a provoqué l'apparition de divers problèmes humains, déstabilisant ainsi les organisations par les mécontentements, conflits, contestations, grèves ou encore absentéisme. Ces nombreux problèmes vont remettre en cause, peu à peu, l'idéologie tayloriste du travail.

Cette fonction va énormément évoluer durant la première moitié du vingtième siècle et ceci sous l'influence de nombreux facteurs : mouvements sociaux, progrès scientifiques et évolutions économiques.

➤ **L'essor de la fonction (1950-1980) :**

Au cours de cette période, la dimension sociale et humaine va apparaître et se développer peu à peu dans les organisations. Elle a donné naissance à l'idéologie des relations humaines, un important courant de la sociologie du travail, qui va jouer un rôle majeur dans cette évolution. Celui-ci met l'accent sur le facteur humain dans les organisations, la reconnaissance des besoins des employés, le respect de l'individu et l'appartenance à un groupe de travail. Permettant de montrer l'influence de ces facteurs sur la productivité et le rendement. Les principes avaient pour objectif d'humaniser les relations de travail dans les organisations.

L'intégration de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise s'est faite petit à petit. On assiste à un développement de la fonction « personnel » qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation. L'émergence et le développement du syndicalisme de masse durant la première moitié du XXème siècle va aussi fortement contribuer à faire évoluer la fonction vers un rôle plus humain et plus social.

Entre 1960 et 1980, la fonction Ressources Humaines va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie, ... La modernisation, la forte concurrence et les restructurations industrielles ont également accentué les problèmes d'emploi dans les entreprises. En effet, dès le milieu des années 60, les moteurs de croissance s'épuisent. L'organisation du travail ne permet plus d'améliorer les gains de productivité et les marchés de premiers équipements qui ont alimenté la croissance sont saturés. De plus, les entreprises se trouvent aussi confrontées, dès les années 70, à l'internationalisation dont les conséquences vont être importantes en termes de management comme en termes d'organisation.

L'entreprise est ainsi confrontée à une évolution permanente de technologies et donc à une obsolescence des qualifications. Le contenu du travail ainsi que les compétences requises des salariés sont amenés à se transformer. Il faut notamment gérer les suppressions massives d'emplois, il faut les gérer sur le plan humain mais aussi en termes d'image pour l'entreprise.

Dans les années 80, les grandes entreprises tentent de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est l'apparition d'un nouveau modèle de gestion où le personnel est considéré comme un investissement et non plus comme un coût. L'intelligence humaine est donc sollicitée.

Depuis une dizaine d'années, on voit donc l'émergence de nouvelles formes d'organisation qui valorisent la participation directe et le recours à l'intelligence, l'initiative, la coopération et la responsabilisation. Un travail qui devient de ce fait plus autonome, plus polyvalent et moins substituable.

➤ **La reconnaissance de la fonction (depuis 1990) :**

A l'instar de la mondialisation, la concurrence accrue, l'émergence et l'utilisation des nouvelles technologies entraînent une profonde mutation dans la vie des entreprises. Ces mutations vont bien au-delà du changement des méthodes de travail; elles créent de nouvelles règles, de nouveaux métiers, d'autres emplois plus qualifiés impliquant la recherche des meilleurs candidats, leur formation et leur fidélité favorisent la naissance de communautés pouvant à terme s'opposer à la puissance des grands groupes mondiaux. L'usage des nouvelles technologies n'est donc pas seulement un outil de développement économique mais également un moyen de développement social.

Aujourd'hui l'enjeu social devient dans les choix stratégiques aussi important que l'enjeu financier, commercial ou technique. Ainsi, de manière générale, la gestion des ressources humaines peut intervenir en améliorant l'organisation de la structure de l'entreprise et en apportant l'organisation nécessaire à cette mutation.

De plus, pour pouvoir intervenir efficacement dans l'élaboration de la stratégie, la gestion des ressources humaines doit disposer d'une information complète. Avec cette information la gestion des ressources humaines peut identifier les tendances du climat social, et fournir un « feedback » à la hiérarchie afin d'améliorer les relations de travail avec les subordonnés.

Ainsi, les décisions stratégiques que peut prendre l'entreprise sont mises en relation avec les possibilités humaines ainsi que l'état de santé sociale de l'entreprise. Il faut également collecter des informations sur l'environnement extérieur à l'entreprise (avances technologiques et formation correspondante, lois contraignantes...). Sans cette information la gestion des ressources humaines est démunie face aux autres fonctions dans l'élaboration de sa stratégie.

Enfin avec l'augmentation de l'importance de la fonction ressource humaine, les postes de la gestion des ressources humaines ont été progressivement valorisés, mais les compétences requises se sont élargies. En effet, l'homme des ressources humaines (le responsable des ressources humaines) apparaît comme un maillon essentiel, interface entre la direction générale, l'encadrement et les salariés. Il doit avoir une vision globale de l'entreprise s'il veut pouvoir intervenir dans la stratégie. Il doit donc avoir des connaissances sur des domaines variés tels que la législation sociale, l'informatique, la finance, le marketing, la pédagogie...

Le tableau ci-après, fait apparaître la gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel, à travers l'évolution de la fonction :

Tableau N°1 : La comparaison de la gestion des ressources humaines par rapport à l'administration du personnel

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	Gestion des ressources humaines
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Source :Loïc. CADIN et autres, 1997, p.11

• **Définition de la (GRH) :**

La gestion des ressources humaines est une discipline neuve dans un champ disciplinaire (les sciences de gestion) lui-même de constitution récente. La fonction ressources humaines est la dernière née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing.

D'après Jean-Marc Le GALL, « *il s'agit d'une fonction de l'entreprise qui vise à déterminer, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient* » (Jean-Marc Le GALL, 1992, p.3)

Le terme gestion des ressources humaines englobe donc la gestion des relations individuelles et collectives de travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant.

Christian BATAL, considère que derrière le terme de « gestion des ressources humaines », se cache, en fait, une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les « besoins » d'une organisation et ses « ressources humaines ». Les « besoins » en ressources humaines correspondent aux situations de travail qui doivent être correctement occupées pour que la structure puisse accomplir ses missions.

C'est-à-dire qu'ils renvoient directement aux différents postes de travail ou aux emplois, voire aux métiers. Tandis que les « ressources » humaines correspondent aux individus qui vont venir effectivement occuper concrètement ces différentes situations professionnelles. (Christian BATAL, 1999, p.22-23).

Selon p. LOUART « *La GRH est un ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs. C'est une somme de tâches d'autant plus complexe qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas de simples paramètres de l'action, ce sont des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion* » (Pierre LOUART, 1991, p.17).

Patrice ROUSSEL donne la définition suivante : « *la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise* » (patrice ROUSSEL, 2008, p.05).

1.2.L'intégration des TIC aux différentes composantes de la GRH :

La fonction ressources humaines intègre les technologies de l'information et de la communication et créant de fait la e-GRH

- **les étapes de l'intégration des TIC :**

Vouloir intégrer les TIC dans un programme quelconque dans un perspective constructivisme, c'est donc entrer dans une problématique et une dynamique de changement.

C'est un processus qu'il faut amorcer et qui comporte des phases qui va de l'adoption de la technologie de l'information jusqu'à leurs diffusion dans les entreprises. Certains paramètres doivent être pris en considération et certaines étapes doivent être respectées.

➤ **Etape d'adoption :**

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

Cette étape comporte des risques auxquels l'entreprise devra porter une grande réflexion avant la mise en œuvre de sa stratégie, elle devra se mettre d'avantage au courant du changement des technologies en identifiant les meilleures décisions à prendre.

Plusieurs études de terrain, comme celle de BOULOC Pierre, ont montré dans les grandes sociétés, la nécessité de prendre des décisions favorables sur l'adoption des technologies de l'information, dans le but d'avoir un point d'avances sur les concurrents, « Si une bonne utilisation des technologies de l'information apportera aux domaines de l'entreprise où elles ont une utilité, un avantage concurrentiel évident, à l'inverse une mauvaise maîtrise de la démarche la condamnera inévitablement à une dérive de ses investissements, desservant ainsi son objectif stratégique » (BOULOC Pierre, 2003, p.31).

L'adoption de ces technologies exige certains points qui font que ces dernières soient avantageuses. Il s'agit de commencer par une première position pour en acquérir une compréhension suffisante. Dans son enquête, Schein (1989) a abordé le point de vue des directeurs généraux à relatif aux technologies à adopter. A cet égard, presque la moitié d'entre eux en connaissait toutes les potentialités. La direction générale doit être à jour en ce qui concerne le management des technologies notamment la manière de prise de décision au cours de la phase d'adoption.

➤ **Etape d'introduction :**

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

Néanmoins, dans plusieurs cas, les managers ont une autre idée qui fait que le renforcement du personnel supplémentaire pour une opération, sera difficile à supprimer lorsque l'opération commencera à prendre de la vitesse. L'augmentation des effectifs admet au contraire qu'un démarrage représente une expérience très complexe et difficile qui exige du personnel en plus.

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

➤ **Etape d'apprentissage permanent :**

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

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

➤ **Etape de diffusion :**

Il s'agit de la période d'essai de la technologie prévue, entre temps on observe des dissimilitudes dans le succès de cette diffusion entre les firmes comme l'ont signalé plusieurs chercheurs, parmi eux Buzzard et Lewis, concernant la diffusion des technologies nouvelles. (S. SCOTT MORTON Michael, 2009, p.113) en effet, la première remarque que l'un des difficultés rencontrées par la plupart des entreprises est le mal qu'elles doivent se donner pour que le succès soit partagé, quant à deuxièmement, il insiste sur la crainte et la résistance à la mise en place d'un système analogue.

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

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

- **Les limites de l'intégration des TIC :**

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

➤ Selon BLANCHOT ET WACHEUX, les effets négatifs consécutifs à l'usage des TIC peuvent se traduire par de faibles progrès en termes d'attraction, de développement des compétences, de mobilisation et de fidélisation mais avec une dérive importante de la masse salariale au sens large (augmentation des coûts associés à la GRH), ainsi qu'une augmentation de la masse salariale non compensée par les économies. Certes, les TIC peuvent engendrer des effets positifs, mais elles ont un coût et il n'est pas certain que les effets positifs soient transformés en gain pour l'entreprise.

➤ Développement de la tension, porosité de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle, fragilisation des normes éthiques traditionnelles (respect de la personne, contrôle, sécurité, liberté, processus de décision...), apparition de discriminations nouvelles, sources de nouveaux handicaps, risques d'étiollement des liens sociaux et accroissement de la solitude.

➤ Une faible mobilisation : les TIC transforment les rapports sociaux, qui jouent un rôle sur les efforts fournis par un collectif de travail. En effet, la centralisation des données, l'automatisation du traitement et l'accélération des décisions ne suffisent pas à garantir la qualité de la GRH.

➤ Les difficultés rencontrées dans l'utilisation des TIC (résistance au changement) : le processus d'informatisation de la GRH n'est pas sans incidence sur l'organisation, dès lors, les TIC n'affectent pas uniquement l'aspect organisationnel, mais également les salariés utilisateurs. Face au changement, certains ont peur de perdre leur travail et les autres sont réticents à abandonner les méthodes anciennes qu'ils avaient adoptées. Les personnes, utilisant l'ordinateur, travaillent pour la plupart sur une abstraction de la réalité qui s'affiche sur l'écran. Certains s'en accommodent très bien, d'autres par contre n'arrivent pas à se représenter la réalité au-delà des données affichées sur l'écran. Cela pourrait augmenter le degré de complexité chez l'utilisateur et développer un sentiment d'incompétence. Avec les TIC, l'abondance des informations et la multiplicité des données peuvent sembler

enrichissantes. Elles peuvent aussi paralyser les personnes qui savent gérer la pénurie d'informations mais qui n'ont jamais été confrontées à l'abondance d'informations. Ces dernières vont perdre du temps à trouver les informations qui les intéressent. Cette situation est source de blocage et de stress pour beaucoup d'utilisateurs des TIC. (TREMBLAYET V., DIANE G, 2001, p.1-14)

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

➤ Un risque d'appauvrissement des compétences individuelles et collectives et d'enlèvement des conflits. Le savoir tacite, qui est un savoir non codifiable, est donc difficilement transférable avec les TIC. Il y a un risque d'appauvrissement des compétences individuelles et/ou collectives si les TIC se substituent aux échanges en face à face, par exemple en matière de formation.

1.3. Les TIC et la transformation de la Fonction RH :

Lorsqu'on parle de ressources humaines, on parle toujours de formation, recrutement, GPEC....etc.

Quand y'aura un changement technologique, les entreprises modifie l'ensemble de ses besoin, ses pratique de la fonction ressources humaines suit le même rythme est à dire les besoins de cette entreprise en terme de recrutement, formation varient en fonction des évolutions technologiques.

- **Les TIC et la Fonction « Recrutement »**

Selon Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et chevalier (2001 p.277), « *le recrutement est une activité qui vise à pouvoir des postes offertes et vacants dans une organisation. Cette activité implique l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte d'attirer un nombre suffisant de candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert* ».

Recruter consiste à positionner la bonne personne à la bonne place au bon moment. C'est une activité stratégique qui vise à combler les postes vacants avec des employés de l'organisation qui satisfont aux exigences des postes.

Aujourd'hui, nous vivons dans un monde où les changements sont constants, rapides et tout devient obsolète en un temps record. Dans ce monde en transformation, les entreprises doivent s'adapter rapidement et innover, comme tout autre élément de l'entreprise, le recrutement suit également cette évolution.

Alors l'e-recrutement concerne le processus qui conduit à accueillir une nouvelle compétence dans l'entreprise. Cette application est également très répandue, car elle permet à l'entreprise d'être présente sur le web et de se faire connaître auprès des jeunes diplômés. L'e-recrutement permet de mieux gérer l'afflux de candidatures, d'améliorer la qualité des informations en ligne (l'entreprise peut demander de remplir son cv en ligne), de prouver dès lors une forme de réactivité (PERETTI-J-M, 2012, p.157)

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

- **TIC et la fonction formation**

Le e-formation ou le e-Learning s'applique à toutes les méthodes d'apprentissage ou de formation utilisant un support électronique (ordinateur, Tablet, téléphone portable) conçues pour être utilisées sur un réseau internet, intranet, extranet.

