

École Doctorale d'Économie et de Management

Mémoire pour l'obtention d'un diplôme
de Magister en Management des Entreprises

Option :

Stratégie

Thème :

**L'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)
dans la Fonction Ressources Humaines (FRH)
- Cas de la Région Transport Ouest (RTO) / SONATRACH -**

Présenté et soutenu publiquement par :

Monsieur SAÏM Tahar

Sous la direction de :

Monsieur TOUBACHE Ali
Professeur à l'Université d'Oran

Devant le jury composé de : SOUTENUE LE 17 DECEMBRE 2013

Président :	Monsieur SALEM Abdelaziz	Professeur à l'Université d'Oran
Rapporteur :	Monsieur TOUBACHE Ali	Professeur à l'Université d'Oran
Examineur :	Monsieur REGUIEG-ISSAD Driss	Professeur à l'Université d'Oran
Examineur :	Monsieur AMROUN Seddik	Maître de conférence (A) à l'Université d'Oran

Année universitaire : 2012 / 2013

DÉDICACE

Je rends grâce à DIEU de m'avoir donné le courage, la volonté et la conscience de terminer mes études supérieures...

Comme c'est impensable qu'il n'y est plus d'eau dans nos mers que le soleil n'envoie plus sa lumière, que le soleil quittera un jour nos paupières, alors, c'est inconcevable qu'un instant...

Je t'oublierai, toi qui m'a donnée la vie, grâce à la volonté de DIEU, la bonne éducation, la protection et tu m'as tant chéri, *pour toi ma très chère mère.*

Ainsi, qu'à celui qui m'a beaucoup soutenu, encouragé et qui était mon soutien et toujours à mon écoute à chaque instant de mon parcours, dans cette société impitoyable, sans lui qui m'a tant aidé, soutenu dans des moments difficiles et a été ce que je suis et dont je lui dois aujourd'hui, ma réussite, avec tout mon amour profond, *à toi mon père tant aimé.*

Je dédie aussi ce travail à :

Mon frère : Sofiane

Mes sœurs : Nadia et Houria

Toute la famille SAÏM et surtout, surtout, surtout à ma défunte grand-mère Yamina, et à mon défunt grand-père Tahar dont je porte son prénom et qui m'a toujours appris à faire du bien et d'aider son prochain et que le meilleur investissement était dans le savoir universel...

À mes amis et collègues, surtout mon ami d'enfance : Amine

À tous ceux qui me sont chers.

À mon pays l'ALGÉRIE.

Merci

CITATION

Où est passé la sagesse que nous avons perdue avec la connaissance ?

Où est la connaissance que nous avons perdue avec l'information ⁽¹⁾ ?

Where is the wisdom we have lost in knowledge ?

Where is the knowledge we have lost in information ?

(1) T.S Eliot in Thomas Stearns Eliot, Collected poems, 1909-0962, Harcourt Brace Jovanovich, 1963.

SOMMAIRE

DÉDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
CITATION.....	III
SOMMAIRE.....	IV
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	001

PREMIER CHAPITRE

L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE EN PLEINE MUTATION

Introduction.....	009
1 L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE.....	011
I. L'environnement technologique.....	011
II. Évolution de l'environnement de l'entreprise.....	014
III. Forces et l'avantage concurrentiel de la technologie de l'information.....	017
2 LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION....	023
I. Généralité sur les technologies et les TIC.....	023
II. L'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).....	028
III. Caractéristiques et intervenants du secteur informatique.....	031
3 IMPACTS DES TIC SUR L'ENTREPRISE.....	037
I. L'importance de la technologie dans l'organisation.....	037
II. L'impact des TIC sur les processus métiers de l'entreprise.....	039
III. L'émergence des nouveaux types d'entreprises.....	047
IV. Les TIC et la protection des données individuelles.....	049
Conclusion.....	050

DEUXIÈME CHAPITRE

LES TIC DANS LA FONCTION RH

Introduction.....	054
1 LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES (FRH).....	057
I. Définition de la GRH.....	057
II. Évolution de la fonction RH.....	059
III. Enjeux de la GRH.....	069
2 LE SYSTEME D'INFORMATION RESSOURCES HUMAINES...	076
I. Présentation du concept de Système d'Information Ressources Humaines (SIRH).....	076
II. L'informatisation de la fonction ressources humaines.....	089

3	IMPACTS DES TIC SUR LE SIRH.....	097
	I. L'évolution du marché de l'informatisation de la fonction RH.....	097
	II. Les évolutions technologiques des SIRH.....	100
	III. L'impact des TIC sur la fonction RH.....	105
	IV. Les principaux apports des TIC dans la fonction RH d'après quelques auteurs.....	109
	Conclusion.....	111

TROISIÈME CHAPITRE

IMPACT DES TIC DANS LA FONCTION RH (CAS DE RTO)

	Introduction.....	116
1	METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	119
	I. Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	119
	II. Présentation générale de la démarche méthodologique.....	132
2	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SUR LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU SIRH AU SEIN DE LA RTO.....	142
	I. Présentation des résultats sur les principales caractéristiques du SIRH.....	142
3	PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SUR LES CONDITIONS D'USAGE DES TIC DANS LA FONCTION RH.....	158
	I. Présentation des résultats sur les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH.....	158
	II. Démarche proposée.....	177
	Conclusion.....	181
	CONCLUSION GÉNÉRALE.....	182
	RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	189
	LISTE DE SIGLES.....	198
	GLOSSAIRE.....	200
	LISTE DES TABLEAUX.....	205
	LISTE DES FIGURES.....	207
	LISTE DES GRAPHS.....	209
	TABLE DES MATIÈRES.....	210
	LISTE DES ANNEXES.....	215

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 des ressources humaines, afin de s'adapter à un environnement qui est en pleine mutation et de faire face à un monde qui change profondément et à un rythme impressionnant (1).

« Pour continuer à exister, les entreprises doivent changer de monde de fonctionnement en passant d'une logique de gestion à une logique d'adaptation permanente. Dans une entreprise, le facteur humain est 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 » (2).

D'après PERETTI J-M, *« le facteur humain est un moteur de la stratégie, apportant un véritable avantage concurrentiel car créateur d'innovation, d'écoute des besoins clients, d'amélioration des processus, si leurs efforts sont intelligemment orientés et rapidement exploités » (3).*

La prise en considération de l'environnement qui est en constante mutation dans l'étude de la GRH est plus importante. Parce que l'environnement dans lequel elle évolue est plus dynamique, plus instable, plus incertain, plus turbulent, plus complexe et plus imprévisible. Les dirigeants de la fonction ressources humaines sont appelés à renouveler la gestion des ressources humaines classique, à trouver de nouveaux modes d'organisations plus adaptatifs pour la rendre plus compétitive et performante.

Au cours de ce siècle on assiste au passage de l'économie de production (matérielle) à une économie d'information et de savoir (immatérielle), qui consiste à chercher une productivité de plus en plus croissante (4). L'économie d'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.

(1) SYLVIE S-O, AUDET M, HAINES V et PETIT A (2004 : 51).

(2) COHEN A (2006 : 2).

(3) PERETTI J-M (2005 : 400).

(4) MBILIZI IMANI C (2011).

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) peuvent contribuer au développement de l'entreprise en agissant sur le capital humain par la facilité d'accès au savoir et l'échange des connaissances, des expériences. Les savoirs ainsi que les informations sont des matières premières que les entreprises doivent acquérir, transformer, et traiter afin d'optimiser l'efficacité de l'ensemble des services au sein de celles-ci.

Les TIC permettent un meilleur accès aux informations et facilitent le partage de ces informations à l'ensemble du personnel de l'entreprise, ceci va permettre d'améliorer le niveau de performance de l'organisation. Grâce donc aux possibilités technologiques offertes par les TIC, il est possible de collecter, capitaliser et transmettre l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise. C'est ce qu'on appelle la gestion des connaissances, en anglais Knowledge Management (KM).

« Le management de l'information dans l'entreprise telles que (collecte, traitement, échange, stockage, etc.), devient une dimension majeure de l'activité de l'entreprise et un véritable critère de sa performance » (1). Les TIC ont beaucoup facilité la circulation de l'information dans des bonnes conditions au sein de l'entreprise (gain du temps et d'espace). Elles apparaissent comme une source potentielle d'avantage compétitif dans la fonction RH. Elles facilitent l'apparition de procédures de management participatif. Le personnel peut communiquer facilement comme il peut participer à la prise de décision, il devient un acteur et non pas un capital isolé. Son utilisation dans le domaine RH est considérée comme une nouvelle dynamique qui conduit la fonction RH à dessiner sa propre trajectoire de changement en optimisant son organisation (2).

Les formes traditionnelles d'organisation appelées auparavant la fonction du personnel ne permettent plus d'atteindre le niveau souhaité aujourd'hui par les dirigeants de la FRH. Il s'agit pour cette fonction de devenir un acteur stratégique dans l'entreprise (3). Cette introduction de ces outils technologiques dans la GRH, a bouleversé le mode de son fonctionnement. D'une manière générale, deux phases de développement des Technologies d'Information et de Communication sont distinguées :

- Depuis les applications informatiques dédiées à la GRH des années 70 qui ont connu la naissance des logiciels de paie, ensuite les années 80 ont vu se développer un grand nombre de solutions locales sur mini et micro-informatique,

(1) RACHEDI A (2006).

(2) PERETTI J-M (1993).

(3) MERCK B, FABRE M, PROUST M-A, RIDET F, ROMANET M (2002 : 1).

- À partir du début des années 90 où on a vu apparaître les premiers véritables Systèmes d'Informations Ressources Humaines (SIRH) dont l'objectif est d'intégrer un certain nombre d'informations et de pratiques.

Actuellement les entreprises procèdent de plus en plus à l'introduction de ses technologies dans leur Fonction Ressources Humaines aspirant au perfectionnement de celle-ci de manière à ce qu'elle permet de jouer double rôle, l'un est plus opérationnel et l'autre est plus stratégique. Aujourd'hui, la GRH doit relever de nouveaux défis, faire face à de nouvelles mutations (1).

La mise en place d'un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) fondé sur les TIC est une réelle opportunité pour analyser et optimiser l'ensemble de ses processus et les rendre plus efficaces. D'une part, il permet d'obtenir des gains de productivité, en automatisant des activités à faible valeur ajoutée (Contrat du travail, temps de travail, congés, paie, avantages extra-légaux, législation sociale, convention collective, STC, etc.). D'autre part, ces gains de productivité obtenus servent à dégager du temps qui peut être consacré à des activités à plus forte valeur ajoutée (Recrutement, gestion des compétences, gestion de carrière, évaluation, mobilité, coaching des high-potentials, formation, etc.) (2).

Ces outils technologiques modifient considérablement le contexte dans lequel les politiques de gestion des ressources humaines prennent place. Les entreprises Algériennes sont en effet appelées à faire évoluer leur modes d'organisation du travail (entreprise virtuelle, gestion par projet, travail collaboratif, etc.). Ces outils comme support à la GRH (Intranet, Internet, Extranet, ERP, SOA, Workflow : Automatisation de processus, Groupware : travail collaboratif, GED, Datawarehousing : Entrepôts de données, Newsgroups : Forums de discussion, Employee Self-Service (ESS), messagerie électronique (ou lotus note), banques de données compétences, etc.), questionnent également les modes de fonctionnement traditionnels.

L'environnement des entreprises est affecté de plus en plus, par l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC), d'où la problématique des changements est devenue un élément crucial. Ces dernières de par leurs nouveautés, vont imposer à l'entreprise Algérienne, l'adaptation à ses nouvelles : politiques, stratégies, fonctionnement interne et surtout de par l'importance à son adaptation à ses fonctions de ressources humaines (FRH).

(1) ZOUBIR F et LAKHRIF K (2007).

(2) TANNENBAUM S-I (1990).

À cet effet, l'enjeu est triple pour l'entreprise algérienne. Premièrement, de par la mise en place des outils technologiques qui permettent sur le plan de la gestion de l'information, en matière de traitement, de transmission et du partage, d'informations fiables dans des délais opportuns. Ensuite, ça va favoriser les nouvelles formes de travail (la virtualité, le travail collaboratif à distance et l'automatisation des processus, etc.) sur le plan organisationnel. De plus, ça permet de favoriser la coordination, l'intégration et le contrôle sur le plan relationnel.

Cette recherche présente à notre avis un double intérêt théorique et pratique : Sur le plan théorique, elle met l'accent sur le champ des systèmes d'information RH et des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). En effet, la gestion de l'information est devenue une ressource immatérielle très importante dans l'entreprise. Sur le plan pratique, elle pourrait contribuer à fournir à l'entreprise une base sur laquelle elle pourra s'appuyer pour mettre en place un système d'information RH efficace fondé sur les TIC lui permettant une meilleure fluidité de l'information et une meilleure réponse aux exigences de ses clients internes (ses salariés) ou externes (ses partenaires).

Cette recherche s'inscrit dans un domaine dont les préoccupations sont très actuelles. Nous avons certes le choix entre d'autres sujets (exemple : le système d'information RH, le bilan social, l'audit social et d'autres), mais ce qui nous a principalement décidé de ce sujet, c'est son côté technologique. La gestion des ressources humaines électronique (e-GRH) est un sujet très récent. De plus, c'est un sujet qui intéresse les enseignants chercheurs mais aussi les professionnels.

Cette recherche tient compte de plusieurs dimensions, à savoir : la dimension humaine (attentes, souhaits, désirs et comportements du personnel), organisationnelle (mode d'organisation, structure de l'entreprise), technologique (nouveaux outils technologiques) et culturelle (mentalité des employés). La revue de la littérature fait clairement ressortir un questionnement quant aux impacts des TIC sur la Fonction RH. Voici donc la question de départ qui a engendré nos premières questions

Y a-t-il un impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Fonction des Ressources Humaines (FRH) ?

Il est question de guider cette réflexion sur les interrogations suivantes :

- Pourquoi est-il important pour les organisations de s'adapter à leur environnement technologique ?

- En quoi l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) peut apporter des nouveautés au sein des différents processus de l'entreprise ?
- Quel est l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la fonction RH ?
- Quel est l'apport du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) fondé sur les TIC dans la fonction RH ?

Nous proposons deux (2) hypothèses 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 sur les différents processus métiers de l'entreprise, et par conséquent, elles peuvent les rendre plus performants en interne et plus dynamiques, réactives et flexibles en externe.

L'objectif ici est de montrer les principaux impacts des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) les différents processus métiers de l'entreprise, lors de l'intégration de plus en plus, de la dimension technologique par l'entreprise dans ses propres processus métiers.

Hypothèse 2 : Il existe un impact positif fort des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la fonction ressources humaines au sein de la RTO. Cet impact sera particulièrement recherché au niveau de :

- 1- L'efficacité de la prise de décision en GRH,
- 2- La réduction des coûts de la fonction RH,
- 3- L'amélioration de la gestion de l'information (Disponibilité, fiabilité, sûreté des données),
- 4- L'amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis clients internes et externes.

La première hypothèse fera l'objet du premier chapitre et elle sera testée uniquement par la théorie. Quant à la deuxième qui fera l'objet du deuxième chapitre et sera testée par la théorie et la pratique pour permettre de dégager au final des conclusions.

Notre partie théorique se nourrit de plusieurs approches et auteurs qui ont traité sur l'environnement de l'entreprise, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et le Système d'information lié à la Gestion des Ressources Humaines (SIRH). Parmi ces principaux auteurs, nous pouvons citer : BLANCHOT F et WACHEUX F (2002), HENRIERT B et IMBERT M (2002), KALIKA M (2006), SILVA F (2001, 2008), JUST B (2006, 2010), PERETTI J-M (2010), GILBERT P (2006), GILLET M et GILLET P (2010), MULLENDERS A (2009),

LAVAL F (2000), MATMATI M (4-2000), BENDIABDELLAH A et BENABOU D (2002), MENARD B (2010).

L'étude de cas au sein de la RTO, s'est effectuée au niveau des structures directement concernées par la gestion des ressources humaines : Gestion Administrative du Personnel (GAP), Paie, Relations Industrielles, Social, Gestion Prévisionnelle d'Emplois et des Compétences (GPEC) et service Formation. Par contre, nous avons écarté le département des moyens généraux de notre recherche (voire l'organigramme présenté dans l'étude de cas).

Notons à cet égard, que les autres fonctions de la dite RTO, ne sont pas concernées par notre recherche. Rappelons que notre étude concerne uniquement la FRH sur le plan pratique. Les personnes concernées par notre recherche sont les membres de la fonction RH qui ont la meilleure connaissance de l'usage réel des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et les fonctionnalités du Système d'information de Ressources Humaines (SIRH).

Notre mémoire se structure en trois (3) principaux chapitres. Le premier et le deuxième chapitre de ce travail de recherche font la revue de la littérature :

Dans le premier chapitre, nous présenterons l'environnement technologique de l'entreprise proprement dit, les forces et l'avantage concurrentiel de la technologie de l'information. Nous aborderons des généralités sur les technologies et les TIC et leurs évolutions. Nous montrerons l'importance de la technologie au sein de l'organisation, à cet effet, le rôle accru de l'information dans l'organisation sera discuté. Ensuite, nous présenterons l'impact des TIC sur les différents processus métiers de l'entreprise.

Dans un second chapitre, nous présentons la fonction RH, à savoir : sa définition, son évolution à travers huit courants de la théorie des organisations qui sera brièvement évoquée. Ensuite, l'enjeu de la GRH sera abordé avec la prise en considération de trois variables, qui sont GRH/Stratégie, GRH/Performance sociale et GRH/Changement. Nous aborderons aussi le concept de Système d'Information Ressources Humaines (SIRH), en développant son définition, ses apports sur la fonction RH et ses fonctionnalités. Elles seront aussi présentées les principales périodes qui ont marqué l'évolution du marché de l'informatisation de la fonction RH.

Dans un dernier chapitre, nous essayons d'examiner, au moyen d'une enquête qualitative et celle quantitative, l'impact des TIC sur la fonction RH au sein de la RTO. Nous commencerons par la présentation générale de la SONATRACH et ensuite la Région Transport Ouest (RTO), sur laquelle notre recherche s'est portée. Nous présenterons aussi notre méthodologie de recherche, en développant les outils de collecte des données. Les hypothèses et les questionnements qui ont guidés notre recherche seront également présentés. Nous présenterons nos résultats sur deux volets. Le premier concerne les principales caractéristiques du SIRH au sein de la RTO.

À ce propos, nous avons eu recours à l'observation participante consolidée par un 1^{er} questionnaire qui a été adressé uniquement aux responsables de la fonction RH en vue de compléter les informations qui concernent l'identification de l'existant.

Le second porte sur les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH après avoir collecté les données à travers une enquête effectuée auprès du personnel de la fonction RH, en utilisant un 2^{ème} questionnaire complété par une grille d'analyse.

1

CHAPITRE

L'environnement technologique en pleine mutation

Section 1

L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE

Section 2

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (TIC)

Section 3

IMPACTS DES TIC SUR L'ENTREPRISE

Introduction :

Depuis plusieurs années, les entreprises ont été confrontées à des changements radicaux dans leur environnement technologique qui a changé d'une manière impressionnante. Face à ces défis permanents, la question de la survie se pose aux entreprises, qui doivent s'adapter ou disparaître. Beaucoup d'entreprises sont en effet su apporter des réponses à ces défis en investissant des solutions nouvelles qui les conduisent à des positions dominantes dans leur secteur d'activité, d'une part, et d'autre part d'être plus performantes en interne, plus flexibles et plus réactives en externe (1).

Aujourd'hui les organisations accomplissent leur mutation dans un environnement particulièrement instable, complexe et dynamique. Dans ce contexte, le besoin d'être bien informé devient une préoccupation centrale des dirigeants. L'information se transforme en une ressource stratégique déterminante pour l'avenir. Son utilisation efficace est comme facteur de développement. Seules les organisations qui pourront mettre en place des dispositifs de gestion des flux d'informations seront capables d'anticiper les changements de comportement des acteurs de l'environnement, prévoir les tendances d'évolution, détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les bonnes décisions.

L'objectif de ce chapitre est de prendre conscience de l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur les différents processus métiers de l'entreprise, et d'évaluer les transformations que connaissent les entreprises suite à l'introduction des outils de la technologie.

Il est question de guider cette réflexion sur les interrogations suivantes :

- Pourquoi est-il important pour les organisations de s'adapter aux forces de l'environnement technologique qui est en pleine mutation ?
- Quels sont les principaux impacts des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur les différents processus métiers de l'entreprise ?

L'hypothèse retenue et que nous essayerons de tester est la suivante :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont un impact sur les différents processus métiers de l'entreprise, et par conséquent, elles peuvent les rendre plus performants en interne et plus dynamiques, réactives et flexibles en externe.

(1) BESSEYRE DES HORTS C-H (2008 : 3).

Ce premier chapitre intitulé l'environnement technologique en pleine mutation, est structuré en trois (3) sections :

La première a trait à l'environnement technologique de l'entreprise. Dans cette section, nous aborderons l'environnement de l'entreprise proprement dit et son évolution. Nous présenterons aussi, les forces et l'avantage concurrentiel de la technologie de l'information selon l'approche de PORTER M.