Aujourd'hui, avec une révolution technologique aussi avancée, les entreprises sont de plus en plus sommées de mettre en place un plan de formation, comme le e-Learning qui est « le mode d'apprentissage basé sur l'utilisation des nouvelles technologies, permettant l'accès à des formations en ligne, interactives et parfois personnalisées, diffusées par l'intermédiaire d'internet, d'un intranet ou autres médias électroniques. Cela est nécessaire afin de développer les compétences, tout en rendant le processus d'apprentissage indépendant de l'heure et de l'endroit (MULLENDERS.A, 2009, p.97).

- **TIC et la gestion des compétences**

La gestion des compétences a plusieurs expressions telles que gestion des compétences, management des compétences, modèle de la compétence, logique compétence, très souvent appelée la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

La gestion des emplois et des compétences s'intéresse à la gestion de toutes les mobilités dans l'organisation. Elle permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences des ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés

Une authentique gestion des personnes s'inscrit dans le cadre d'une e-gestion des compétences. La gestion des compétences n'est pas le domaine RH le plus touché par le développement des technologies réseau. Certes, les applications intranet de mobilité interne se développent, mais les autres aspects de la gestion des compétences font l'objet de peu de progrès. (KALIKA.M, 2002, p317).

Section 2 : implication des TIC dans la fonction RH

2.1. La fonction RH à l'ère des TIC :

La Fonction Ressources Humaines comme évoqué précédemment, a connu d'importantes mutations depuis son apparition, telle qu'on la connaît aujourd'hui, n'a plus rien à voir avec ce qu'elle était à ses débuts et n'a rien à voir avec ce qu'elle sera dans quelques années.

- **Définition d'E-GRH :**

La gestion des ressources humaines électronique est apparue à la fin des années 90 aux Etats-Unis. Elle désigne tout ce que les nouvelles technologies de l'information et de la communication peuvent apporter à la gestion des ressources humaines (Stéphane Barthe, p.2). Elle fait appel à des technologies aussi diverses qu'à internet, intranet, les bases de données, les systèmes experts et tous les systèmes d'information visant à gérer les ressources humaines dans l'organisation. La gestion des ressources humaines électronique se décline en sous domaines tels que le recrutement en ligne, la formation, la gestion des carrières et des compétences par internet.

- **Définition d'E-RH :**

Le «e-RH» peut être défini comme étant un mode de fonctionnement global de l'entreprise autour de la gestion globale de processus RH. Il s'agit du partage de l'information RH et son traitement au prix d'une organisation nouvelle de ressources humaines (Equipes RH, acteurs de la stratégie, p67, 68).

MERCK.B (2002, p.177) l'a défini comme « l'e-RH, soutenue par une stratégie d'entreprise et un recours aux NTIC, est un mode de fonctionnement global d'une entreprise autour de la gestion d'un nombre significatif de processus RH qui s'appuie sur : le partage de l'information RH et son traitement par accès direct et gratuit des salariés, du management et de la fonction RH ; la mise en place d'organisation RH nouvelles pour optimiser la relation de service ».

- **L'informatisation de la fonction RH :**

- **L'administration de personnel :**

« L'administration du personnel fait référence aux tâches qui concernent à la fois l'application et le suivi des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles, mais aussi la mise en œuvre et le suivi administratif de l'ensemble des décisions RH... » (Cécile DEJOUX, 2008, p.67).

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

- **Automatisation de la gestion administrative de la fonction RH :**

La recherche, l'enregistrement, le stockage, la transmission et l'édition des données correspondant à des tâches administratives sont facilitées par l'utilisation des systèmes d'informations. Ils permettent une simplification des tâches, une économie de temps, une diminution des déplacements, la suppression de certains documents (papiers) et le rappel automatique des échéances, ce qui génère une meilleure organisation du travail, une augmentation de la productivité et une diminution des coûts (Claude Blanche, 2008, p.67).

Parmi les tâches administratives, deux d'entre elles sont particulièrement allégées par l'utilisation d'un système d'information : les fichiers du personnel et la paie (Claude Blanche, 2008, p.68).

- a) **Les fichiers personnels :**

L'informatisation des fichiers du personnel a fourni une aide précieuse pour la gestion administrative et favorisé le développement de nouvelles méthodes en GRH. Il existe plusieurs sortes de fichiers relatifs au personnel. Le principal est obligatoire et collectif. Il s'agit du registre unique du personnel dans lequel sont recensés par ordre chronologique d'entrée l'ensemble des salariés d'un établissement, avec la date de leur

embauche, leurs noms et prénoms, la nature de leur contrat, etc. ce registre peut être consulté par les délégués du personnel et par l'inspecteur du travail.

D'autres sont individuels et suivent le salarié durant toute la période de son emploi dans l'entreprise. Ce fichier recense toutes les informations concernant le salarié dans sa vie professionnelle : données personnelles (identification, CV), rémunération, évaluation et tous les événements qui jalonnent son activité.

b) Les logiciels de la paie :

La fonction RH est depuis très longtemps consommatrice d'informatique pour compter les effectifs et faire la paie. C'est même une des fonctions dont l'informatisation a été la plus ancienne, c'est-à-dire c'est par la paie que l'informatisation de la GRH a commencé dans les entreprises.

Le traitement de paie, du fait de son caractère répétitif et complexe, se prête particulièrement à l'utilisation d'un SI. Il existe de nombreux logiciels de paie qui incluent des extensions vers la base de données du personnel et l'aide à la documentation sociale et fiscale, ainsi que des liens avec les autres services concernés de l'entreprise.

c) Les tâches administratives associées aux autres fonctions :

L'ensemble des tâches administratives pouvant aussi être gérées par un Système d'information sont :

- Le fichier de personnel ;
- Le calcul des salaires, primes, paie ;
- La prospection, recrutement (traitement de la correspondance, des entretiens, tests...);
- Les relations sociales (communication à caractère légal ou facultatif) ;
- L'embauche (contrat de travail...);
- Le licenciement, départs, retraite ;
- La déclaration obligatoires (sociales, fiscales) ;

2.2. L'impacte des TIC sur la fonction RH :**• La décentralisation de l'information :**

Ce besoin de réactivité est encouragé par les TIC qui permettent une ouverture plus grande aux données en temps réel. Il s'agit d'une pyramide inversée ou l'acteur le plus proche du

client est le plus habile à réagir. Cette nouvelle vision a comme incidence une modification des liens hiérarchiques au sein des entreprises. Mais cette décentralisation a certaines conséquences :

- Le raccourcissement des lignes hiérarchiques avec le développement de dispositifs de coordination et d'information (e-mail par exemple).
- Un besoin de formation plus grand, sous forme de séminaires et d'échange entre les différentes fonctions, services et niveaux (casdes visioconférences).
- Un besoin de normalisation (adoption de standards, de normes relatives à la circulation de l'information(les pratiques du workflow par exemple).

L'information doit être diffusée à travers toute l'entreprise. Le responsable RH d'uneentreprise peut en temps réel à partir de son bureau par une requête obtenir un tableau deseffectifs des principales structures de l'entreprise ou consulter la rémunération moyenne d'unecatégorie de personnel d'une certaine structure.les mêmes transactions peuvent être réaliséespar un responsable de finance et comptabilité pour la partie du personnel qu'il lui concerne.

Ce responsable peut lancer une requête lui permettant de comparer les rémunérationspratiquées dans sa structure à celles de l'année précédente. De même, le responsable de lasureté interne avec un clic peut connaitre le nombre de l'effectif qu'il gère.

Ce partage de la fonction entre les différents responsables crée une approche transversede la fonction qui permet d'accéder aux mêmes informations, de lancer des traitements, sanspasser par les titulaires originaux de la fonction. Cela se traduit par un développement de lacoopération entre structures, fonctions et par aussi une meilleure réactivité globale.

- **Le nouveau rôle de la hiérarchie :**

Les nouvelles technologies de l'information bouleversent l'organisation pyramidale desentreprises et les règles de la hiérarchie.

En effet, l'entreprise s'appuie traditionnellement sur une longue chaîne hiérarchiqueoù les responsabilités sont clairement établies. L'informatisation décentralise cetteorganisation et permet une distribution et un plus grand partage de l'information.

En outre, chacun a accès à une masse d'informations qui cessent d'être détenues par lesseuls dirigeants de l'entreprise. Ainsi chacun peut accroître sa possibilité d'initiative parrapport aux

finalités de l'entreprise. Ainsi les rapports de pouvoir s'en trouvent profondément modifiés, la capacité d'autonomie et d'initiative accrue.

On passe d'une structure hiérarchique pyramidale à une communication transversale avec le partage de projets associant des hommes et des équipes de différents services, utilisant le groupware.

Au travers d'internet ou d'un intranet, il est possible d'échanger des messages électroniques, de participer à des réunions, de partager des documents ou encore de s'intégrer à des équipes de projets géographiquement dispersées. Des compétences qui jusqu'ici étaient cloisonnées désormais convergent et on assiste à une généralisation du travail collaboratif dans l'entreprise.

Le manager doit développer ses capacités de coaching, il s'agit pour chaque manager d'être à l'écoute de ses collaborateurs pour mieux développer leur potentiel, d'améliorer leur réactivité et leur performance et ne peut plus jouer le rôle exclusif de diffuser l'information, de prendre des décisions individuellement, mais doit être en mesure de faire participer ses collaborateurs.

- **L'accessibilité à l'information :**

Les TIC transforment la plupart des entreprises en réseau. Les salariés travaillent dans une logique de coopération, les uns avec les autres via un réseau informatique. Ceci va voir deux effets :

- Certaines personnes occupant des bureaux voisins vont communiquer via le réseau comme ci elles étaient éloignées.
- D'autres travaillent dans des sites éloignés vont se trouver rapprochés grâce d'une communication rapide.

Autres effet à souligner, les TIC relient de façon transverse tous les salariés d'une entreprise et éliminent les barrières entre direction et ses divisions. Elles constituent un puissant vecteur de communication au sein de l'entreprise. Les salariés peuvent avoir accès aux informations en temps réel dont ils ont besoin.

L'un des impacts le plus visible est sans aucun doute le fait que l'information longtemps à été monopolisée par certaines structures, se trouve aujourd'hui diffusée à travers toute l'entreprise

(la transparence de l'information). L'effet de réseau permet à l'entreprise des'ouvrir à l'extérieur, c'est la notion d'entreprise étendue.

- **Une circulation de l'information accélérée :**

Les TIC transforment la plupart des entreprises en réseau. Les salariés travaillent dans une logique de coopération, les uns avec les autres via un réseau informatique. Ceci va avoir deux effets :

- Certaines personnes occupant des bureaux voisins vont communiquer via le réseau comme si elles étaient éloignées.
- D'autres travaillent dans des sites éloignés vont se trouver rapprochés grâce d'une communication rapide.

Autre effets à souligner, les TIC relient de façon transverse tous les salariés d'une entreprise et éliminent les barrières entre direction et ses divisions. Elles constituent un puissant vecteur de communication au sein de l'entreprise. Les salariés peuvent avoir accès aux informations en temps réel dont ils ont besoin.

L'un des impacts le plus visible est sans aucun doute le fait que l'information longtemps a été monopolisée par certains départements, se trouve aujourd'hui diffusée à travers toute l'entreprise (la transparence de l'information). L'effet de réseau permet à l'entreprise des'ouvrir à l'extérieur, c'est la notion d'entreprise étendue.

Conclusion du chapitre :

Dans ce chapitre nous avons essayé de présenter la Fonction Ressources Humaines (FRH), à savoir : la définition de la GRH, les évolutions de la GRH aux files du temps par les différents courants de la théorie des organisations.

En ce qui concerne l'intégration des Technologies de l'information et de la communication (TIC) aux différentes Composantes de la gestion des ressources humaines, nous avons essayé de présenter les différentes étapes et limites de l'intégration des TIC. Nous avons aussi montré les transformations de la fonction ressources humaines engendrés par l'introduction de ces technologies aux différentes composantes de GRH.

Dans la deuxième section, nous avons essayé de présenter la FRH à l'ère des TIC, à savoir : L'E-GRH, l'E-RH et l'informatisation de la fonction RH. Nous avons abordé la démarche d'informatisation des ressources humaines et nous avons vu quel a été l'impact des TIC sur la fonction ressources humaines.



Chapitre III

**L'impact des TIC sur la fonction
RH au sein de Danone**

Section 1 : Présentation de l'unité d'accueil**1.1. HISTORIQUE :****A. GROUPE DANONE :**

Les origines du groupe DANONE (ci-après également << le groupe ou DANONE>>) remontent à 1966, lors que la fusion de deux société verrières française, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (<< BSN>).

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaire d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cède son activité de verre plat, a concentre son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie, DANONE le premier producteur de Yoghourts au États-Unis Générale Biscuits, une Holding française détenant LU et d'autres marques de Biscuits en Europe, les filiales <<Biscuits>>de Nabisco Inc. En Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne.

Eu début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France de renforces sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE (BSN, société mère du groupe a, à cette occasion, également rebaptisée Groupe DANONE, ci-après également <<la société>>).

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire, le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréaliers et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie au terme des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA(DDA).

B.LAITERIE DJURDJURA :

Limitée à la fabrication de produits laitiers DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe Batouche.

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaoart dans la région d'Ihzer Amokrane avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots/heure.

A fin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le Groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple <<ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise>>, avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe << à cœur veillant rien d'impossible >>, l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000pots/heure.

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux (02) conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le Groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08 et 16 portion, fromage à pâte pressé, camembert).

En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE.

C. PARTENARIAT<< DANONE. DJURDJURA ALGERIE SPA>> :

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais << Groupe DANONE>> a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société << DANONE. JURDJURA ALGERIE SPA (DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002.

1.2. SITUATION GEOGRAPHIQUE :

DANONE DJURDJURA ALGERIE est implantée :

☞ Dans une zone industrielle <<TAHARCHT >> véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de productions agroalimentaires et en cours d'expansion.

☞ A deux (02) Km d'une grande agglomération (Akbou).

☞ A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.