Dans la deuxième section, nous aborderons les technologies et les TIC et leurs évolutions. Ensuite, nous présenterons les caractéristiques et les intervenants du secteur informatique.

Dans la dernière section, nous montrerons l'importance de la technologie au sein de l'organisation, à cet effet, le rôle accru de l'information dans l'organisation sera discuté. Ensuite, nous présenterons l'impact des TIC sur les différents processus métiers de l'entreprise, à savoir : la fonction logistique, production, commerciale, gestion des ressources humaines, etc. Les nouveaux types d'entreprises seront aussi présentés, à savoir : l'entreprise numérique et celle virtuelle. Enfin, nous aborderons les risques liés à l'utilisation des TIC.

L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE

Dans cette section, nous allons aborder les thèmes suivants :

- L'environnement technologique
- Evolution de l'environnement de l'entreprise
- Forces concurrentielles et l'avantage concurrentiel de la Technologie de l'Information (TI)

I. L'environnement technologique :

L'environnement technologique fournit des savoirs et des informations sous forme de progrès et d'applications scientifiques que l'organisation peut acquérir et utiliser pour produire de biens et des services. Les savoirs apportés par l'environnement pénètrent l'organisation sous forme d'embauche de travailleurs déjà formés ou socialisés, d'achat d'équipement et de logiciel et de recours à des services proposés par des consultants et d'autres professionnels.

Une nouvelle tendance significative touche actuellement le secteur économique de nombreuses organisations : la disponibilité des technologies informatiques telles que les ordinateurs personnels, les robots, les équipements d'enregistrement vidéo, la conception et la Fabrication Assistée par Ordinateur (FAO).

L'application de ces technologies à la communication multimédia est une source de changements majeurs dans les organisations du monde entier, qui s'adaptent pour effectuer une part croissante de leurs activités par Internet. Certaines entreprises fonctionnent maintenant 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, en raison du progrès des technologies de l'information et de la communication, qui affectent les attentes culturelles en matière d'accessibilité et de réactivité.

Les théories environnementales présentent trois éléments qui permettent de caractériser un environnement, qui sont :

- La complexité : elle renvoie au nombre et à la diversité des éléments présents dans cet environnement,
- Le taux de changement : il se réfère quant à lui à la rapidité avec laquelle ces éléments évoluent.

- L'incertitude environnementale : elle est ainsi définie par une combinaison entre des degrés variables de complexité et de changement.

I.1 L'incertitude environnementale dans l'environnement de l'organisation :

FIGURE 1 • L'incertitude environnementale dans l'environnement de l'organisation

		Taux de changement	
		<i>bas</i>	<i>élevé</i>
Complexité	<i>basse</i>	Environnement simple et prévisible <i>Incertitude faible</i>	Environnement simple mais peu prévisible <i>Incertitude modérément faible</i>
	<i>élevé</i>	Environnement complexe mais prévisible <i>Incertitude modérément forte</i>	Environnement turbulent <i>Incertitude élevée</i>

HATCH M-J et CUNLIFFE A-L (2009 : 112)

Donc l'incertitude environnementale est définie par le degré de complexité et le taux de changement présents dans l'environnement de l'organisation. Cette théorisation de l'incertitude environnementale a posé un problème, parce qu'elle suppose que les conditions présentes dans l'environnement sont perçues de la même manière par tous. Des études empiriques à ce propos, ont démontré que cette hypothèse n'était pas valide.

Un même environnement peut être considéré comme certain par un groupe de gestionnaire et comme incertain par d'autres. Aujourd'hui les chercheurs dans ces domaines reconnaissent que l'incertitude réside non pas dans l'environnement, mais dans les individus qui prennent en considération l'environnement organisationnel au moment où ils prennent des décisions.

« Dans les théories modernistes des organisations, ce point de vue est associé à la perspective informationnelle de l'incertitude, qui estime que les managers éprouvent de l'incertitude lorsqu'ils perçoivent l'environnement comme étant imprévisible, et que ceci se produit quand il leur manque les informations dont ils estiment avoir besoin pour prendre de bonnes décisions. La figure suivante aide à percevoir les liens entre les conditions environnementales perçues, l'incertitude et l'information » (1).

(1) HATCH M-J et CUNLIFFE A-L (2009 : 112).

I.2 Les liens entre la perception des conditions environnementales, l'incertitude et l'information :

FIGURE 2 • Les liens entre la perception des conditions environnementales, l'incertitude et l'information

		Taux de changement	
		<i>bas</i>	<i>élevé</i>
Complexité	<i>basse</i>	L'information nécessaire est connue et disponible	Besoin constant de nouvelles informations
	<i>élevé</i>	Surinformation	On ne sait pas quelle information est nécessaire

HATCH M-J et CUNLIFFE A-L (2009 : 113)

Cette figure montre que les managers perçoivent les environnements comme stables et ayant un degré de complexité minimal lorsque l'information dont ils ont besoin est à la fois connue et disponible, quand cela arrive, le niveau d'incertitude de leur environnement leur paraît faible. Ce niveau leur paraît modéré lorsqu'ils perçoivent leur environnement comme hautement complexe ou traversé de changements rapides qui les confrontent à des informations soit trop nombreuses, soit en constante évolution. Enfin, ils ressentent une forte incertitude lorsqu'ils ont le sentiment que leur environnement combine les deux caractéristiques à la fois (haute complexité et changement rapide) parce qu'ils doivent alors faire face à des quantités d'information surabondantes en constante évolution.

PAUL Lawrence et WILLIAM Lorch, théoriciens américains des organisations, sont parmi les premiers à affirmer que la structure d'une organisation dépend des conditions auxquelles elle doit faire face dans son environnement. Selon eux les variables intervenant dans le choix de la structure sont l'environnement et la technologie. Selon eux l'environnement est *stable* ou *dynamique*, lorsque la technologie est *simple* ou *complexe*, les caractéristiques de l'organisation interne sont soit :

FIGURE 3 • Le lien entre l'environnement et la technologie

	Lorsque l'environnement est :	
Lorsque la technologie utilisée est : SIMPLE	<p>STABLE</p> <p>Alors l'organisation interne est centralisée et « bureaucratique » (= standardisation des procédés de travail)</p> <p>Configuration mécaniste</p>	<p>DYNAMIQUE</p> <p>Alors l'organisation interne est centralisée et « organique » (= supervision directs des opérations)</p> <p>Configuration entrepreneuriale</p>
COMPLEXE	<p>Alors l'organisation interne est décentralisée et « bureaucratique » (= standardisation des qualifications)</p> <p>Configuration professionnelle (Divisionnalisée)</p>	<p>Alors l'organisation interne est décentralisée et « organique » (= ajustement mutuel des entités entre elles)</p> <p>Configuration matricielle</p>

Source : Tiré de LAURENCE P et LORSCH J(1967).

II. Évolution de l'environnement de l'entreprise :

Trois facteurs permettent de mesurer l'évolution de l'environnement actuel de l'entreprise :

- Le développement d'Internet et la convergence technologique,
- Le développement d'une économie mondialisée,
- Le développement des économies axées sur le savoir et l'information.

II.1 La convergence d'Internet et des technologies :

Nous sommes au milieu d'une transformation radicale des réseaux et des communications, fortement favorisée par le développement d'Internet, des technologies qui lui sont associées, mais aussi de nouveaux modèles et processus de gestion. Trois industries majeures construisent la convergence numérique : l'industrie des ordinateurs et des logiciels, l'industrie de l'électronique grand public et l'industrie des télécommunications (réseaux de téléphone fixes et mobiles). L'Internet provoque une convergence des technologies, qui impacte et perturbe des marchés, des secteurs industriels entiers et des entreprises.

Des frontières traditionnelles et des marchés économiques se transforment, d'autres disparaissent et de nouvelles se dessinent. Les marchés et les canaux de distribution se reconfigurent, tandis que de nouveaux marchés se créent.

Les relations des entreprises avec les employés, les clients, les fournisseurs et les partenaires sont en voie d'informatisation croissante. A titre exemple, en tant que fournisseur ou sous-traitant, vous ne pouvez pas entretenir des relations d'affaires avec les grandes entreprises (Carrefour, Airbus, Renault, etc.) si vous êtes incapable d'échanger électroniquement avec eux.

En tant que consommateur, vous allez beaucoup augmenter vos interactions avec les vendeurs dans un environnement informatisé. En tant qu'employeur, vous allez communiquer davantage par voie électronique avec vos employés, à qui vous fournirez de nouveaux outils de travail informatisés.

II.2 Internationalisation des échanges et des activités :

Une proportion croissante des économies développées d'Europe, d'Amérique, d'Afrique et d'Asie dépend des importations et des exportations. Ce commerce extérieur représente plus de 25 % des biens et des services produits aux Etats-Unis et davantage encore dans les pays tels que la France, le Canada, le Japon, l'Angleterre et l'Allemagne. A titre exemple, l'Algérie occupe le 103^{ème} place dans le classement mondial des TIC. Entre 2008 et 2010, l'Algérie n'a progressé que de deux places dans le classement établi par l'Union Internationale des Télécommunication (UIT). Cette progression est très lente. Le voisin Maroc, lui gagne 10 places (1).

Une entreprise qui s'étend sur plusieurs pays, c'est-à-dire communique avec les distributeurs et les fournisseurs, fonctionne 24 h/24 dans différents environnement nationaux, coordonne des équipes de travail à l'échelle mondiale et répond aux besoins tant à l'échelle locale qu'internationale, constitue un défi humain, organisationnel et technique. Cela nécessite un esprit volontaire et évolutif.

Aujourd'hui, les grandes entreprises étrangères repartissent plus facilement les fonctions de base de la conception des produits, de la fabrication, des finances et de l'assistance au client dans des pays étrangers où la main-d'œuvre coûte moins chère. Leur succès repose alors sur leurs capacités à coordonner et à synchroniser leurs opérations à l'échelle mondiale.

II.3 Développement de l'économie de l'information :

Les grandes puissances industrielles sont en passe de devenir des économies de services fondées sur le savoir et l'information, car un nombre croissant d'activités manufacturières sont implantées dans les zones où les coûts de la main-d'œuvre sont moins élevés. La place essentielle du savoir et de l'information dans les économies a émergé au tournant du XX^e siècle et ne cesse de prendre de l'ampleur.

(1) Le Quotidien d'Oran, Mardi 11 Octobre 2011, page 12, Oussama BADJIB.

« Dans les économies fondées sur le savoir et l'information, la valeur marchande des entreprises tient en grande partie aux actifs intangibles, aux connaissances exclusives, aux méthodes commerciales uniques, aux marques et au capital intellectuel en général. Le savoir et l'information sont à la base de plusieurs nouveaux produits et services, tels que les services financiers (télépaiements, cartes de crédit ou systèmes de réservation à l'échelle mondiale) » (1).

L'information qui circule entre les maillons de la chaîne de valeur devient un élément capital pour la création de valeur des entreprises car une bonne circulation de l'information permet plus de réactivité et une réduction des coûts. En effet, l'information permet une amélioration des processus de production et donc une création de valeur plus élevée. Elle permet aussi de constituer des offres plus adaptées aux besoins des clients.

TABLEAU 1 • Le milieu des affaires en évolution :

Nouvelles technologies pour les affaires à faibles coûts
E-management, E-commerce et E-administration,
Evolution rapides des marchés et de leur structure,
Obsolescence accrue des modèles d'affaires traditionnels,
Transformation de l'entreprise,
Aplanissement de la hiérarchie,
Décentralisation,
Flexibilité,
Indépendance vis-à-vis de la localisation,
Faible couts de transaction et de coordination,
Travail de collaboration et d'équipe.
Mondialisation
Gestion et contrôle à l'échelle mondiale,
Concurrence sur les marchés mondiaux,
Groupe de travail à l'échelle mondiale,
Chaines logistiques à l'échelle mondiale.
Développement de l'économie de l'information
Economies fondées sur le savoir et l'information,
Nouveaux produite et services,
La connaissance considérée comme un actif de taille sur les plans de la production et de la stratégie,
Compétition fondée sur la rapidité d'action,
Réduction du cycle de vie du produit,
Environnement complexe, turbulent et incertain,
Connaissances limitées des employés.
Emergence de l'entreprise hautement informatisée
Relations informatisées avec les clients, les fournisseurs et les employés,
Activités de base de l'entreprise fondées sur l'utilisation des réseaux électroniques,
Gestion informatisée des principaux actifs de l'entreprise,
Flexibilité dans la perception des changements et dans les réactions aux changements.

Source : Kenneth-C Laudon, Jane-P Laudon, Eric Fimbel et Henri Isaac (2006 : 10)

(1) BQRUCH L (2001 : 216).

III. Forces et l'avantage concurrentiel de la technologie de l'information :

III.1 Technologie de l'information et forces concurrentielles :

Cette approche, qui confère à la structure de l'industrie un rôle important dans la lignée des travaux de PORTER M, qui vise à expliquer les mécanismes de la formation d'un avantage concurrentiel (perçu comme tel par les clients, rare, non imitable, sans substituts équivalents).

PORTER Ma développé un cadre de référence qui permet d'analyser la création de valeur dans l'entreprise. Ce même cadre peut être adapté pour analyser la création de valeur des Technologies de l'Information au sein d'une entreprise.

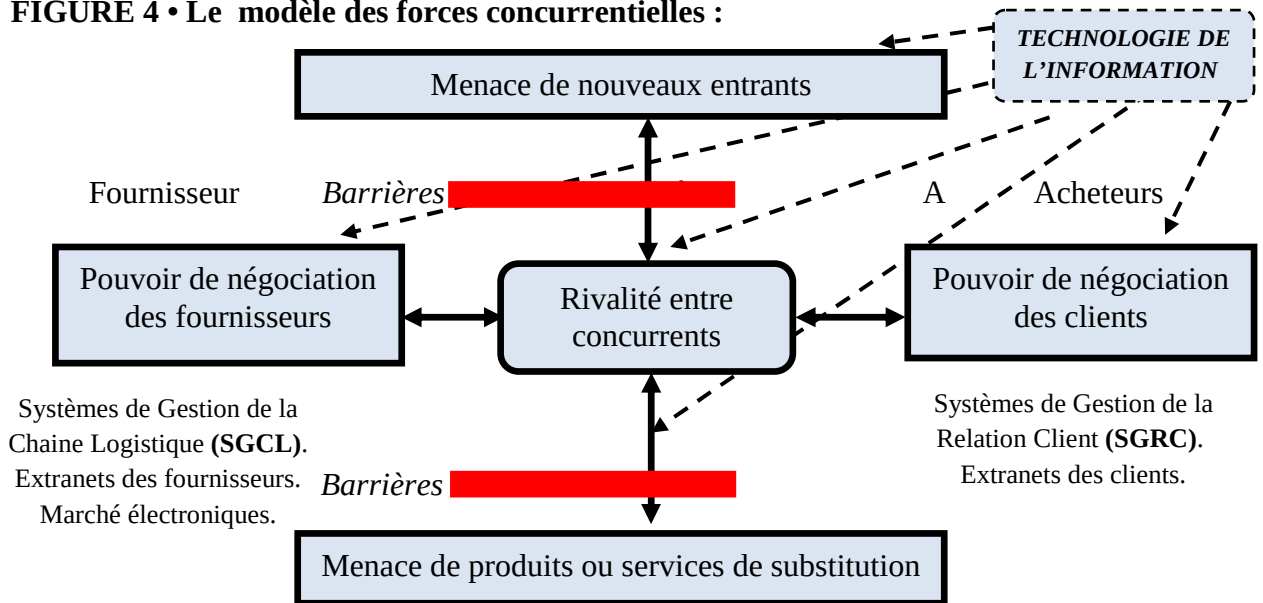
Dans une industrie donnée, les conditions de réussite, les « règles du jeu » de la concurrence sont déterminées par des forces concurrentielles. Le modèle, proposé par PORTER M, recense cinq (5) forces déterminantes de la structure concurrentielle :

- La rivalité inter-firmes dans l'industrie,
- Le pouvoir de négociation avec les clients,
- Le pouvoir de négociation avec les fournisseurs,
- La menace de nouveaux entrants dans l'industrie,
- La menace de produits ou services de substitution.

Pour faire face à l'action de ces forces, l'entreprise peut adopter des stratégies génériques :

- De domination par les coûts (produire à des coûts durablement plus faibles que ses concurrents),
- De différenciation (offrir des produits ou des services différents de ceux de ses concurrents, différence perçu comme positive par les acheteurs),
- De focalisation (concentration de son activité sur un segment plus ou moins large de l'industrie).

FIGURE 4 • Le modèle des forces concurrentielles :



Source : PORTER M et MILLAR V (1985), cité par REIX R (2005: 283).

« Comprendre l'impact des technologies de l'information au niveau stratégique consiste, dans cette optique, à examiner dans quelle mesure l'usage de ces technologies permet d'adapter et de renforcer ces stratégies génériques pour faire face aux forces déterminantes de structure concurrentielle » (1).

L'usage appropriée des technologies de l'information peut permettre de modifier considérablement l'équilibre des forces concurrentielles, cet impact varie avec la nature des industries, d'une manière générale, il est marqué dans les activités de service (banque, assurance, transport, etc.) que dans les activités industrielles traditionnelles.

Les tableaux ci-après fournissent, dans chaque cas, quelques exemples observés du recours à une technologie de l'information à des fins stratégique :

a) Faire face à la concurrence actuelle dans l'industrie :

Déterminants	Exemple de réponse appuyée sur des T I
Concurrence par les prix : réduire les coûts	- Recherche d'une diminution des coûts de conception, de fabrication, de distribution, etc.(Exemple : utilisation de codes-barres pour un suivi des stocks en temps réel.)
Différenciation des produits et des services.	- Offrir des services de télémaintenance avec les ordinateurs vendus (informatique). - Offrir la consultation des comptes à distance (banque) via Internet (services en ligne).

(1) REIX R (2005 : 283).

b) Améliorer le pouvoir de négociation vis-à-vis des clients :

Déterminants	Exemple de réponse appuyée sur des T I
Elargir le marché	- Utilisation de réseaux de diffusion d'information (banques de données) pour faire connaître ses offres à des clients nouveaux.
Augmenter les coûts de changement pour le client	- Offrir au client un service lui facilitant le passage de commandes : exemple des systèmes de réservation de place des compagnies aériennes ou des systèmes de commande des sociétés de vente par correspondance via Minitel et Internet, ou offrir des cartes de paiement spécifiques.

La technologie est utilisée ici surtout comme un élément de fidélisation du client, les coûts de changement (assez faibles pour l'entreprise) sont élevés pour les clients. Cette fidélisation est obtenue par une différenciation du produit ou du service.

c) Améliorer le pouvoir de négociation avec les fournisseurs :

Déterminants	Exemple de réponse appuyée sur des T I
Elargir la base de sélection des fournisseurs	- Les technologies de communication (banque de données, échange informatisé de données, etc.) permettent de trouver de nouveaux fournisseurs, de travailler avec des fournisseurs géographiquement éloignés et élargir ses appels d'offre via Internet, etc.

Des intermédiaires spécialisés offrent l'accès à des bases de données où se trouvent des listes de fournisseurs potentiels. Il y a de véritables « marchés électroniques » de la sous-traitance, par exemple.

d) Lutter contre la menace de nouveaux entrants :

Déterminants	Exemple de réponse appuyée sur des T I
Diminution des prix	- Recherche d'une diminution des coûts.
Améliorer le produit	- Offrir un service supplémentaire au client.
Développer des barrières à l'entrée	- Gréer un réseau de clients reliés automatiquement (cas des systèmes de réservation de place pour les agences de voyages). - Apparition d'économies d'échelle avec le développement de logiciels complexes (Conception Assistée par Ordinateurs (CAO), etc.) - Meilleure utilisation de l'effet d'expérience à travers des systèmes experts pour la conception, la fabrication des produits, etc. - Amélioration des outils de gestion des connaissances pour utiliser plus efficacement l'expérience accumulée, ce qui constitue non seulement un avantage concurrentiel, mais aussi un coût d'entrée pour d'éventuels entrants.

e) Lutter contre des produits substitués :

Déterminants	Exemple de réponse appuyée sur des T I
Améliorer le rapport performance/prix	- Réduction des coûts et différenciations.
Elargir la gamme de produit, innover	- Mettre en place des systèmes de Conception Assistée par Ordinateur (CAO) et de Fabrication Assistée par Ordinateur (FAO) pour proposer des variantes de produits et de services à des niveaux de coûts acceptables.

Ces exemple montrent qu'il est possible, grâce aux technologies de l'information, d'agir sur les cinq (5) forces de base et donc de modifier les conditions de la concurrence (1).

III.2 Technologie de l'information et l'avantage concurrentiel :

Après avoir choisi un positionnement stratégique, l'entreprise doit optimiser sa configuration produits/clients/technologies pour obtenir et développer un avantage concurrentiel. Afin de mieux repérer les possibilités d'action, PORTER M et MILLAR V proposent de retenir le concept de chaîne de valeur.