☞ A 60 Km de Bejaia, chef lieu wilaya et pole économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destination (Pris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi).

☞ A 170Km à l'ouest de la capitale Alger.

☞ Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tel que : CANDIA, SOUMMAM, IFRI...etc.

1.3. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE (DDA) :

A. DENOMINATION SOCIALE :

Avant le partenariat :

- ✓ Le Groupe DANONE : la dénomination sociale de la société est GROUPE DANONE.
- ✓ Laiterie DJURDJURA : la dénomination sociale est Laiterie DJURDJURA

Après le partenariat :

- ✓ La dénomination des deux sociétés après le partenariat est <<DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA>>.

B. LE SIEGE SOCIAL :

Avant le partenariat :

- ✓ Le Groupe DANONE : Le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.
- ✓ Laiterie DJURDJURA : Le siège social de la société est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

Après le partenariat :

- Le siège social de la société <<DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA>> est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

C. FORME JURIDIQUE :

Avant le partenariat :

- ❖ Le Groupe DANONE : la société de Forme Anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 Mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises, et le Groupe DANONE a été constitué le 02 Février 1899, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 décembre 1941 a prorogé la durée de société au 13 décembre 2040.
- ❖ Laiterie DJURDJURA : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constituée selon l'article 564 du code de commerce algérien entre les associés de la famille de BATOUCHE (Société Familiale).

Après le partenariat

- ☞ Société par action à la capitale de 7900 200 000 DA
- ☞ Téléphone : 213(034) 19 61 53 -(034) 19 61 68
- ☞ Téléfax : 0982 400 948
- ☞ Responsable actuels : Mr BATOUCHE Boussaad (Directeur Générale), Claude JOLY (Directeur Adjoint).

D. DANONE ACTUELLEMENT :

- En 2006 exactement en mois de juillet<< DANONE DJURDJURA>> est devenu << SPA DANONE>> avec 95%
- Les 5% restantes pour la famille Batouche.

E. LA PRODUCTION ET LES DIFFERENTS PRODUITS :

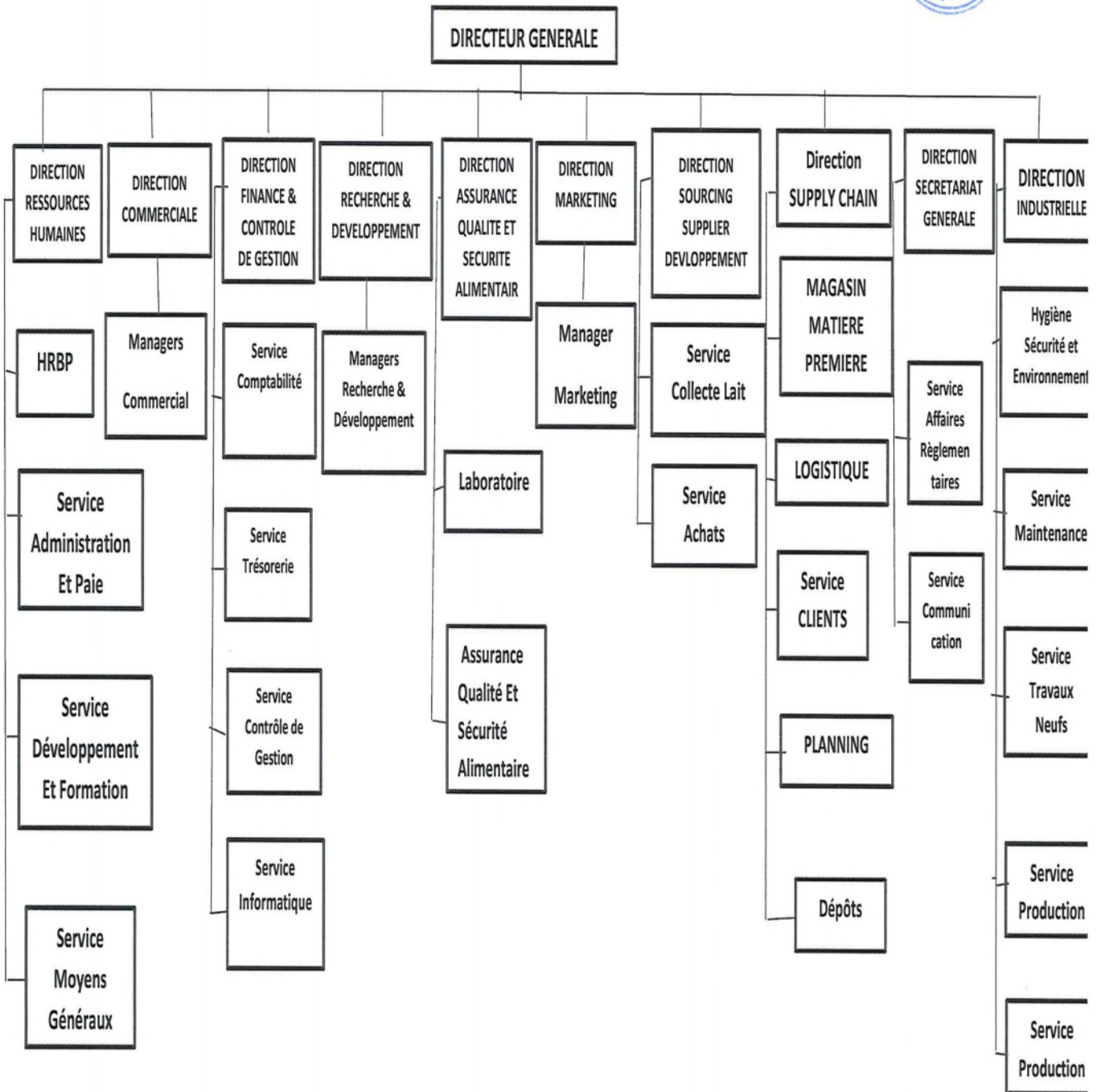
L'Unité DANONE DJURDJURA Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour.

Ses différents produits sont :

- ☞ Yaourt ferme traditionnel.
- ☞ Seven bénéfiques.
- ☞ Bioactivia aromatisé.
- ☞ Bioactivia aux fruits.
- ☞ Crème dessert (DANETTE).
- ☞ Yaourt fruité (fruits).
- ☞ Yaourt à boire (Dan'up).
- ☞ Jus (Danao).
- ☞ Petit Gervais nature.
- ☞ Petit Gervais aux fruits.



ORGANIGRAMME DANONE DJURDJURA ALGERIE



Dans cette section nous présentons la présentation de la démarche méthodologique ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil

1.4.générale de la démarche Présentation méthodologique :

Nous avons choisi d'opter d'une part, l'entretien. D'autre part, le questionnaire pour permettre d'obtenir des données statistiques concernant l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise Danone .

A l'intérieur de ces deux outils, nous avons intégré un nombre important de questions fermées, semi-fermées, à choix multiple.

Notre questionnaire a été adressé uniquement aux personnes qui travail dans la fonction ressources humaines, ceci nous a permis de guider les répondants concernés dans la description de leurs systèmes d'information ressources humaines (SIRH) tout en les laissant libres dans l'expression de leurs points de vue.

La vérification empirique de nos hypothèses de recherche nous a obligées à recourir à l'utilisation d'un certain nombre d'outils informatique, à savoir : Excel pour le traitement statistique des données collectées. Tout cela pour permettre de mieux structurer, traiter, analyser et présenter les données. A ce propos, notre objectif est bien clair, il s'agit de vérifier si les TIC et les SIRH ont un impact sur la fonction RH.

1.4.1. Le choix de l'échantillon :

Ce modeste travail de recherche a pour objectif de tirer des conclusions sur une population visée qui comprend soixante (42) personnes travaillant dans la fonction RH. Pour pouvoir obtenir des résultats pertinents de cette population, il faut que l'échantillon étudié soit représentatif de la population visée. Dans notre recherche empirique, nous avons utilisé deux échantillons. Le premier comprend dix (42) sur vingt (42) responsables de la fonction RH, soit un taux de réponse de 100%. Quand au second , un entretien destiné au ressources humain busines Partner (HRBP) et un responsable de la fonction RH .il est composé de quinze question (15), soit un taux de réponse de 100%. Il est à noter que certains employés étaient en congé et d'autres étaient en déplacement. Cette recherche a duré un mois , à raison de deux jours par semaine.

Le choix des répondants s'est porté : d'une part, sur un échantillon non aléatoire, c'est-à-dire de remettre directement les questionnaires aux personnes bien définies au départ, il s'agit celles qui travaillent dans la fonction RH. D'autre part, sur un entretien face to face , c'est-à-dire de poser des question directe pour un manger de la fonction RH et pour le HRBP.

Les questionnaires ont été remis dans la première semaine et le retour des réponses s'est effectué dans la même semaine. Ceux-ci ont été tous remplis par les répondants. Il est à noter qu'il y a une minorité des répondants qui a répondu sur le passage réservé aux commentaires.

Section 2 : analyse et interprétation des résultats

L'objectif de cette section est de présenter l'essentiel des résultats de notre enquête Pour porter les interprétations nécessaires à ces résultats

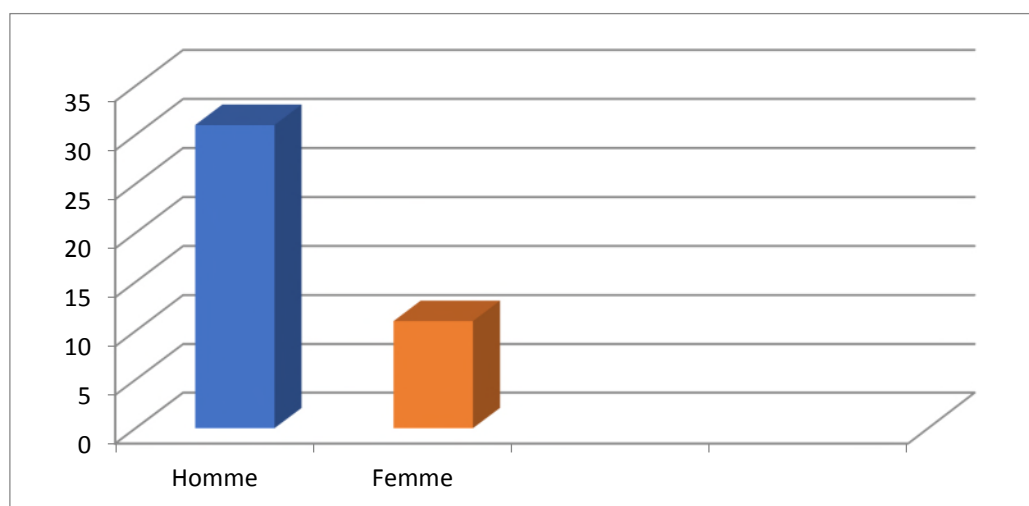
2-1 : Les caractéristiques de la population étudiée :

Tableau N°2 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	effectifs	pourcentage
Homme	31	73,81%
Femme	11	26,19%
Totale	42	100%

Source : Enquête sur le terrain

Figure N°1 : Répartition de l'échantillon selon le sexe



Nous constatons d'après le tableau et la figure ci-dessus que la majorité des membres de notre échantillon d'étude et le taux des travailleurs sont de sexe masculin avec un pourcentage de 73,81% soit un échantillon de 31 enquêtés par rapport à celui de sexe féminin avec un pourcentage de 26,19% soit un échantillon 11 enquêtes.

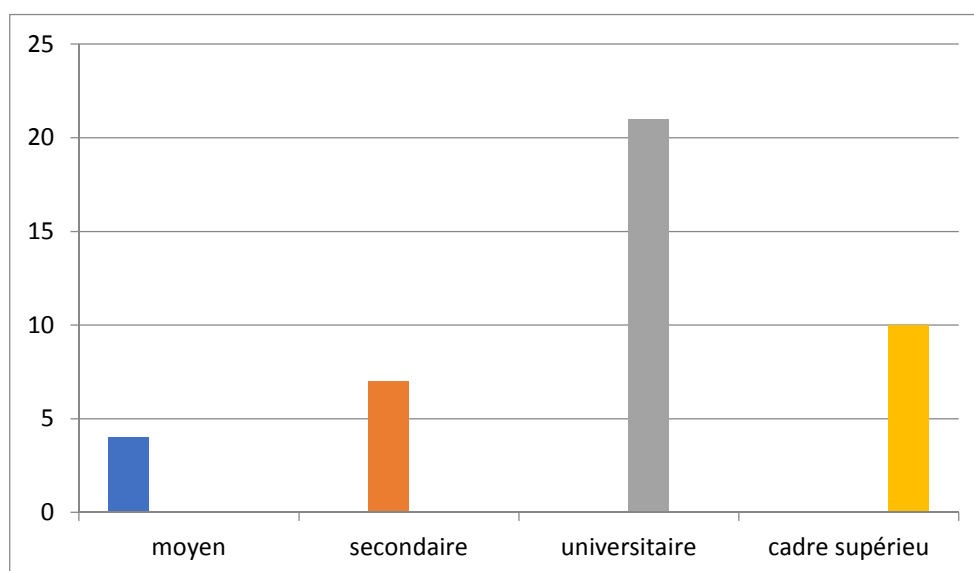
Nous remarquons que le personnel de l'entreprise DANONE est constitué de la majorité d'homme, cela est dû la nature des tâches effectuées dans l'entreprise qui sont à caractère phasique.

Tableau N°3 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	effectifs	pourcentage
Moyen	4	9,52%
Secondaire	7	16,67%
Universitaire	21	50%
Cadre supérieur	10	23,81%
Total	42	100%

Source : Enquête sur le terrain.

Figure N°2 : la Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :



Source : Enquête sur le terrain.

Les données représentées dans le tableau et la figure ci-dessus, nous montrent le niveau scolaire de l'ensemble de personnes qui font partie de notre échantillon de recherche, et en commençant par le taux le plus élevé est celui de ceux qui ont un niveau universitaire

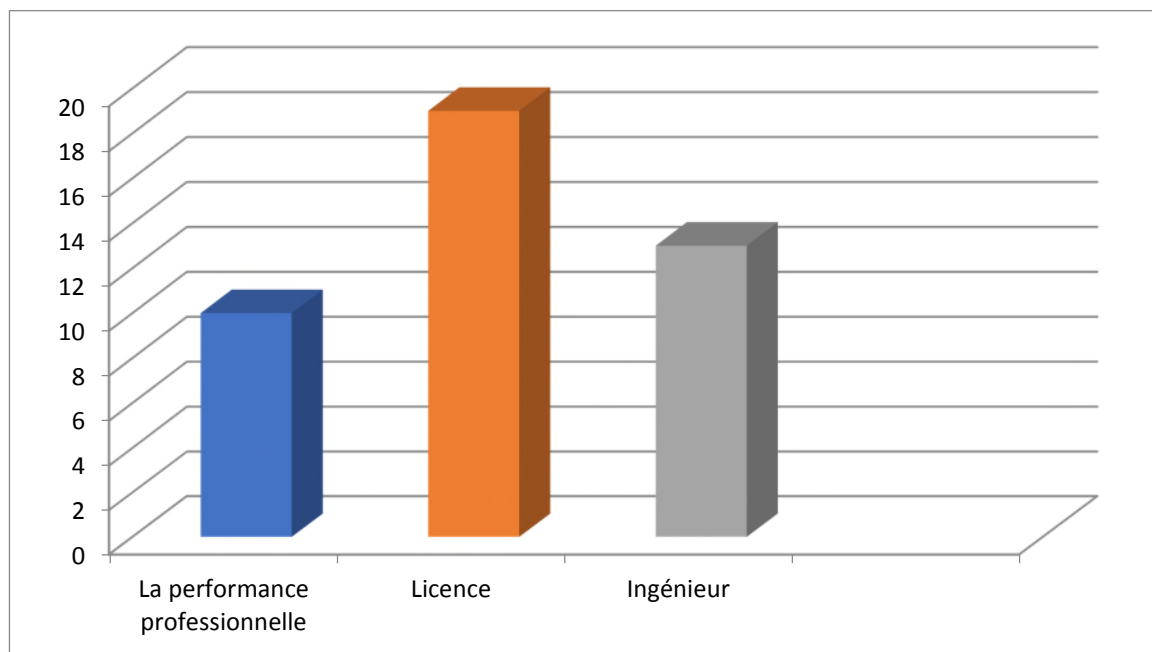
avec un pourcentage de 50% suivi par les cadre supérieure qui représente un pourcentage de 23,81% , ensuit il y'a ce qui ont un niveau secondaire avec un taux de 16,67% , enfin un taux de 9,52% pour les employé qui ont un niveau secondaire, ces résultats s'expliquent par la nature des taches qui exige un niveau assez élevé pour les exécutés, ce niveau est aussi une exigence pour l'amélioration de statuts de l'entreprise

Tableau N°4 : Répartition de l'échantillon selon le diplôme obtenu

Diplôme obtenu	effectifs	Pourcentage
La formation professionnelle	10	23,81%
Licence	19	45,24%
Ingénieur	13	30,95%
Total	42	100%

Source : Enquête sur le terrain

Figure N°3 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : Enquête sur le terrain.

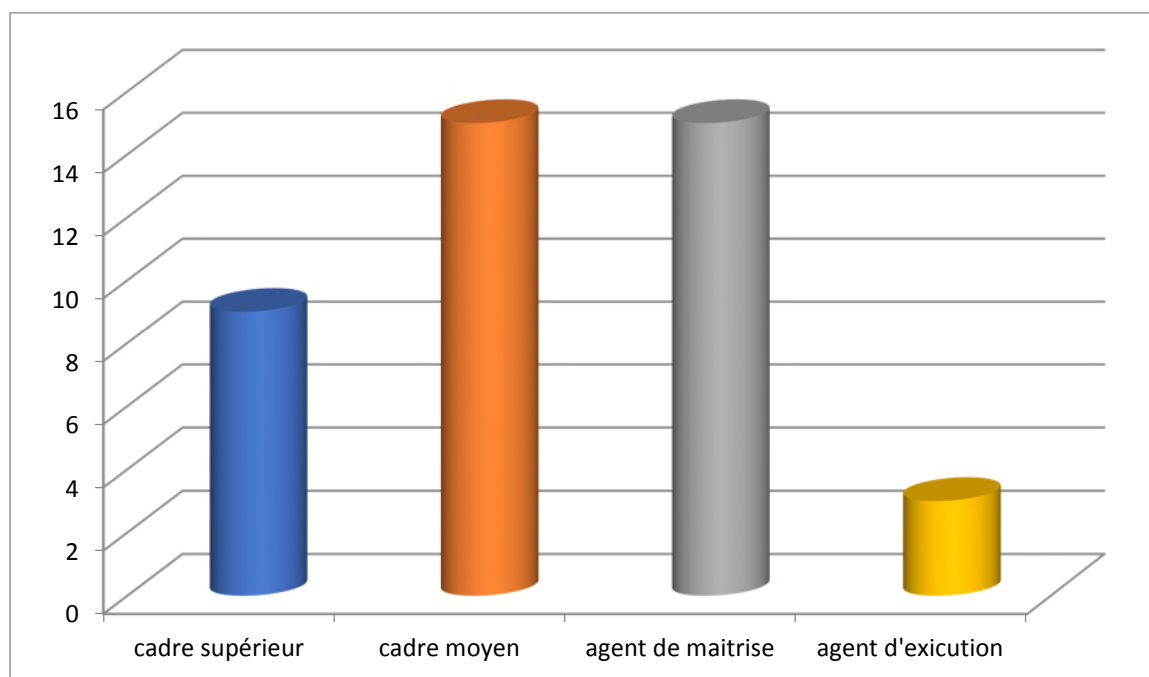
Selon ce tableau on remarque que la majorité des personnes interrogées sont des licenciés avec un pourcentage de 45,24%, suivie par la catégorie qui a un diplôme d'ingénieur avec un pourcentage de 30,95%, puis on trouve ceux qui ont un diplôme de la formation professionnelle avec un taux de 23,81%. Ainsi nous pouvons dire que par rapport à notre échantillon on constate qu'ils ont un bon niveau ce qui leur permet de les utiliser les TIC avec efficacité.

Tableau N°5 : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé

Le poste occupé	effectifs	Pourcentage
Cadre supérieur	9	21,43%
Cadre moyen	15	35,71%
Agent de maîtrise	15	35,71%
Agent d'exécution	3	7,14%
Total	42	100%

Source : Enquête sur le terrain

Figure N°4 : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé



Source : Enquête sur le terrain

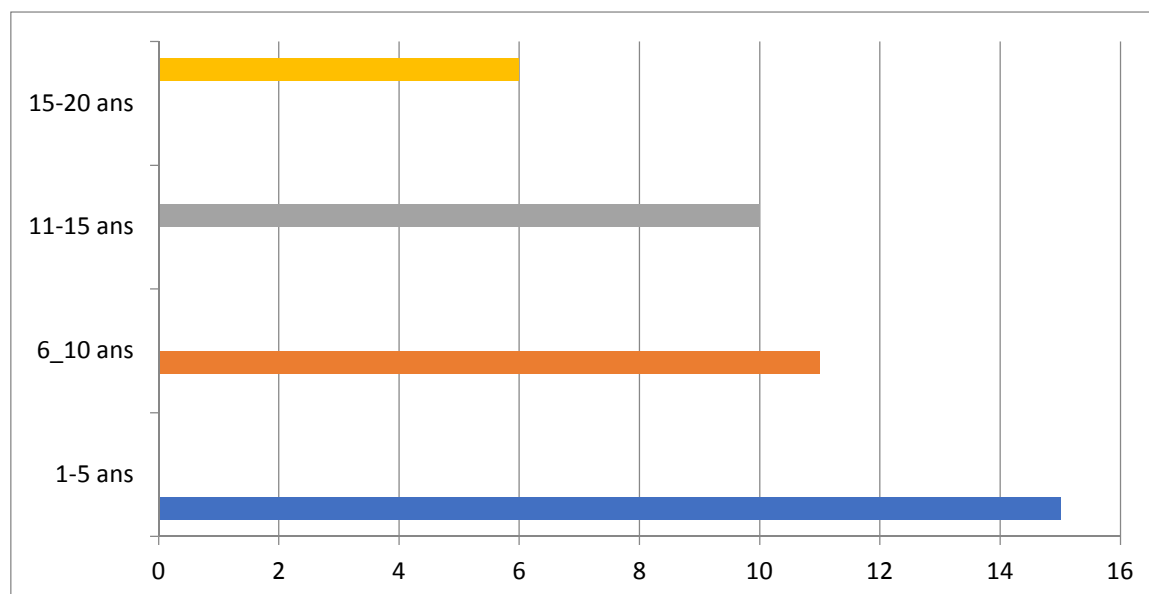
Ce tableau et la figure ci-dessus, nous montre les différents catégories socioprofessionnel représentée dans notre échantillon de recherche, et elle sont représentée comme suit :le taux le plus élevé est celui des cadres moyen et les agent de maîtrise avec un même pourcentage de 35,71%, et le deuxième, c'est celui des cadre supérieur qui sont représenté avec un taux de 21,43%, il y'a aussi 7,14% des agent d'exécution qui est le plus faible par rapport aux autre.

Tableau N°6 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	effectifs	Pourcentage
(1-5)	15	35,71%
(6-10)	11	26,19%
(11-15)	10	23,81%
(15-20)	6	14,28%
Total	42	100%

Source : Enquête sur le terrain.

Figure N°5 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.



Source : Enquête sur le terrain

D'après le tableau, nous remarquons que les salariés enquêtés qui ont une expérience entre (1-5 ans) présentent un taux de 35,71 % de l'ensemble de notre échantillon, tandis que ceux qui possèdent une expérience entre (6-10 ans) présente est de 26,19%, et ceux entre 11-15 ans présente 23,81%, en dernier lieu (15 – 20 ans) avec un taux de 14,28%

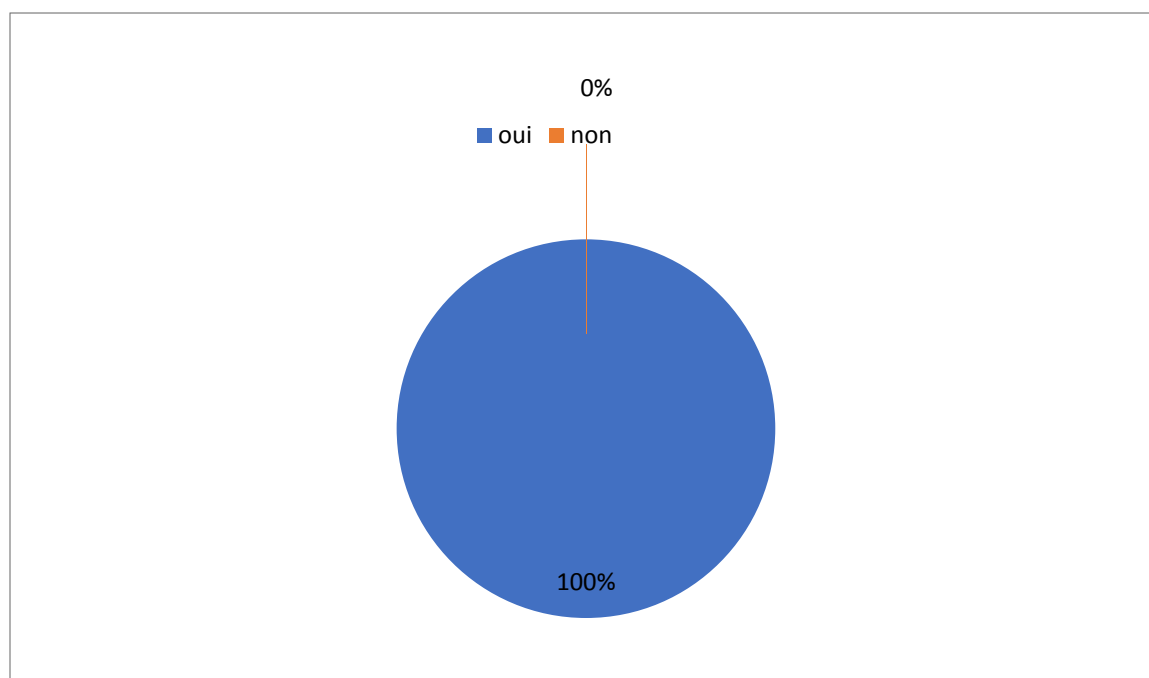
2-2-la disposition des TIC au sein de l'entreprise DANONE :

Tableau N°7 : Répartition de l'échantillon selon la disponibilité micro-ordinateur

Possession d'un ordinateur dans le poste	effectifs	pourcentage
Oui	42	100%
Non	0	00%
Total	42	100%

Source : Enquête sur le terrain

Figure N°6 : Répartition de l'échantillon selon la disponibilité micro-ordinateur



Source : Enquête sur le terrain

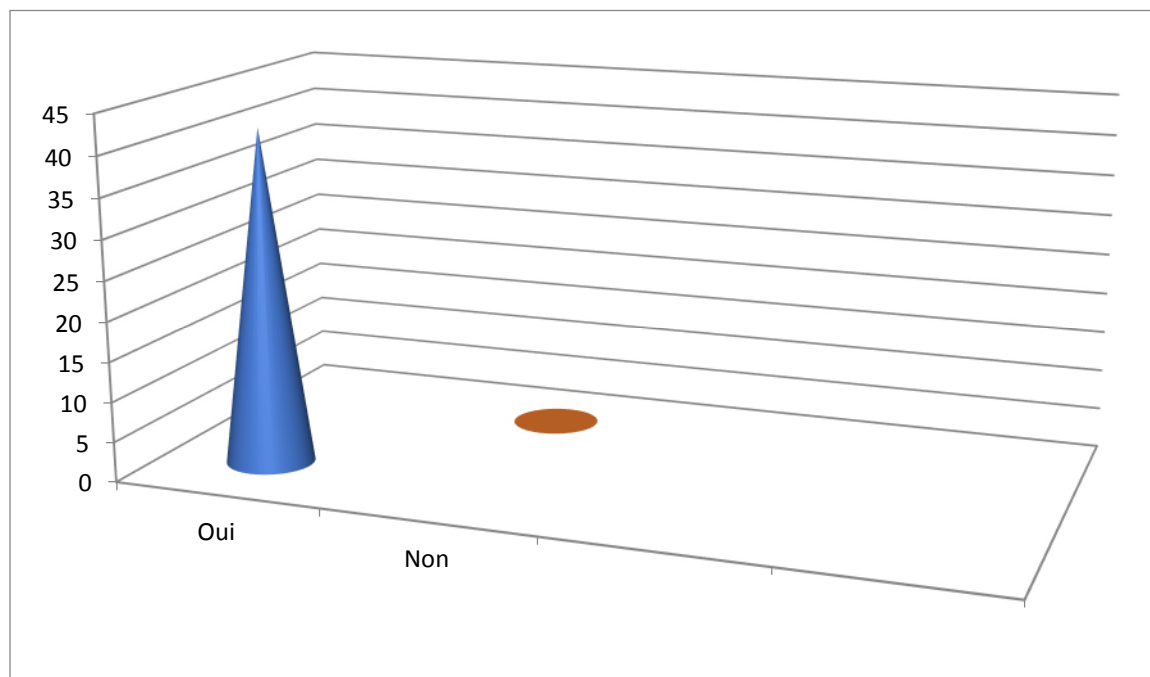
D'après les résultats on constat que l'ensemble des employé enquêté sont muni d'un micro-ordinateur.