La valeur que crée une entreprise est mesurée par le montant qu'accepte de payer les acheteurs pour le produit ou le service vendu. Cette valeur doit excéder le coût des activités qui permettent de réaliser le produit ou le service. Pour obtenir un avantage concurrentiel, l'entreprise doit être capable :

- Soit d'exécuter ces activités à un coût plus faible que ses concurrents,
- Soit d'offrir une différenciation que les clients acceptent de payer à un prix plus élevé.

Pour l'analyse, PORTER M distingue :

- **Les activités primaires (principales)** qui constituent la raison d'être de l'entreprise, elles correspondent à l'acquisition des ressources de base, à la fabrication, à la distribution, au service après-vente,
- **Les activités de soutien** qui correspondent à l'infrastructure de l'entreprise, permettant aux activités principales de se dérouler.

La chaîne de valeur d'une entreprise apparaît ainsi comme un système d'activités interdépendantes, connectés par des liens (Il y a lien si la manière dont une activité est exécutée affecte le coût ou l'efficacité des autres activités, par exemple des variations dans la qualité de la production affectent le service après-vente). L'existence de ces liens entraîne des besoins de coordination.

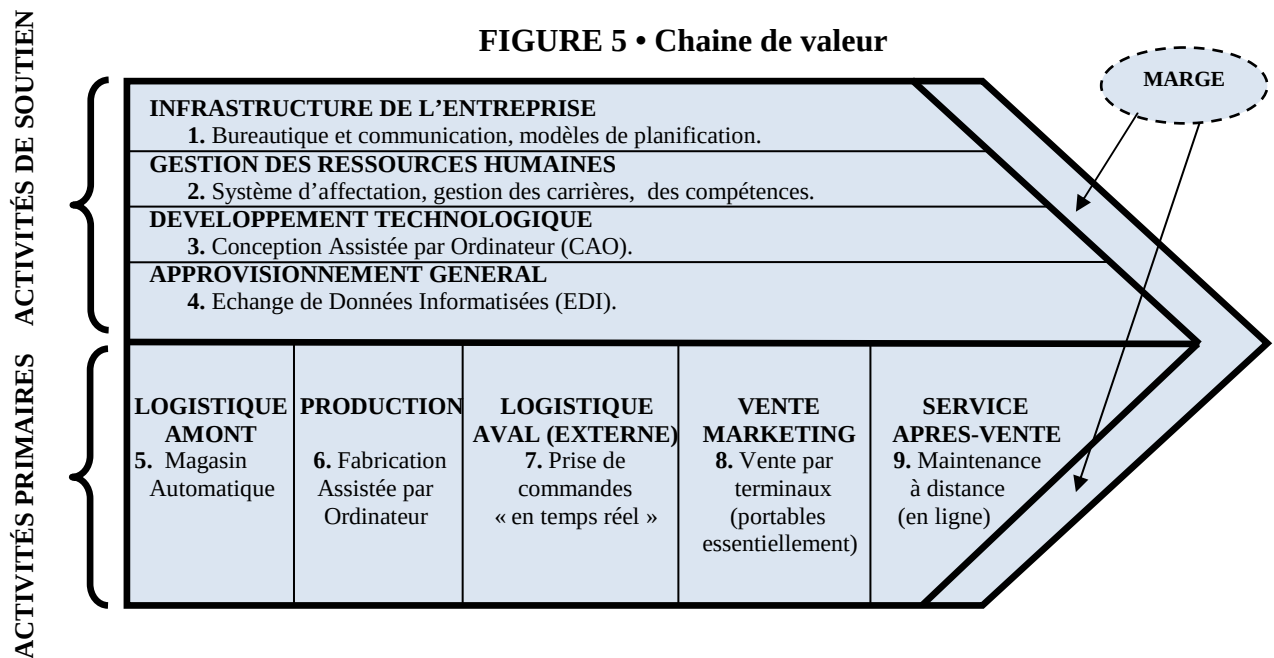
Selon PORTER M, chaque activité peut être vue sous deux dimensions : physique et informationnelle. La **dimension physique** inclut toutes les tâches directes pour exécuter l'activité (fabriquer, négocier, etc.). Quant à la **dimension informationnelle**, elle inclut toutes les tâches d'acquisition, de transformation, de diffusion de l'information nécessaire pour exécuter l'activité.

Chaque activité utilise et produit de l'information (qui est utilisable par d'autres activités).

(1) Inspiré des travaux de Monsieur REIX R (2005 : 284).

Par conséquent, les technologies de l'information sont susceptibles non seulement d'influencer chaque activité, dans sa composante physique et informationnelle, mais également la façon d'exploiter les liens entre activités, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. La technologie modifie les conditions de coût, crée de nouvelles synergies, permet mieux de se coordonner avec les clients et les fournisseurs.

Sur la figure suivante, sont représentés quelques exemples d'utilisation des technologies de l'information selon cette perspective.



PORTER M et MILLAR V (1985 : volume 63, n°4), cité et personnalisé par WILLEMS E et SOUTENAIN J-F (2008 : 24).

Ce schéma illustre l'utilisation des technologies de l'information dans les différentes composantes de la chaîne de valeur (1) :

1. Les logiciels de bureautiques, la messagerie électronique, la téléconférence...améliorent la productivité de l'infrastructure de gestion,
2. L'informatique permet un meilleur suivi des salariés de l'entreprise,
3. La Conception assistée par ordinateur (CAO) réduit les délais de production et permet une meilleure adéquation de l'offre à la demande,
4. L'échange de données informatisé (EDI) permet de réduire les délais et les coûts administratifs,

(1) WILLEMS E et SOUTENAIN J-F (2008 : 24).

5. Les entrepôts automatisés, où les produits sont identifiés par code-barres, sont rangés, retrouvés et délivrés par des automates. Ils permettent un suivi des stocks en temps réel et un réapprovisionnement automatique par (EDI),
6. La fabrication assistée par ordinateur, couplée à la (CAO), permet des gains de temps et de précision, mais aussi de diversifier l'offre,
7. Les systèmes de prise de commandes en temps réel par téléphone ou Internet permettent d'enregistrer directement, sans intervention humaine dans le cas d'Internet, la commande du client est de déclencher les opérations nécessaires à sa préparation,
8. Les vendeurs qui visitent les clients sont équipés d'ordinateurs portables contenant les spécifications, les stocks disponibles, les prix, etc. mise à jour par Internet et permettant d'adapter en permanence les propositions faites au client,
9. De nombreuses activités utilisent des services d'assistance en ligne dont l'efficacité dépend de la qualité des bases de données dont disposent les opérateurs.

PORTER M donne une importance à la technologie de l'information dans le choix des moyens pour atteindre les objectifs stratégiques. Il montre notamment que la technologie de l'information peut contribuer à dresser ou à contourner des barrières à l'entrée.

LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Dans cette section, nous allons aborder les thèmes suivants :

- Généralité sur les technologies et les TIC
- L'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)
- Le secteur informatique : quelques caractéristiques et intervenants

I. Généralité sur les technologies et les TIC :

I.1 Typologies de technologies :

SIMON H, prix Nobel des sciences économiques 1998. Selon cet auteur les Technologies de l'Information (TI) aident à rendre toute information accessible aux employeurs, sous forme verbale ou symbolique, également sous forme lisible par ordinateur, les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leurs traitements. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication.

THOMPSON J-D a classé les technologies selon leur degré de spécialisation et le degré d'interdépendance des diverses activités d'exploitation, pour en arriver à trois catégories de technologies : *la technologie intensive*, *la technologie médiatrice* et *la chaîne technologique* (1).

a) la technologie intensive (ou technologie interactive) : il y a toujours une part d'incertitude quant à la façon de procéder pour atteindre les résultats souhaités. L'organisation doit réunir un groupe de spécialiste qui, en interaction, appliqueront diverses techniques pour résoudre les problèmes complexes qui se posent. Lorsqu'on recourt à ce type de technologie, la coordination et l'échange des connaissances sont des facteurs cruciaux, (*Exemple : dans une salle d'urgence ou un laboratoire de recherche*).

b) la technologie médiatrice (ou technologie d'appariement) : Elle associe des entités distinctes qui veulent établir des liens d'interdépendance. Cette technologie réduit substantiellement la nécessité de la coordination des tâches individuelles, et la gestion de l'information prend plus d'importance que l'application coordonnée des connaissances,

(1) THOMPSON J-D (1967), cité par SCHERMER J-R-H, HUNT J-G, OSBORN R-N et BILLY C (2006 : 520).

(Exemple : les contacts effectués par la Banque soit aux prêteurs, soit aux emprunteurs, la banque est médiateur).

c) la chaîne technologique (ou production de masse) : la façon de procéder pour obtenir les résultats souhaités est connue. Les tâches sont décomposées en une succession d'étapes. Le contrôle est crucial, et la coordination se limite à l'harmonisation des liens entre les étapes, (Exemple : la chaîne de montage automobiles).

Quant à WOODWARD J, qui classe également les technologies dans le domaine industriel en trois catégories : *la production en petite série, la production de masse et la production en continu* (1) :

a) la production en petite série : l'éventail de produits est varié, car ceux-ci sont fabriqués pour répondre spécifiquement aux demandes de clients particuliers. Généralement l'équipement et les machines utilisés ne sont pas très complexes, mais ce type de production exige souvent une connaissance approfondie du métier.

b) la production de masse : Elle sert à la fabrication d'un éventail restreint de produits sur des chaînes de montage. Le travail d'un groupe donné dépend alors largement du travail du groupe précédent, l'équipe est généralement très complexe et les travailleurs reçoivent des consignes très détaillées, (Exemple : la fabrication automobile).

c) la production en continu : elle est le fait de l'entité qui ne fabrique que quelques produits en recourant largement à l'automatisation, (Exemple : Usine de produits chimiques et les raffineries de pétrole).

Depuis les recherches de WOODWARD J, diverses études ont confirmé, jusqu'au jour, que la dimension technologique est l'un des facteurs de réussite d'une organisation.

Les technologies selon PERROW C : le choix des entreprises en termes de systèmes techniques est déterminé par la nature des tâches à effectuer. Celles-ci peuvent être plus ou moins répétitives et plus ou moins facilement analysables (2).

- Le degré de *variabilité* des tâches dépend du nombre et de la fréquence des exceptions (demandes particulières, irrégularités de la charge de travail.etc).

(1) WOODWARD J (1958), cité par SCHERMER J-R-H, HUNT J-G, OSBORN R-N et BILLY C (2006 : 521).