Tableau N°8 : Répartition de l'échantillon selon l'indispensabilité du micro-ordinateur pour l'exécution des taches

L'indispensabilité du micro-ordinateur pour l'exécution des taches	Effectifs	Pourcentage
Oui	42	100%
Non	0	0%
Total	42	100%

Source : Enquête sur le terrain

Figure N°7 : Répartition de l'échantillon selon l'indispensabilité du micro-ordinateur pour l'exécution des taches



Source : Enquête sur le terrain

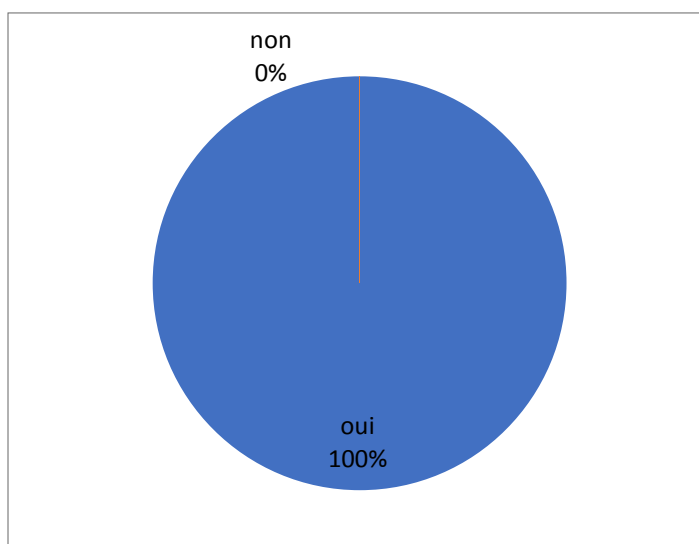
D'après les résultats de ce tableau on constat que tous les employés enquêtés trouvent que le micro-ordinateur est indispensable par ce que grâce a l'outil informatique que les taches de travail sont plus facile et rapide à faire. Ce qui permet d'accélérer le rythme de travail et l'utilisation des logiciels et de micro-ordinateur sont vraiment indispensable pour l'exécution des taches au sein de l'entreprise, ainsi, il consiste un moyen efficace et rapide de communication

Tableau N°9 : Répartition de l'échantillon selon la disponibilité de la connexion internet

La disponibilité de la connexion internet	Effectif	pourcentage
Oui	42	100%
Non	0	0%
Total	42	100%

Source : Enquête sur le terrain

Figure N°8 : Répartition de l'échantillon selon la disponibilité de la connexion internet.



Source : Enquête sur le terrain

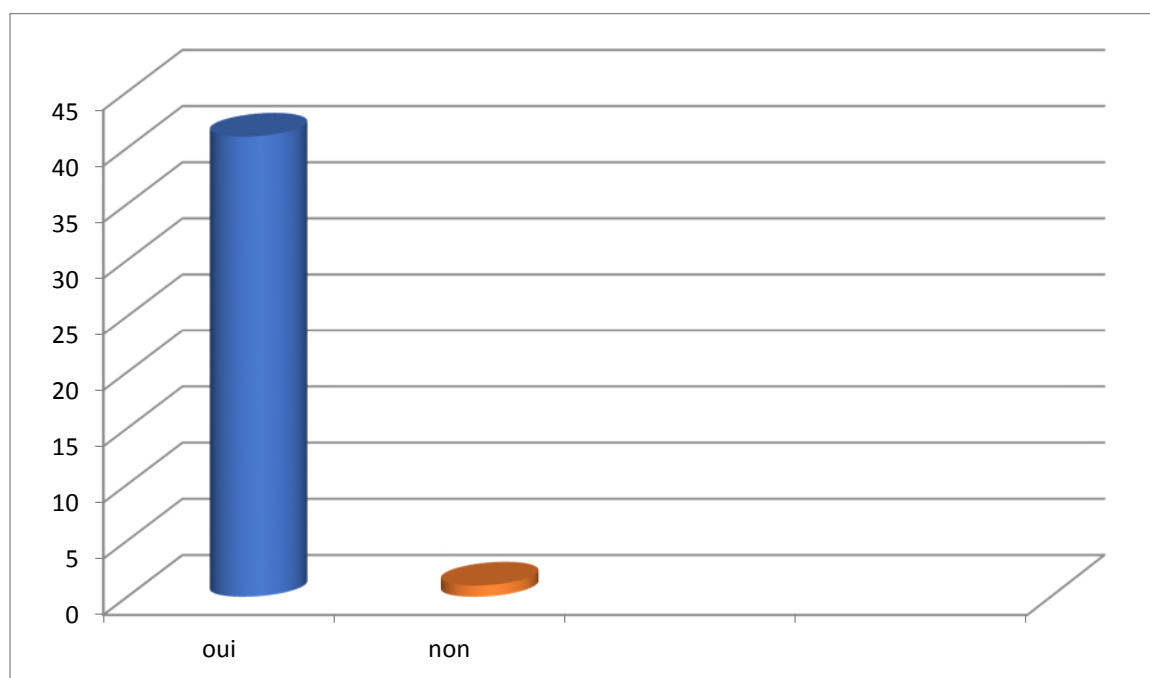
D'après les résultats de tableau on constate que tous les employés enquêtés ont l'accès à la connexion internet, ce qui implique que les fonctions et les tâches sont informatisées, et l'Internet fournis aux salariés des avantages pour l'exécution de leur tâche avec efficacité et ce maître en relation entre les employés, il permet une transformation rapide des informations sous formes électroniques.

Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon selon la possession de logiciel qui aide à l'exécution des tâches de travail

Possession de logiciel qui aide à l'exécution des tâches	effectifs	pourcentage
Oui	41	97,62%
Non	1	2,38%
Total	42	100%

Source : Enquête sur le terrain

Figure N°9 : Répartition de l'échantillon selon la disponibilité de la connexion internet



Source : Enquête sur le terrain

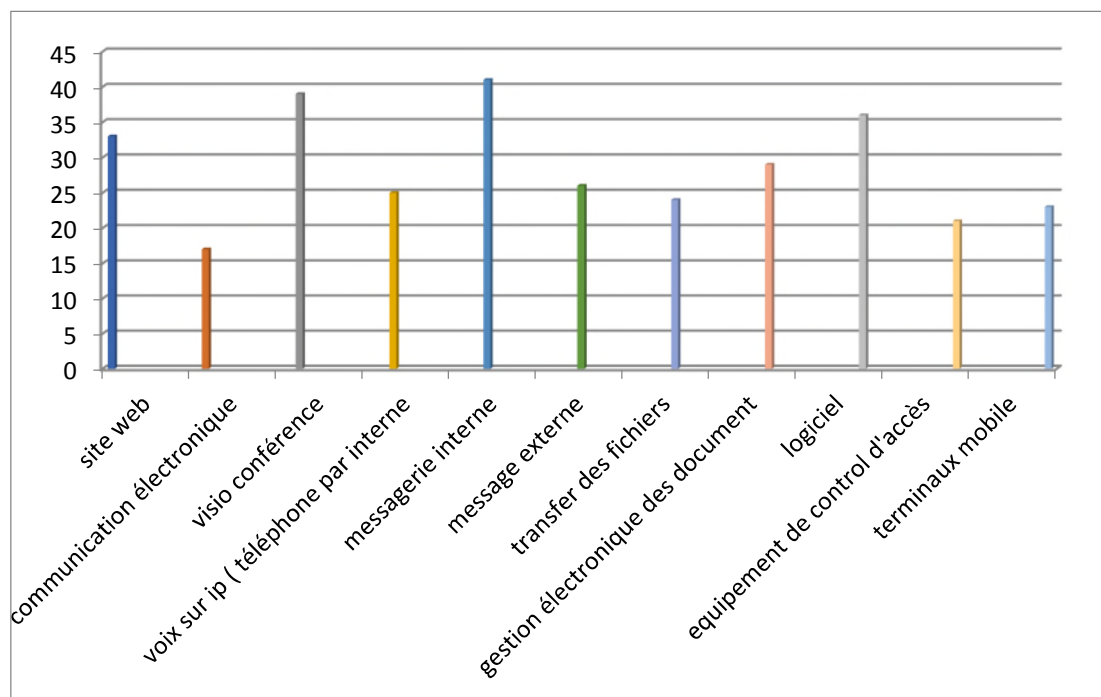
D'après le tableau, on constate que 97,62% des employés sont munis d'un logiciel conçu pour l'exécution de leur tâche, alors que 2,38% des employés n'ont pas un logiciel qui aide à l'exécution de leur tâche.

Tableau N°11 : Répartition de l'échantillon selon les principaux services TIC utilisé dans l'entreprise DANONE.

Le principal service TIC utilisé dans l'entreprise	effectifs	pourcentage
Site web	33	% 10,51
Communication électronique	17	% 5,41
Visio conférence	39	12,42%
Voix sur IP (téléphone par interne)	25	% 7,96
Messagerie interne	41	% 13,06
Messagerie externe	26	% 8,28
Transfer des fichiers	24	% 7,64
Gestion électronique des documents	29	9 ,24%
Logiciel	36	% 11,46
Equipement de control d'accès	21	% 6,69
Terminaux mobile	23	% 7,33

Source : *Enquête sur le terrain*

Figure N°10 : Répartition de l'échantillon selon les principaux services TIC utiliser dans l'entreprise DANONE



Source : Enquête sur le terrain

D'après les résultats de tableau nous remarquons que l'entreprise Danone a réussie d'intégrer plusieurs technologies de l'information et de la communication et l'élargissement de son champ d'adaptation.

Le service le plus utiliser dans l'entreprise Danone est la messagerie interne, on peut dire qu'il assure le transfert de l'information dans le domaine local, il crée aussi des passerelles de communication entre les employés et les supérieurs ou avec les employés de même niveau. Et les utilisateurs trouvent aussi qu'il permet d'augmenter l'efficacité de l'organisation interne.

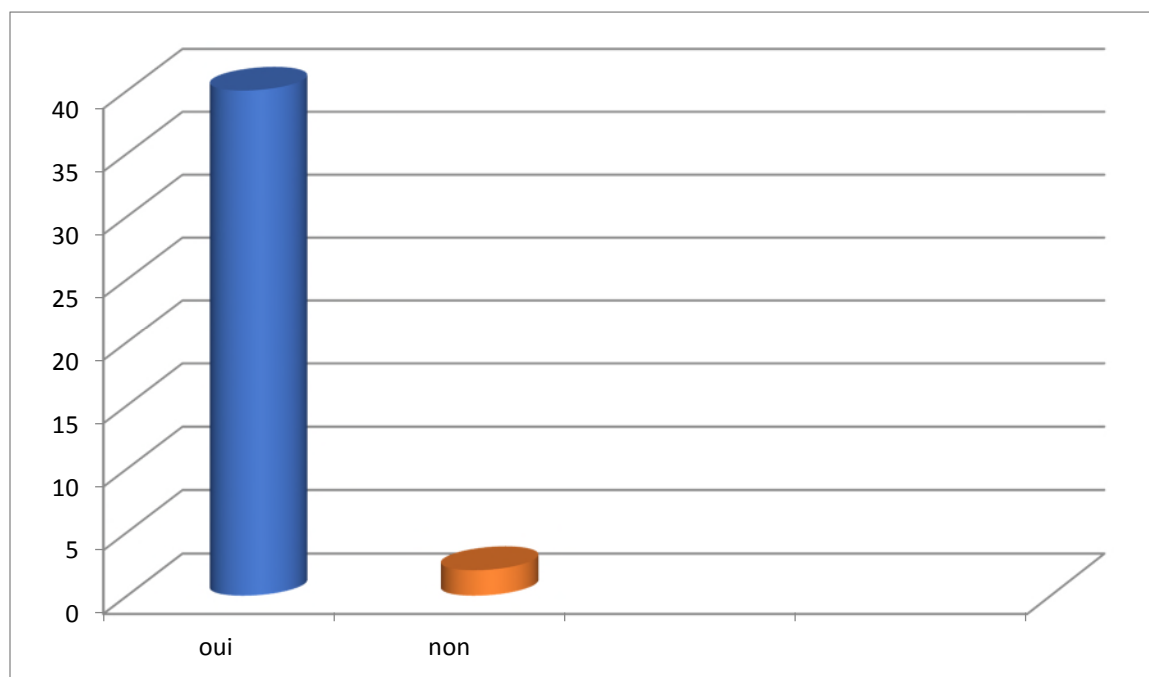
Le service le moins utilisées dans l'entreprise Danone la communication électroniques avec un taux de 5,41%.

Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon selon la possession d'un système d'information

Possession d'un système information	effectifs	pourcentage
Oui	40	95,24%
Non	2	4,76%
Total	42	100%

Source : Enquête sur le terrain

Figure N°11 : Répartition de l'échantillon selon la possession d'un système d'information



Source : Enquête sur le terrain

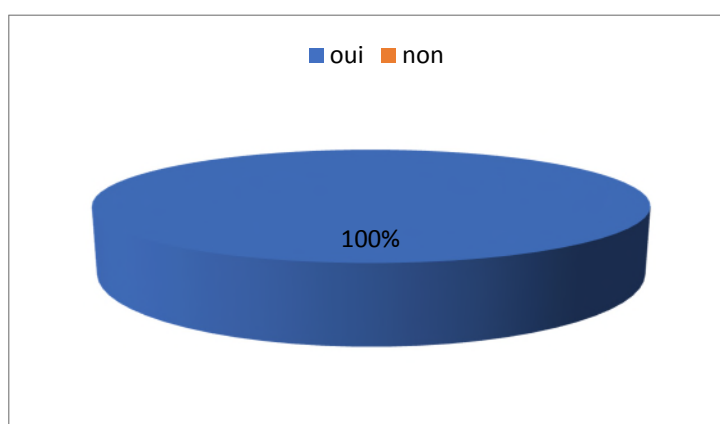
D'après les résultats de tableau on constate que 95,24% des employés disposent d'un système d'information ressources humaines dans leur département alors que 4,76% des employés ne dispose pas d'un système d'information.

Tableau N°13 : Répartition de l'échantillon selon l'indispensabilité

L'indispensabilité du système d'information	effectifs	pourcentage
Oui	42	100%
Non	0	0%
Total	42	100%

Source : *Enquête sur le terrain*

Figure N°12 : Répartition de l'échantillon selon l'indispensabilité



Source : *Enquête sur le terrain*

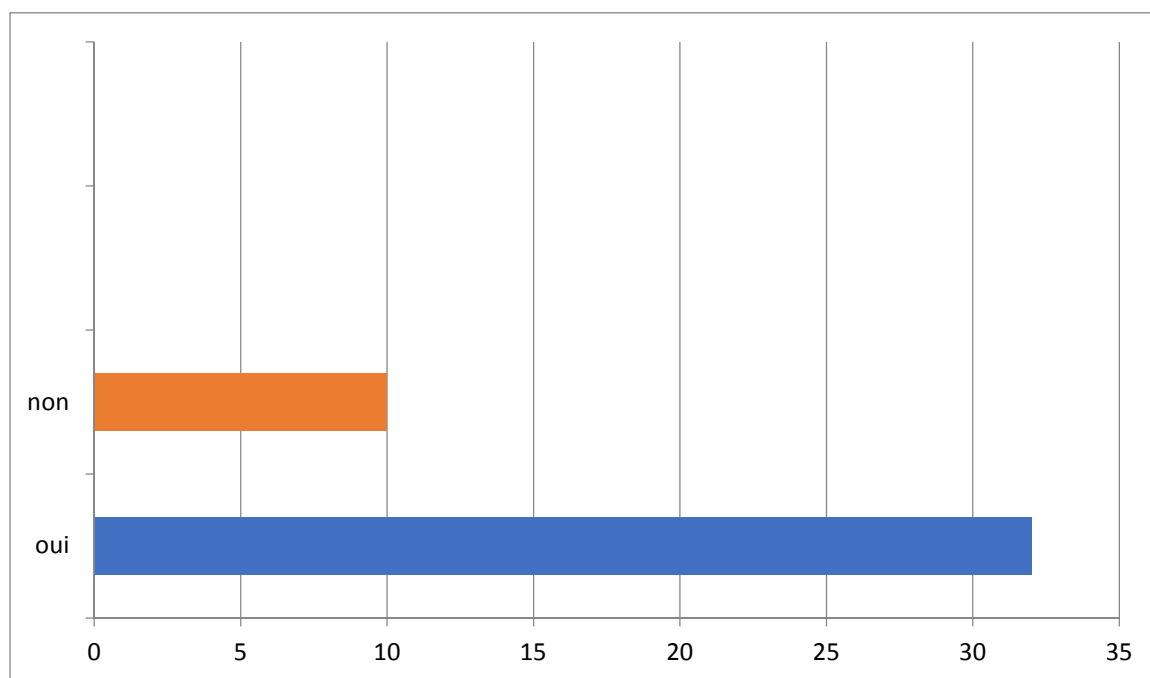
D'après les résultats de tableau on constate que tous les employés enquêtés trouvent que le système d'information est indispensable dans l'exécution de leurs tâches pour obtenir les informations de tous les agents à travers le site

Tableau N°14 : Répartition de l'échantillon selon la possession d'un logiciel ERP

Possession d'un logiciel ERP	effectifs	pourcentage
Oui	32	76,19%
Non	10	23,81%
Total	42	100 %

Source : *Enquête sur le terrain*

Figure N°13 : Répartition de l'échantillon selon la possession d'un logiciel ERP



Source : Enquête sur le terrain

D'après le tableau la majorité des départements disposent d'un logiciel ERP D'après ces résultats ce qui disposent d'un système d'information trouvent qu'en intégrant devers fonction dans un même système, il offre une plus grande efficacité opérationnelle, une productivité accrue et une réduction des couts de l'information

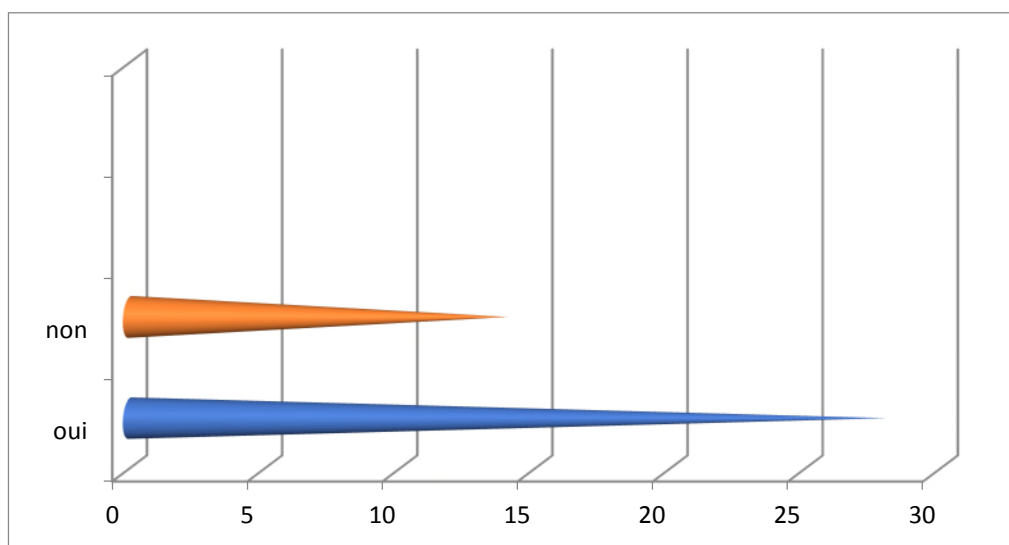
Alors que ce qui n'a pas un logiciel ERP disent que ce logiciel est obligatoire pour une meilleure performance et une grande productivité

Tableau N°15 : Répartition de l'échantillon selon la formation en termes de TIC

La formation	effectifs	pourcentage
Oui	28	66,67%
Non	14	33,33%
Total	42	100%

Source : Enquête sur le terrain

Figure N°14 : Répartition de l'échantillon selon la formation en termes de TIC.



Source : Enquête sur le terrain

D'après ce tableau, on constate que 66,67 des salarié ont bénéficié d'une formation en matière de technologie de l'information et de la communication alors que 33,33 des salarié n'ont pas bénéficié.

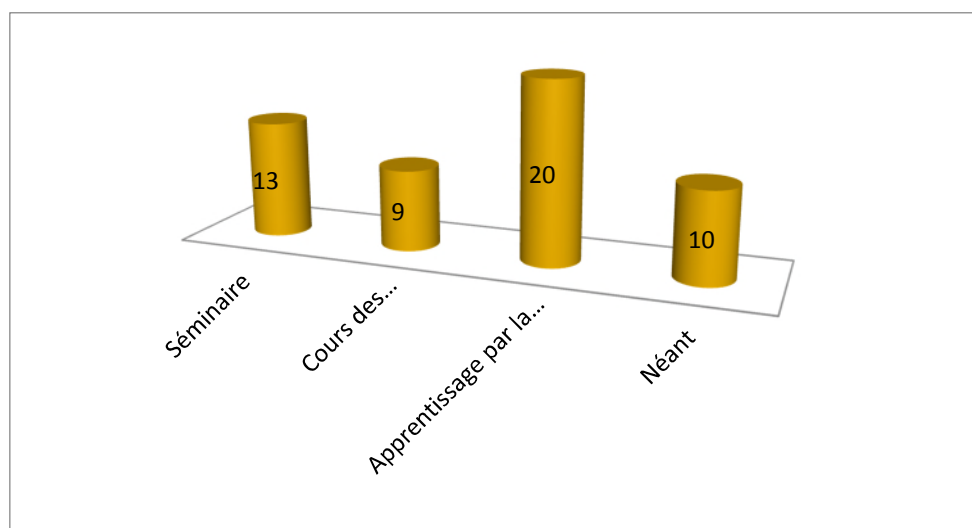
Ceux qui ont bénéficié d'une formation en TIC juge que c'est bénéfique pour faciliter et simplifier toutes les taches alors que ce qui n'ont pas bénéficié d'une formation en TIC juge qu'une formation dans le domaine n'est pas bénéfique.

Tableau N°16 : Répartition de l'échantillon selon la Formation dans les TIC au sein de Danone

Formation dans les TIC au sein de Danone	effectifs	pourcentage
Séminaire	13	25%
Cours des perfectionnements initié par l'entreprise	9	17,31%
Apprentissage par la pratique	20	38,46%
Néant	10	19,23

Source : Enquête sur le terrain

Figure N°15 : Répartition de l'échantillon selon la Formation dans les TIC au sein de Danone



Source : Enquête sur le terrain

D'après les résultats de tableau, nous avons 25% se sont adapte au TIC grâce au séminaire, puis 17,31% sont adapte au tic grâce au cours de perfectionnement initie par l'entreprise, ensuit, 38,46% sont adapte au tic grâce à l'apprentissage par la pratique, enfin, on a 19,23% des employés qui n'ont pas répondu.

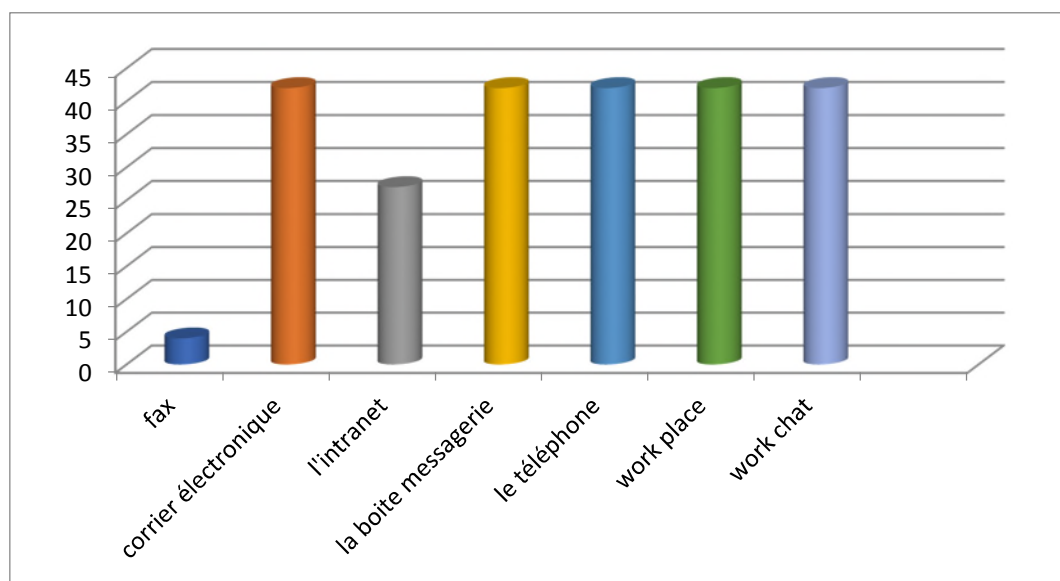
Dans ce cas nous pouvant dire que Danone met à la disposition des salaries des différent technique pour améliore leur utilisation des TIC

Tableau N°17 : présentation les moyens de communication interne de l'entreprise

Les moyens de communication interne	effectifs	pourcentage
Fax	4	1,66%
Le courrier électronique	42	17,43%
L'intranet	27	11,19%
La boit messagerie	42	17,43%
Le téléphone	42	17,43%
Work place	42	17,43%
Work chat	42	17,43%

Source : Enquête sur le terrain

Figure N°16 : Présentation les moyens de communication interne de l'entreprise.



Source : Enquête sur le terrain

D'après les résultats de ce tableau, nous constatons que la majorité des questionnés ont révélé que le courrier électronique, la boîte de messagerie, le téléphone, work place et le work chat sont les moyens les plus utilisés dans l'entreprise Danone pour un taux 17,43% pour communiquer entre eux suivie par l'intranet avec un taux de 11,19% enfin en dernier lieux le moyen de communication le moins utilisés c'est le fax avec un taux de 1,66%.