(2) PERROW C (1986), cité par HATCH M-J et CUNLIFFE A-L (2009: 212).

- Le degré de *sophistication* des tâches dépend de la possibilité ou non d'identifier à l'avance des procédures explicites et précises. Si certaines tâches sont facilement analysables, d'autres nécessitent de procéder par tâtonnement en mobilisant l'expérience ou la créativité.

En croisant ces deux dimensions, on obtient une matrice permettant de classer les technologies en quatre catégories :

FIGURE 6 • Types de technologie selon la variabilité et la sophistication des tâches selon C. PERROW :

		VARIABILITE DES TACHES	
		Tâches routinières avec peu exceptions	Tâches très diversifiées avec de nombreuses exceptions
SOPHISTICATI ON DES TACHES	Problèmes bien définis et analysables	TECHNOLOGIE ROUTINIÈRE (Problèmes faciles à analyser)	TECHNOLOGIE ENGINEERING (Nombreuses exceptions mais problèmes traités de façon rationnelle et systématique)
	Problèmes mal définis et peu analysable	TECHNOLOGIE ARTISANALE (Problèmes difficiles à résoudre mais peu d'exceptions)	TECHNOLOGIE NON ROUTINIÈRE (Beaucoup d'exceptions et de problèmes difficiles à résoudre)

PERROW C (1986), cité par HATCH M-J et CUNLIFFE A-L (2009 : 212).

« En règle générale, la technologie sert à transformer les Inputs en Outputs, celle-ci se compose d'objets physiques, activités procédures et connaissance, tout cela contribuant au processus de transformation de matières premières, du travail, et du capital » (1).

Selon ZUBOFF S, les nouvelles (hautes) technologies informatiques mobilisent davantage d'interprétations que les technologies traditionnelles, par ce que les données renvoient à des interprétations plutôt qu'à des objets tangibles (2).

D'après WEICK K-E, qui conçoit la nouvelle technologie comme étant à la fois stochastique, continue et abstraite. Toujours selon lui, la technologie informatique nous permet de contrôler la production, spécialement celle au processus continu, sans voir, ni toucher, le produit qui est créé (3). Ces nouvelles technologies se situent à la frontière entre la conception de Joan WOODWARD relative à la complexité technique et la catégorie de Charles PERROW d'absence de routine.

(1) HATCH M-J et CUNLIFFE A-L (2009 : 219).

(2) ZUBOFF S (1988).

(3) WEICK K-E (1990).

I.2 Nature et définition des TIC :

Les notions de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) (en anglais, Information and communication technologies, ICT) regroupent les techniques utilisées dans 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 technologies de l'information et de la communication.

Les Nouvelles Technologies de l'Information et des Communication (NTIC) désignent les TIC qui viennent d'être inventées. Cette notion de NTIC a été créée à l'initiative de nombreux ingénieurs réseaux qui suite à l'évolution des technologies réseaux ont pensé nécessaire de distinguer ces technologies des anciennes. Toutefois aucune délimitation n'existe entre les TIC et les NTIC et donc on peut légitimement se demander quand est-ce qu'une NTIC devient ancienne. Cela conduit à une tendance qui est la disparition de ce terme.

Dans les différentes littératures on constate qu'il n'y a pas un consensus sur la définition des TIC vu leurs hétérogénéités et leurs complexités. En effet, on peut distinguer selon les auteurs les définitions suivantes :

Selon CHARPENTIER, les TIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées. La naissance de ces TIC est due notamment à la convergence de trois activités. Au sens strict, les TIC sont composées (1) :

- Du domaine des télécommunications qui comprend lui-même les services et les équipements,
- Du domaine de l'informatique qui comprend le matériel, les services et les logiciels,
- Du domaine de l'audiovisuel qui comprend principalement la production et les services audiovisuels ainsi que l'électronique grand public.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) résultent de l'adoption du numérique comme mode unique de codage des données (texte, son, image) pour leur utilisation informatique. Elles peuvent être, à des fins de simplification, répertoriés en trois domaines distincts (2) :

(1) CHARPENTIER P (7-1998).

(2) GERMAIN M (1998 : 13).

- **Le hors réseau (Off line) :** il concerne les applications qui ne dépendent pas d'un réseau, tel est le cas du CD-Rom, ou l'hypertexte.
- **Le en réseau (On line) :** il a pour domaines les applications qui utilisent un réseau téléphonique ou informatique de façon traditionnelle, sans recourir aux protocoles Internet. Exemple : visioconférence, Mail, Groupware, EDI, GED.
- **Le en réseau (On line) Internet :** voisin du précédent, dont il reprend et élargie les fonctionnalités, sa différence fondamentale tient au fait que les applications utilisent les protocoles Internet (http et TCP/IP), ce qui leur permet d'échanger et de dialoguer avec tous les réseaux qui ont adopté ces mêmes standards.

Quant à l'OCDE, sa définition est un peu plus large puisqu'elle inclut en outre le commerce de gros d'équipements industriels. Le principe consiste à retenir l'ensemble des secteurs d'activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par des moyens électroniques.

Selon l'INSEE, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) regroupent l'ensemble des outils et médias permettant la production, le traitement et la transmission de l'information sous toutes ses formes (textes, données, images et sons).

« Les TIC sont définies comme l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information, sous toutes ses formes, de la manipuler, de la transmettre, en s'appuyant sur des technologies informatiques ou de télécommunications. Elles s'imposent comme un pivot incontournable pour les orientations stratégiques, relations clients, politiques commerciales, réorganisation de la production, mais aussi pour les objectifs de management, d'information, de communication, de professionnalisation et de pilotage des ressources humaines (RH) » (1).

Les chercheurs britanniques COOMBS R, KNIGHTS D et WILLMOTT H, assimilent les technologies de l'information au contrôle managérial. D'après ces chercheurs, les technologies de l'information sont un moyen de diriger la pensée et l'action dans les organisations et de discipliner les membres susceptibles de ne pas être en conformité avec les désirs ou les attentes des dirigeants (2).

(1) HENRIERT B et IMBERT M (2002 : 2).

(2) COOMBS R, KNIGHTS D et WILLMOTT H (1992).

II. L'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication:

L'évolution des TIC comprend des investissements en matériel, en logiciels et en services associés (conseil, éducation et formation) communs à l'ensemble de l'entreprise ou qui touchent toutes ses unités.

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) actuelles des organisations sont l'aboutissement de plusieurs décennies d'évolution dans les plateformes technologiques. Cinq (5) périodes principales ont marquées l'évolution de ces outils (1) :

- Les machines automatiques à usage déterminé,
- Les ordinateurs centraux et les mini-ordinateurs universels,
- Les ordinateurs personnels,
- Les réseaux clients-serveurs,
- Internet et l'intégration.

II.1 Ère des tabulations ou machines électro-comptables (1930-1950) :

La première période de l'histoire de l'informatique de gestion est marquée par l'utilisation de machines spécialisées capables de classer des cartes dans des cases, de calculer des sommes et d'imprimer des rapports.

II.2 Ère des ordinateurs centraux universels et des mini-ordinateurs (1959 à nos jours) :

Le premier ordinateur à tubes à vide commercial entièrement électronique apparaît à la fin des années 50 avec l'arrivée des ordinateurs UNIVAC et la série 700 d'IBM. C'est à la fin de l'année 1959 que les machines à semi-conducteurs sont apparues, avec 1401 et 7090 d'IBM pour que commence véritablement l'utilisation commerciale à une large échelle des ordinateurs centraux.

En 1965, l'ordinateur central universel s'impose, avec l'introduction de la série 360 d'IBM. À partir de 1965, IBM domine le marché des ordinateurs centraux et c'est encore le cas aujourd'hui.

(1) LAUDON K-C, LAUDON J-P, FIMBEL E et ISAAC H (2006 : 162).

II.3 Ère de la micro-informatique et ordinateurs personnels (1981 à nos jours) :

L'apparition de l'ordinateur personnel en 1981 est considérée comme le début de l'ère de l'ordinateur personnel professionnel : c'est la première machine à être largement adoptée par les entreprises. Au début ces ordinateurs utilisaient le système d'exploitation DOS, un langage de commande textuel.

Puis, avec l'apparition du système d'exploitation Windows, l'ordinateur Wintel (équipé d'un microprocesseur Intel et d'un système d'exploitation Windows) est devenu l'ordinateur personnel standard le plus répandu dans le monde.

Pendant les années 80 et au début des années 90, on assiste la disponibilité de logiciels de productivité individuel, traitement de textes, tableur, système de présentation électronique des documents et gestionnaire des données et d'objets multimédia. Ces ordinateurs sont devenus des postes de travail multifonctions.

II.4 Ère du client serveurs (1983 à nos jours) :

Avec le modèle client-serveur, plusieurs ordinateurs de bureau, appelés clients, sont couplés à de puissants serveurs qui offrent une grande variété de services. Le traitement informatique est reparté entre ces deux types de machines. Le poste client est le point d'entrée de l'utilisateur, tandis que le serveur sert habituellement à traiter et à stocker les données partagées, à servir les pages Web et à gérer les activités du réseau.

II.5 Ère de l'Internet et de l'intégration (1992 à nos jours) :

Le succès remporté par le modèle client-serveur a posé un nouvel ensemble de problèmes aux entreprises. Plusieurs grandes sociétés ont éprouvé des difficultés à intégrer l'ensemble des réseaux locaux (LAN, Local Area Network) pour en faire un seul environnement informatisé cohérent. Les différentes applications créées par les divers services, unités ou filiales dans des zones géographiques différentes, rendaient difficiles la cohérence, la communication ou le partage des données. C'est le problème de l'intégration intra-organisationnelle.

Dès le milieu des années 90, l'Internet s'est imposé comme environnement de communication au plan mondial, les entreprises ont commencé à utiliser le protocole de communication TCP-IP (une des bases technologiques d'Internet) pour relier leurs réseaux hétérogènes.

II.6 La gestion des données :

La gestion des données est techniquement assurée par des logiciels techniques nommés « SGBD » (Systèmes de Gestion Bases de Données), dont le type relationnel est le plus répandu. Par rapport aux méthodes traditionnelles des fichiers, les SGBD ont permis un découplage entre la structuration des données et leur utilisation par les logiciels d'application.

Une base de données en bon état de mise à jour permet de répondre aux besoins de traitement et opérationnels via les logiciels applicatifs. Mais via des outils d'infocentre (Datamining associé au Datawarehouse), il est également possible d'adresser des requêtes inédites et d'en obtenir la réponse sans passer par un développement logiciel spécifique.