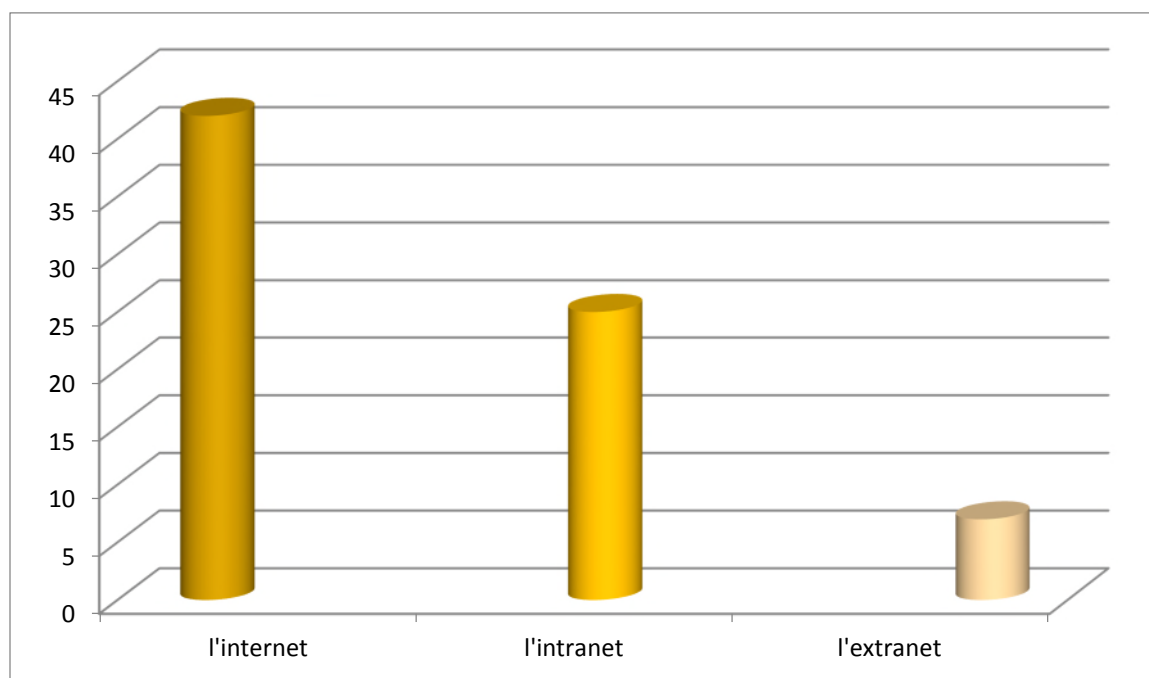
D'après les questionnées les outils de la communication interne s'effectue paisiblement au sein de l'entreprise Danone

Tableau N°18 : Répartition de l'échantillon selon l'utilisation des TIC

Les TIC utilisé au sein de Danone	effectifs	pourcentage
L'internet	42	56,76%
L'intranet	25	33,78%
L'extranet	7	9,46%
Total	74	100%

Source : Enquête sur le terrain

Figure N°17 : Répartition de l'échantillon selon l'utilisation des TIC



Source : Enquête sur le terrain

D'après les résultats de tableau, nous constatons que l'Internet est le moyen le plus utilisé au sein de l'entreprise Danone avec un pourcentage de 56,76% ensuite, l'intranet avec un taux de 33,78% et enfin, le moyen le moins utilisé au sein de Danone c'est l'extranet avec un taux de 9,46%.

D'après les employés les TIC permettent : l'accès rapide à l'information, partage de la communication et coordonner les différentes activités.



Conclusion générale

Depuis longue temps les technologies de l'information et de la communication concéderez comme un débat de recherche, c'est pour ça il nécessite une étude très approfondie. Cette étude a pour objectif de déterminer l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la fonction ressources humaines en termes de contribution, développement et transformation de fonction ressources humaines

Notre étude est consacrée sur le plan théorique, méthodologique et plan pratique. Le premier et le deuxième concerne le plan théorique alors que l'autre concerne la partie pratique.

En premier lieu et sur le plan théorique, l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la fonction ressources humaines (FRH) est un sujet qui été traiter par plusieurs économistes et /ou chercheur. En revanche, notre étude à consacrer un thème et reste moins étudié auparavant en Algérie d'une manière très approfondie.

Dans ce cas, nous nous sommes basés sur trois aspect essentielles, à savoir : les technologies de l'information et de la communication, les systèmes d'information et de la communication lient à la fonction ressources humains et l'avènement de ces technologies dans la fonction RH. Notre étude est bien démontrée l'impact des TIC dans la transformation des activités de cette fonction et quels bénéfices pouvaient lui apporter, nous avons aussi décortiqué un point important, est que nous avons enrichie la présentation de quelques base théorique liées aux outils technologiques en termes de système d'information ressources humaines lie aux ressources humaines. Dans ce cas 100% des enquêtées qui disent que les TIC sont incontournables dans la réalisation de leur travail. alors, Notre étude a donc abouti à des résultats qui nous ont permis d'affirmer notre première hypothèse qui stipule sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont un impact positif sur la fonction des RH et qui peuvent le réorganiser et la repositionner.

Notre étude montre aussi que le système d'information ressources humains (SIRH) présent un intérêt pour la fonction RH, a ce propos, l'impacte de SIRH sur la fonction ressources humains (FRH) se traduit par plusieurs flexibilités dans l'accomplissement et l'exécution des taches avec des différents logiciels d'automatisation, une gestion personnalise des compétences grâce a des outils technique adapter a leur formation, et une décentralisation de la décision permises par les intranets RH.

L'investissement de système d'information dans l'entreprise Danone et un investissement de qualité et n'est pas de quantité, avec les nouveaux outils de l'informatique et la bonne qualité de système d'information.

L'entreprise Danone investit chaque année et chaque moment sur la qualité de Système d'information pour que ces salarié pourraient s'adopter convenablement, les TIC offrent des moyens suffisante a chaque acteur pour acquérir et partager rapidement les informations nécessaire, c'est pour cela chez Danone les SI sont devenue indispensable pour l'exécution des taches et la circulation de l'information. D'après notre enquête on remarque que tout les enquêtées (100%) disent que les systèmes d'information sont indispensable dans l'exécution de leur taches, Ce qui confirme la validité de notre deuxième hypothèse.

Notre étude par questionnaire a pour but d'avoir plus d'éclaircissements par rapport aux perspective des employés questionnés sur les technologie de l'information et de la communication, les TIC et son impacte sur la FRH, les résultats nous ont permis de conclure que l'entreprise Danone prend de plus en plus en confédération les TIC et les systèmes d'information ressources humains dans l'exaction des taches de ces employés pour assurer les bonne condition de travail et des perspectives d'évolution.

A partir des résultats de questionnaire et de l'entretien nous avons constaté que tous les employés de notre échantillon on possédé un système d'information ressources humains et des TIC qui leur permet d'être aise dans le travail et d'assurer les bonnes conditions de travail.

Cependant, toute recherche n'est complète, et la notre ne fait pas l'exception. En effet, tout à la longue de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de contrainte, sur le plan de la pratique et sur le plan théorique, le manque des ouvrages pour notre thème de recherche.

Et enfin, nous pouvons dire que les technologies de l'information et de la communication et les systèmes d'information ressources humains au sein de l'entreprise Danone sont indispensables pour l'exécution des taches et la circulation de l'information, chose approuver a travers les résultats de questionnaire et de l'entretien, de ce fait il faux comprendre le rôle important dans cette pratique dans la productivité des travailleurs et la pérennité de l'entreprise Danone.



Références bibliographiques

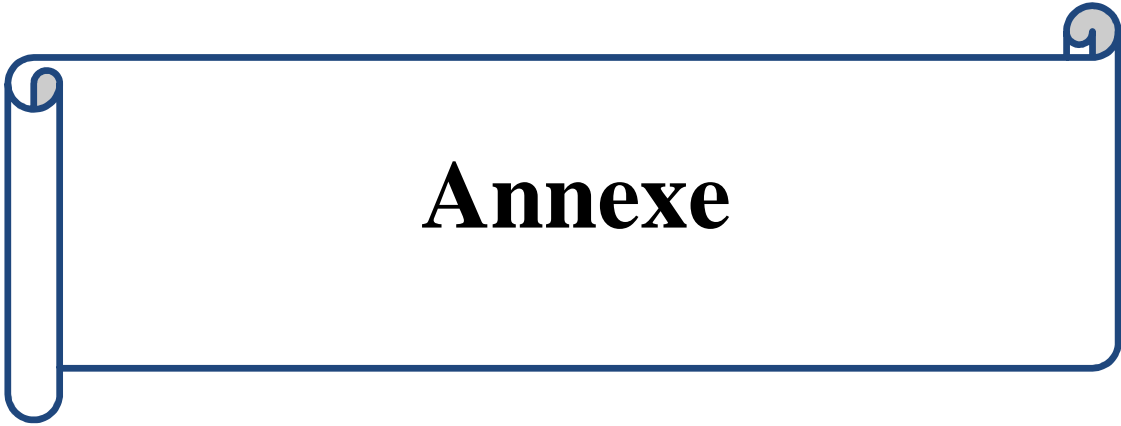
1. Bernard JUST, Pas de DRH sans SIRH, 2010, Editions Liaisons.
2. Bernard JUST, Pas de DRH sans SIRH, 2010, Editions Liaisons.
3. Bernard MERCK, Equipes RH, acteurs de la stratégie : L'e-RH, mode ou révolution ?, 2002, Broché.
4. BOULOUC Pierre, les NTIC : comment tirez profit ?, Paris, Mars 2003.
5. BOURDEA. W et BRODERIK. R, Technologie de l'information et compétitive, Paris, 2001.
6. Cécile DEJOUX in Claude Blanche ALLÈGRE. et Anne Elisabeth ANDRÉASSIAN., Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, édition De Boeck, Bruxelles, 2008.
7. Charpentier. P, « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, 1997.
8. Claude Blanche ALLÈGRE. et Anne Elisabeth ANDRÉASSIAN., Gestion des ressources humaines : Valeur de l'immatériel, édition De Boeck, Bruxelles, 2008.
9. COHEN A (toute la fonction ressources humaines) édition dunod, paris 2006.
10. Décret exécutif n° 2000-307 du 16 Rajab 1421 correspondant au 14 octobre 3.2000 modifiant le décret exécutif n° 98-257 du 3 Joumada El Oula 1419 correspondant au 25 août 1998 définissant les conditions et les modalités de mise en place et d'exploitation des services INTERNET.
11. Equipes RH, acteurs de la str@tégie : L'e-RH, mode ou révolution ?
12. F. Bournois, S. Point, J. Rojot, J-L. Scaringella, rh les meilleure pratique du cac40 /sbf120, Eyrolles, édition d'organisation ,2007.
13. FAOUZI A, « Système d'information des Ressources Humaines (SIRH),Capitalconsllting, Casablanca, 2005
14. GILLET M., GILLET P., « SIRH : système d'information des ressources humaines » partie 2 : Les aspects opérationnels du SIRH, 2010, Mullenders.
15. GOUARNE J .M, le projet décisionnel, édition Eyrolles, paris, 1998.
16. GOVARE V., L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC), Paris, 2002
17. J.L LEMOIGNS, Systèmes d'information dans les organisations, Presses universitaires de France, Paris, 1973.
18. Jean-Yves PRAX, « le manuel du knowledge management », éd DUNOD, Paris, 2003, .
19. Joseph Anglebert. Philippe Roux, Catherine Redon, « TCP/IP Internet/Intranet/Extranet », institut de la gestion publique et du Développement Economique, 9 novembre 2001.

20. KALIKA Michel, le management est mort, vive le e-management, revue française de gestion n°129
21. KALIKA Michel, le management et TIC. 5ans d e-management dans les entreprises, édition liaisons,2006
22. KILEIN Tristan Daniel RATIER. « L'impact des TIC sur les conditions de travail », centre d'analyse stratégique, France, 2012,
23. L'OCDE, in COUTINET N., « définir les TIC pour mieux comprendre leur impacts sur l'économie », CEPN Université de Paris Nord
24. LAFITTE.M in DE REMUR D.B, ce que l'intelligence économique veut dire, édition D'organisation, Paris, 2006.
25. LANGEVIN Pascal et PICQ Thierry, contrôle des équipes virtuelles : une revue, 22 ème congrès de l'AFC, France, 2001.
26. LAUDON K. et LAUDON J-P., « Management de système d'information », 11ème édition, Pearson, Paris, 2010
27. LE GALL.J-M, « la gestion des ressources humaines, que sais je ? », Ed presses universitaires de France, 2015.
28. Lepack D., Snell S. (1998), Virtual HR : strategic human resource management in the 21 century, Human Resource Management Review, vol. 8, n° 3, pp. 215-234.
29. LOUADI Mohamed, « Introduction aux technologies TIC » centre de publication universitaire, 2005
30. LOUART P, « Gestion des ressources humaines », 2eme Ed Eyrolles université, Paris, 1991
31. Marie-France L'Andréa Marie-France, « présentation d'internet et le Word Wide Web », juin 1998
32. MBILIZI IMANI C « impact des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise, cas de women for women international RDC » licence, institue supérieur pédagogique, Maroc, 2011.
33. mémoire de magister lekhel amel. Tic et changement organisationnel, sidi bel abbes,2010
34. MERCK. B, « Equipes RH, acteur de la stratégie : l'e-RH : mode ou révolution ? », éditions d'organisation, Paris, 2002
35. MILLER, G.A. - langage et communication .PUF, Paris, 1973
36. MULLENDERS A., « e-DRH : outils de gestion innovant. La théorie-les progiciels-cadre juridique, Edition de Boeck Université, Bruxelles, 2009.

37. Organisations du travail et professionnalisation dans les centres d'appels, colloque organisé à Lyon, 20 juin 2002. Définition proposée par Denis Bérard, ch. De mission à l'Anact & Patrick Perrier, directeur d'études à Entreprise et Personnel.
38. P ERETTI. J. M, « Gestion des ressources Humaines », éditions Eyrolles, Paris, 2012
39. PATERYON E.A et R SALAMONR, les nouvelles technologies d'informations et l'entreprise, édition economica, Paris, 1996
40. Peretti J.M. (2001), E-RH et renouvellement des pratiques managériales, Ressources Humaines et Management, Mai, n° 2, p. 16-18.
41. PEROTIN Pascal, « les progiciel de gestion intégrés, instrument de l'intégration organisationnelle », thèse doctorat, université de MONPELLIER II, Septembre 2004.
42. QUELENNEC Claude, ERP, levier de transformation de l'entreprise, édition Lavoisier, 2007, Paris.
43. REIX, R. - Les technologies de l'information, facteurs de flexibilité. In : revue française de Gestion, V1, N°3, Mai 1999.
44. ROUSSEL. P, citée par MORENO. M., « gestion des ressources humaines-GRH », IAE-UTI, Paris, 2008
45. S. SCOTT MORTON Micheal, l'entreprise compétitive au futur, édition d'organisation, Paris1995
46. SAADOUN Mélissa., avec le temps édition d'organisation, paris, 1998.
47. Sekiou, Blondin, Fabi, Bayad, Peretti, Alis et chevalier, «Gestion des ressources humaines». Ed. de boeck, 2001
48. SPERANDIO. J, « Les NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication. Impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implication pour l'ergonome », Actes XXXV Congrès de la SELF –Séances plénières 2000. Toulouse, in GOVARE Virginie, « l'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et communication (NTIC) », Mai 2002, P 5.
49. SYLVIE S-O, AUDET M, HAINES V et PETIT A, « relever les défis de la gestion des ressources humaines » édition Gaëtan Morin editeur, Montréal, deuxième édition, (2004).
50. Thèse de doctorat, Djilali BEN ABOU, «Management des savoir et développement des compétences a l'heure des TIC », université Abou bakr BELKAID, TLEMCEM
51. TREMBLAYET V., DIANE G., « le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines », revue de gestion des ressources humaines, septembre, 2001

Site internet

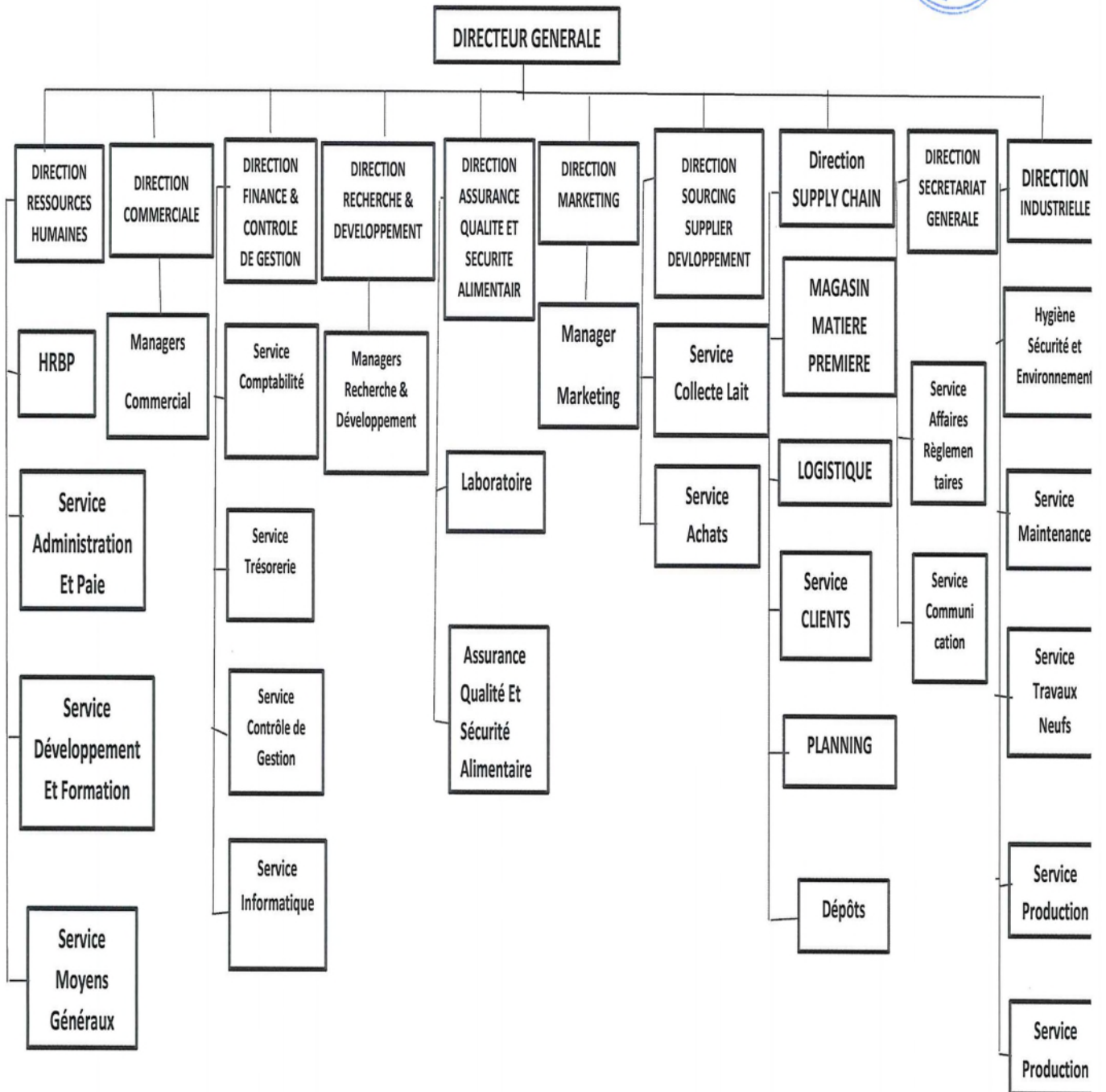
52. http : www.elearingeuropa.info/main/index.
53. <http://www.olats.org/schoffer/definfo.htm>.
54. <http://www.olats.org/schoffer/definfo.htm>.



Annexe



ORGANIGRAMME DANONE DJURDJURA ALGERIE



Guide d'entretien

1- Quels sont les principales tâches assurées par les TIC dans le cadre de la GRH ?

2-Dans le cadre de la fonction RH, les TIC permettent

3-Selon vous, quels sont les avantages apportés par ces technologies dans votre travail ?

4 –Disposez vous d'un système d'information ressources humaines (SIRH) dans votre entreprise ?

5- A votre avis, l'utilisation des TIC dans le cadre de la fonction RH est-elle indispensable?

6-Avec l'adaptation des TIC, quel sont les conditions de travail ?

7- Actuellement les TIC vous aident-ils à la réalisation de vos tâches ?

8-les matériels informatiques de votre entreprise sont-ils suffisants ?

9- disposez-vous d'une connexion internet ?

10-les ressources de logiciels de votre entreprise sont-elles suffisantes ?

11-entreprise a-t-elle développé des applications à partir des TIC ?

12- l'entreprise a-t-elle son propre site Web ?

13- pour votre entreprise la formation de personnel nécessaire à l'utilisation des TIC représente une charge lourde ?

14- la direction générale de votre entreprise considère les TIC comme un enjeu stratégique

15- est-ce que les TIC facilitent la circulation de l'information au sein de votre entreprise ?

Université Abderrahmane Mira Bejaia

Faculté des Sciences Economique, Commerciale et des Science de
Gestion.

Département des Science de Gestion.

Deuxième année Master science de gestion.

Option : Gestion des Ressources Humaines.

Questionnaire

Préparé par :

- ABDERRAHMANI Mourad
- BENREMILA Mohand- amziane

Ce questionnaire entre dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de fin d'étude, option MRH, et ayant pour thème : **l'impact des TIC sur la fonction RH ?** dans l'entreprise Danone Djurdjura, Zone industrielle de Taharacht. Il est destiné aux employés de la SPA Danone Djurdjura. Les informations ainsi recueillies dans le cadre de ce travail seront destinées à des fins purement académiques.

Année universitaire 2020/2021

I. Identification du sujet :

1-Genre :

Homme

Femme

2. Niveau d'instruction :

❖ Cadre supérieur

❖ Moyen

❖ Secondaire

❖ Universitaire

3. Diplôme obtenu :

❖ Diplôme de la formation professionnel

❖ Licence

❖ Ingénieur

❖ Doctorat

4. Quel type de poste occupez-vous au sein de l'entreprise ?

❖ Cadre supérieur

❖ Cadre moyen

❖ Agent de maîtrise

❖ Agent d'exécution

5. Ancienneté professionnelle dans l'entreprise :

❖ [1-5 ans]

❖ [6-10 ans]

❖ [11-15 ans]

❖ [16-20ans]

❖ [21-25ans]

II. La disposition des technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein de l'entreprise DANONE :

1. Avez-vous un micro ordinateur dans votre poste ?

Oui Non

- Si oui, jugez vous qu'il représente un outil indispensable pour effectuer les taches de votre travail ?

Oui Non

2. Avez-vous un accès internet dans votre bureau ?

Oui Non

-Si oui, l'internet est elle indispensable pour :

❖ Effectuer vos taches de travail

❖ Se mettre en relation avec vos collègues

3. Avez-vous un logiciel qui vous aide dans l'exécution de votre travail?

Oui Non

4. Quelle sont les principaux services des Technologies de l'information et de la communication utilisées dans votre Entreprise ?

❖ Site web

❖ Communication électronique (CD, vidéo...)

❖ Visio conférence

❖ Voix sur IP (téléphone par internet)

❖ Messagerie interne

❖ Message externe

❖ Transfert des fichiers (file transfert Protocol)

❖ Gestion électronique des documents

❖ Logiciel

❖ Equipement de contrôle d'accès

❖ Terminaux mobiles (PDA, boîtier électronique de saisie de commande/signature...)

5- Disposez-vous d'un système d'information (SI) dans votre département ?

Oui Non

- jugez vous qu'il est indispensable au travail ?

OUI NON

6- disposez-vous d'un logiciel ERP (Entreprise ressources planning) dans votre département ?

Oui Non

III. L'utilisation des Technologies de l'information et de la communication au sein de l'entreprise DANONE.

1. Avez-vous bénéficié d'une formation dans le cadre de l'utilisation des TIC ?

Oui Non

2. jugez vous qu'elle a été bénéfique ?

Oui Non

3- Comment la formation dans les Technologies de l'information et de la communication s'est faite ?

❖ Séminaire

❖ Cours de perfectionnement initié par l'entreprise

❖ Apprentissage par la pratique

❖ Autre

(Précisez).....

-Quels sont les outils utilisés dans le cadre la communication interne de votre entreprise ?

❖ fax

❖ Le courrier électronique

❖ L'intranet

❖ La boîte de messagerie

❖ le téléphone

❖ Autre

(Précisez).....

4- Jugez-vous qu'avec ces outils de la communication interne s'effectue paisiblement au sein de votre entreprise ?

Oui

Non

5- parmi les Technologies de l'information et de la communication (TIC) suivants, lesquels utilisez-vous le plus ?

❖ L'internet

❖ L'intranet

❖ L'extranet

❖ Autres

(Précisez):.....

-Trouvez vous que ces TIC vous permettent

❖ L'accès rapide à l'information

❖ Partage de la communication

❖ Coordonner les différentes activités



Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des Abréviation

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction Générale..... 05

Chapitre I :Les TIC et SIRH

Introduction 05

Section 1 : Technologies de l'information et de la communication..... 05

1.1. Conception et évolution des TIC 05

1.1.1 Origines et définitions des TIC..... 05

a) Définition des concepts 05

b) L'évolution historique des TIC au fil de temp..... 08

1-1-2- caractéristique des TIC 09

1-2- présentation des déférents TIC 09

1-3- TIC et changement 16

Section 2 : Système d'information des ressources humaines (SIRH) 19

2.1. La notion de système d'information des ressources humaines 19

2.1.1 Définition des concepts 19

2-1-2- apport de SIRH sur FRH 20

2-2- les fonctionnalités SIRH 21

2-3-:Les enjeux de la fonction RH par rapport au SIRH..... 28

Conclusion..... 29

Chapitre II : l'avènement des TIC dans la FRH

Introduction 30

Section 1 : L'émergence et le développement de la FRH (fonction des ressources
humaines) 30

1-1- la fonction ressources humaines 30

1.2. L'intégration des TIC aux différentes composantes de la GRH..... 36

1.3. Les TIC et la transformation de la Fonction RH 39

Section 2 : implication des TIC dans la fonction RH.....	41
2.1. La fonction RH à l'ère des TIC	41
2.2. L'impacte des TIC sur la fonction RH	44
Conclusion.....	46

Chapitre III : L'impact des TIC sur la fonction RH au sein de DANONE

Section 1 : Présentation de l'unité d'accueille.....	48
1.1.Historique	48
A. Groupe Danone	48
B.Laiterie Djurdjura	49
C. Partenariat<< Danone. Djurdjura Algerie SPA>>.....	50
1.2. Situation Géographique	50
1.3. Identification De L'entreprise (DDA)	51
A. Dénomination Sociale	51
B. Le Siege Social	51
C. Forme Juridique	51
D. Danone Actuellement	52
E. La Production Et Les Différents Produits.....	52
1.4- Présentation générale de la démarche méthodologique	54
1.4.1-Le choix de l'échantillon	54
Section 2 : analyse et interprétation des résultats.....	56
2-1- Les caractéristiques de la population étudiée	56
2-2-la disposition des TIC au sein de l'entreprise DANONE	61
Conclusion Générale.....	74

Références Bibliographiques

Annexes

Résumé

Résumé :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et Le système d'information ressources humaines (SIRH), sont des outils technologiques qui offrent à la performance de la fonction ressources humains (FRH) un accroissement substantiel. En effet, leur intégration dans les fonctions de l'entreprise et notamment la fonction RH est désormais une préoccupation importante des dirigeants.

Ce modeste travail à été établi pour étudier et analyser l'impact des technologies de l'information et de la communication sur la fonction des ressources humaines (FRH) et de montrer que le SIRH et TIC sont des moyens essentiels dans les entreprises afin d'améliorer sa performance. L'étude empirique a été effectuée au niveau de l'entreprise Danone, qui figure parmi les plus grandes entreprise industrielles qui ont réussi le processus de l'implantation des TIC et SIRH dans la direction des ressources humaines (DRH). Une étude qui avait pour objectif d'analyser l'impact généré par la mise en place de SIRH ainsi que l'utilisation des TIC dans les différentes activités de la direction RH.

Les mots Clé: TIC, SIRH, FRH, DRH, performance.

Abstract

Information and communication technologies (ICT) and the human resources information system (HRIS) are technological tools that offer the performance of the human resources function (HRF) a substantial increase. Indeed, their integration into the functions of the company and in particular the HR function is now a major concern for managers.

This modest work was established to study and analyze the impact of information and communication technologies on the function of human resources (HRF) and to show that HRIS and ICT are essential means in companies in order to improve its performance. The empirical study was carried out at the level of the Danone company, which is one of the largest industrial companies that have successfully implemented the process of implementing ICT and HRIS in the human resources department (HRD). A study which aimed to analyze the impact generated by the implementation of HRIS as well as the use of ICT in the various activities of the HR department.

Keywords: ICT, HRIS, HRF, HRD, performance.