II.7 Les télécommunications et les réseaux :

Le secteur de télécommunications est dans un mouvement technologique rapide (amélioration des performances et innovations) autant qu'économique (concurrence et pression sur les coûts). Pour organiser ses échanges avec les tiers, l'entreprise peut utiliser différents moyens, dont l'Internet, qui est à la fois un type d'infrastructure qui fédère un réseau de réseaux et un ensemble de types de services dont les plus connus sont ceux accessibles via le World Wide Web.

Les technologies associées à l'Internet peuvent être utilisées pour les communications au sein de l'entreprise (Intranet, qui peut être accessible via un LAN ou un WAN), entre l'entreprise et des tiers connus et autorisés comme ses clients ou ses fournisseurs (Extranet).

TABLEAU 2 • Étapes de l'évolution des TIC :

INFRASTRUCTURE	Ère des machines comptable (1930-1950)	Ère des ordinateurs centraux (1959 à nos jours) et de mini-ordinateurs (1970 à nos jours)	Ère des ordinateurs personnels (1981 à nos jours)	Ère des clients serveurs (1983 à nos jours)	Ère de l'Internet et de l'intégration (1992 à nos jours)
Principaux fournisseurs	IBM Burroughs NCR	IBM HP DEC	Microsoft/Intel Dell HP IBM	Novell Microsoft	SAP Oracle
Plateforme matérielle	Trièves programmables	Ordinateur central universel	PC « Wintel »	Serveur (IBM AS.400, HP, etc.) Client (PC)	Multiple : -Ordinateur central -Serveur -Client
Système d'exportation	Opérateurs humains	IBM 360, puis 370, puis 390 Vax de Dec HP 1000, 3000, 9000	Dos/Windows Linux	Windows (XP, 2000,..., Server,) Linux OS.400	Multiple : -UNIX/Linux -OS 390 -Serveur Window

Logiciels d'application et d'entreprise	Logiciels d'application spécifiques créés par des techniciens	Applications dédiées à une fonction et créées par les programmes internes	Aucune connectivité d'entreprise, progiciels d'application standardisés créés par des SSII et éditeurs spécialisés	Peu d'applications à l'échelle de l'entreprise, progiciels d'application pour les besoins locaux	Solutions applicatives à l'échelle de l'entreprise (ERP) ou (AOS) SAP/R3 et MySAP Oracle E-Business Suite
Réseaux Télécommunication	Aucun	Par le fournisseur : SNA et 3270 (IBM) DECNET et VT (Digital)	Aucun ou limité à des solutions dites d'émulation de terminaux passifs	Novell Netware Windows 2003 Linux AT&T voice	LAN Réseau longue portée (WAN) Normes Internet TCP/IP
Intégration de système	Par le fournisseur	Par le fournisseur	Aucun	Cabinet d'expertise Comptable et société d'experts-conseils, entreprise de services	Fabricant de logiciel Cabinet d'expertise comptable et société d'expert-conseils, sociétés responsables de l'intégration des systèmes, entreprises de services
Stockage des données et gestion des bases de données	Gestion des cartes	Mémoire magnétique Fichier séquentiel Base de données hiérarchique (DL/1), puis dite réseau (Total), puis relationnelle	Dbase I à IV Access	Serveurs de base de données multiples Mémoire optique et mémoire magnétique	Serveurs de base de données d'entreprise
Plateforme Internet	Aucun	À partir des années 95	Aucune au départ À partir des années 95, ordinateurs clients avec navigateur	Aucune au départ À partir des années 95, - serveur Apache - Microsoft IIS	Aucune les premières années À partir des années 95, service au niveau de l'entreprise via Intranet et Internet Grappe étendue de serveurs

Source : LAUDON K-C, LAUDON J-P, FIMBEL E et ISAAC H (2006 : 186)

III. Caractéristiques et intervenants du secteur informatique:

III.1 Les filières :

Le secteur informatique au sens large regroupe un grand nombre d'activités qui peuvent être classées suivant leur finalité. C'est une logique de filière, qui prend en compte l'enchaînement de différents stades de production, jusqu'au consommateur final. Le secteur des TIC s'organise en trois (3) filières :

a) La filière informatique : fabrication de machines de bureau, d'ordinateurs, de serveurs, de matériels de réseaux, commerce de gros de matériels informatiques, services de traitement de données, de conseils en systèmes informatiques et de réalisation de logiciels.

b) La filière des télécommunications : services des télécommunications, équipements professionnels de transmission, relais, terminaux destinés aux usagers, à laquelle on ajoute une partie du matériel électrique (câbles et fibres optiques).

c) La filière électronique : composants électroniques, semi-conducteurs, circuits imprimés, équipements de l'électronique grand public, télévisions, magnétoscopes, radios, lecteurs de disques, à laquelle sont associés les instruments de mesure (activité de haute technologie civile et militaire, instrument de navigation, compteurs, productique).

III.2 Les activités :

Aujourd'hui, presque toutes les organisations, quelles que soient leur taille et leur nature, ont recours à l'informatique. Mais beaucoup sont seulement utilisatrices d'informatique alors que pour d'autres, leur activité consiste à répondre aux besoins des premières. Parmi celles-ci, une première distinction peut être établie entre le secteur industriel (fabrication de matériels) et le secteur tertiaire (service). Ce dernier a connu la plus forte progression ces dernières années et s'est beaucoup diversifié.

Parmi les activités du secteur informatique, il est possible de distinguer les catégories suivantes :

- Les **constructeurs** de matériels *informatiques* et de *télécommunications*. Les premiers fabriquent des composants et des cartes électroniques ainsi que les ordinateurs et tous les périphériques (imprimantes, scanner, modems...), les seconds mettent en place les réseaux physiques de télécommunications.
- Les entreprises qui assurent la **maintenance** des matériels informatiques.
- Les **opérateurs de télécoms**, ils assurent la maintenance et l'exploitation des réseaux de télécommunications.
- Les sociétés spécialisées dans **l'hébergement et le traitement de données** : sites Internet, stockage de documents numérisés, sauvegarde de données...

- Les **éditeurs de logiciels**, qui conçoivent des logiciels destinés à être commercialisés à l'intention des entreprises et des particuliers : édition de jeux électroniques, de logiciels système et de réseaux d'outils de développement, de logiciels applicatifs...
- Les **SSII (Société de service et d'ingénierie en informatique)** conçoivent des applications spécifiques et assurent également des prestations de conseil et de mise à disposition de personnel pour répondre à des besoins ponctuels (intégration d'un nouveau logiciel, mise en réseau...) ou permanents (infogérance).
- Les sociétés de **distributions** (grande distribution d'une part et distributeurs spécialisés de l'autre) vendent matériels et logiciels, assurent le service après-vente et l'assistance aux utilisateurs.
- Les sociétés de **location de matériel** ont une activité limitée à la mise à disposition de matériel, généralement à des professionnels, en location ou crédit-bail, sans autre prestation.
- Les sociétés de **conseil en management et en organisation**, les organismes de formation, des entreprises, établissements publics, collectivités, associations...proposent également, à titre principal ou accessoire, des conseils et des services informatiques.

III.3 Diversification et intégration des applications :

Les entreprises intègrent de plus en plus de nouveaux outils TIC, plus spécialisés ou plus élaborés, afin d'obtenir une meilleure réactivité, de réduire les délais et d'améliorer leur efficience.

Les progiciels de gestion intégré (**PGI**), ou Enterprise Resource Planning (**ERP**) ainsi que la gestion des relations clients (**GRC**), ou « Customer Relationship Management » (**CRM**), sont présents dans les entreprises modernes. Ces entreprises s'équipent aussi de plus en plus d'outils de travail collaboratif (**Groupware**), d'outils d'automatisation de processus (**Workflow**), d'archivage ou d'exploration de données (**Datamining**). On peut citer quelques outils utilisés en matière de TIC :

- **L'échange de données informatisées (EDI)** : en anglais Electronic Data Interchange, correspond à la transmission de données numériques directement d'un système informatique à un autre, sans support matériel. Cela implique que les données soient informatisées, c'est-à-dire issues d'un système informatique, mais aussi que l'échange le soit, c'est-à-dire qu'il se fasse directement et automatiquement d'ordinateur à ordinateur.

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

- **Extranet :** Un extranet est un réseau privé aux normes Internet mis en place par une organisation pour permettre à des utilisateurs extérieurs d'accéder à son réseau interne. C'est un Intranet auquel il est possible de se connecter à partir des sites que l'organisation ne contrôle pas, via Internet. Les utilisateurs concernés peuvent être des membres de l'organisation se connectant de l'extérieur (travailleurs nomades, à domicile...) ou des membres d'autres organisations avec lesquelles elle est en relation régulières.

Les entreprises mettent en place des extranets pour améliorer l'efficacité de leurs relations avec leurs fournisseurs, leurs clients, leurs filiales ou leurs partenaires, dans le cadre d'une coopération inter-entreprises.

- **Internet :** Internet est un acronyme pour Interconnected Network, réseau interconnecté. Ce n'est pas un réseau, mais le résultat de l'interconnexion de différents réseaux, potentiellement tous les réseaux. A l'exception de quelques serveurs, Internet ne dispose pas de moyens spécifiques. C'est un ensemble de protocoles qui font communiquer entre eux des réseaux informatiques existants en utilisant les différents réseaux de télécommunications.

- **Intranet :** Un Intranet est un réseau privé aux normes Internet dont l'accès est réservé aux membres d'une organisation, ceux-ci peuvent avoir des droits plus ou moins étendus. Il contient des informations concernant l'organisation. Il peut être complètement fermé, mais le plus souvent ; il permet d'accéder à l'Internet de façon contrôlée et sécurisée. La notion d'Intranet comporte deux dimensions :

- *Une dimension technique* qui englobe les matériels, les applications, les méthodes mises en place pour assurer leur bon fonctionnement.

- *Une dimension organisationnelle* qui correspond aux usages et aux finalités de l'Intranet.

La principale différence par rapport à l'Internet est que sur un Intranet, l'accès est réservé aux membres d'une organisation. De plus, les utilisateurs ne peuvent souvent se connecter qu'à partir de certains postes faisant partie du réseau interne.

Dans certaines organisations, il est possible d'accéder à l'Intranet à partir de postes situés à l'extérieur (travailleurs à domicile, nomades). Du point de vue de l'utilisateur, l'Intranet se présente sous la forme d'une page d'accueil, à partir de laquelle il est possible d'accéder à des applications (messageries...) ou de navigateur sur des sites alimentés par des bases de données. L'Intranet a des avantages dans différents domaines, tels que : la gestion administrative du personnel, le travail collaboratif, la gestion des connaissances, la culture de l'entreprise, etc.

- **Portail** : Un Portail est une interface unifiée consultable à l'aide d'un navigateur Internet. C'est une porte d'accès publique ou privée à un ensemble de contenus et d'applications qui regroupe une large gamme d'informations provenant de différentes sources sur un écran unique, adapté en fonction des droits d'accès de l'utilisateur. Un portail d'entreprise peut être conçu à l'intention des *employés* ou des *clients*.

Le portail destiné aux *employés* sera généralement accessible sur l'Intranet fortement orienté vers la communication et la gestion des connaissances. Le portail à l'intention des *clients* sera mis en ligne sur un site Internet ou Extranet.

- **Les réunions assistées par ordinateurs** : Les réunions sont une forme fréquente de travail collectif. Différentes études ont montré que les cadres passent fréquemment plus de 50 % de leurs temps de travail en réunions, programmées ou impromptues. Les objectifs de ces réunions sont variés : Créativité (explorer des idées, brainstorming), présentation d'un projet ou d'un produit, résolution collective d'un problème avec décision, négociation, recherche de consensus, motivation et formation.

- **Télétravail** : Le télétravail désigne de manière générale toutes les formes de *travail à distance*, c'est-à-dire les formes d'organisation ou de réalisation du travail rendues possibles hors de la classique unité de temps et de lieu, par les moyens de télécommunication et l'Internet dans le cadre d'une prestation de service ou d'une relation d'emploi.

- **Self-Service Employé (SSE)** : Ou Libre-Service Employé (LSE), est un outil de communication et de partage d'informations en temps réel grâce à la technologie Intranet. Il permet aux salariés d'accéder à leur dossier personnel et aux différents processus de Gestion. Son principe repose sur la décentralisation de la gestion quotidienne. Certaines saisies sont effectuées directement par les salariés afin de les impliquer et d'alléger le travail. Ainsi, l'obtention des informations en temps réel fluidifie la communication.

Exemples : Consultation et modification des informations personnelles, réalisation de demandes de congés, saisie des temps de présence, consultation des formations proposées au sein de l'entreprise et inscription aux sessions, consultation des postes proposés en interne et possibilité de postuler, saisie des entretiens annuels, etc.

IMPACTS DES TIC SUR L'ENTREPRISE

Dans cette section, nous allons aborder les thèmes suivants :

- L'importance de la technologie dans l'organisation,
- L'impact des TIC sur les processus métiers de l'entreprise,
- L'émergence des nouveaux types d'entreprises,
- Les TIC et la protection des données individuelles.

I. L'importance de la technologie dans l'organisation :

I.1 Le déterminisme technologique :

L'importance de WOODWARD J sur la technologie a introduit l'idée que celle-ci détermine la structure organisationnelle la plus efficace. Cette conception est connue aujourd'hui sous le nom de déterminisme technologique : le choix d'une technologie détermine les autres aspects de l'organisation, comme sa structure.

À titre exemple, le Groupe d'Aston trouve la preuve empirique que l'influence de la technologie sur la structure dépend de la taille de l'organisation : plus l'organisation est petite, plus le poids de la technologie est significatif dans la relations entre structure et performance.

La plupart des travaux les plus récents sur la technologie examinent l'impact des nouvelles technologies sur la forme et la gestion des organisations. Les théoriciens modernistes des organisations observent l'impact de la nouvelle technologie sur la structure, et ils affirment par conséquent que les technologies informatiques et les réseaux de communication ont transformé les conceptualisations classiques des formes de travail.

Les nouvelles technologies ont réduit le besoin de proximité physique, les contrôles hiérarchiques et les mécanismes d'intégration directe (la supervision, les rôles d'intermédiaire, les équipes de travail en face à face) et ont rendu possible le travail d'équipe et l'organisation virtuelle.

Elles peuvent aussi mener à une plus grande décentralisation des décisions, parce que les données sont plus facilement disponibles : l'intégration se réalise à travers une connexion électronique, l'augmentation des zones de contrôle et la diminution des niveaux hiérarchiques, puisque les individus traitent et échangent plus d'informations. Mais la relation entre la structure, technologie et environnement a une histoire qui précède les nouvelles technologies.

I.2 Le rôle accru de l'information au sein de l'organisation :

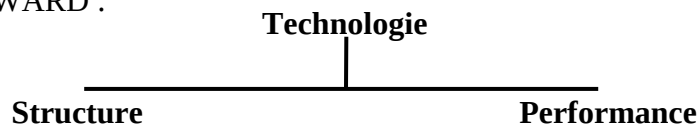
D'après GALBRAITH J-R la complexité, l'incertitude et l'interdépendance imposent à toute organisation de traiter l'information en vue de coordonner ses activités. Pour le même auteur, ce sont les exigences de communication qui dessinent la structure de l'organisation (1).

Selon lui, la complexité technique mène à la complexité structurelle, l'incertitude encourage les formes organiques et l'interdépendance augmente les besoins de coordination, par ce que ces facteurs accroissent la charge communicationnelle de l'organisation. Cette charge affecte directement la manière dont les personnes interagissent et, par conséquent, la structure sociale de l'organisation.

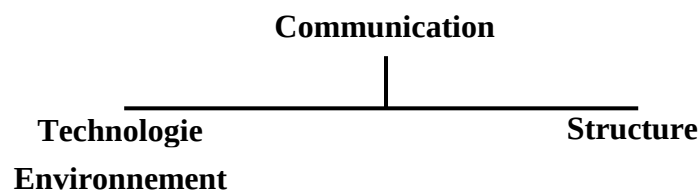
Les effets de la technologie et de l'environnement sur l'organisation sont influencés par la communication. Nous pouvons faire une distinction entre le raisonnement de GALBRAITH et la théorie de WOODWARD. WOODWARD identifie la technologie comme une variable intermédiaire de la relation structure performance, par contre GALBRAITH affirme que la communication sert d'intermédiaire dans la relation entre technologie et structure et de la relation entre environnement et structure. Voici un schéma qui illustre cette distinction.

Figure 7 • Les théories modernistes :

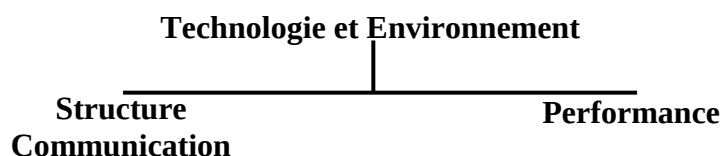
D'après WOODWARD :



D'après GALBRAITH :



En combinant WOODWARD et GALBRAITH :



Source: HATCH M-J et CUNLIFFE A-L (2009: 217).

(1) GALBRAITH J-R (1973), cité par HATCH M-J et CUNLIFFE A-L (2009: 216).

L'étude de WOODWARD sur les relations entre structure et performances l'a menée à découvrir le rôle important de la technologie pour la théorie des organisations. Les études suivantes sur la relation technologie-structure ont permis de découvrir d'autres problématiques telles que celles de la complexité, l'incertitude et l'indépendance des tâches. Selon GALBRAITH, par exemple, la communication sert d'intermédiaire dans la relation entre technologie et structure.

L'organisation est analysée selon divers niveaux (stratégie, management, opérations), puis selon des catégories fonctionnelles (Ventes, Marketing, Fabrication, Finances, Comptabilité, Ressources Humaines). Les systèmes sont construits pour supporter efficacement ces différents intérêts organisationnels (1).

II. L'impact des TIC sur les processus métiers de l'entreprise :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont utilisées plus que jamais au cœur de l'entreprise. Elles sont présentes dans toutes les activités (production, commercial, comptabilité, GRH, etc.). Nous constatons que le périmètre même de l'entreprise a évolué. Nous parlons maintenant d'entreprise numérique et virtuelle, incorporant les clients, les fournisseurs et plus généralement tous les acteurs qui gravitent autour d'elle et avec laquelle qui échangent des informations, souvent par le biais de TIC.

Le succès d'une entreprise passe par la satisfaction et le suivi précis de ses clients, ce que doit permettre une démarche de GRC fondée sur les TIC. Pour être plus performantes, les entreprises optimisent leurs coûts logistiques, la démarche de GCL basée sur les TIC en permet la mise en œuvre. Pour capitaliser les connaissances ainsi les expériences de leur capital humain, elles ont recours à des outils très sophistiqués pour le permettre (2).

II.1 L'impact des TIC sur la Gestion de la chaîne logistique (GCL) :

Le contexte d'apparition des TIC relatives à la GCL correspond au phénomène de mondialisation et à la nécessité d'améliorer le service client face à l'hyper-concurrence. L'objectif principal d'utilisation des TIC à ce propos, c'est d'économiser les coûts liés à l'approvisionnement, la production, le transport et la distribution (3).

(1) ANTHONY R. N (1965).

(2) VIDAL P, PLANEIX P, PETIT V, LACROUX F, AUGIER M et LECOEUR A (2005 : 145).

(3) Ibid., p. 161.

L'échange de document informatisé (EDI) a constitué une première étape sur le chemin d'un fonctionnement optimisé de la gestion de la chaîne logistique. Il a apporté le gain du délai postal et a préparé les acteurs à la dématérialisation des échanges de données (1).

À cet égard, les TIC ont un double rôle, elles permettent la prévision et la planification, d'une part. D'autre part, elles permettent l'automatisation des différents segments de la chaîne logistique. Parmi les principaux impacts des TIC liés à la GCL, nous en pouvons citer les suivants (2) :

- Optimisation et rationalisation de la fonction achat et les modes d'approvisionnement par le biais de technologie Internet. Les sites Internet où s'organisent les rencontres entre acheteurs et vendeurs sont appelés places de marché où « Market place »,
- Permettre d'améliorer la fluidité de l'information et ainsi d'améliorer la productivité sur le processus d'achat et la sélection des fournisseurs.

II.2 L'impact des TIC sur la Gestion de la production :

La préparation puis la réalisation de la production exigent de la part des entreprises industrielles le traitement de grandes quantités d'information. Pour cela, le recours aux TIC est fondamental dans le domaine de la gestion de production (3).

Les TIC soutiennent la fonction de production et d'exploitation, qui inclut toutes les activités de planification et de contrôle des processus produisant des biens et des services. Toute entreprise qui doit planifier, superviser, contrôler les stocks, les achats et le flux d'acquisition de biens et de services a besoin de tels outils technologiques (4). Ces outils ont pu impacter la fonction de la production, en permettant :

- La simplification des processus de production, la conception des produits, ainsi que l'organisation de l'usine,
- L'automatisation grâce à des ordinateurs et à des robots, les processus de production et les fonctions opérationnelles qui s'y rattachent,
- La conception de meilleurs produits, utilisant à la fois l'Ingénierie Assistée par Ordinateur (IAO) et la Conception Assistée par Ordinateur (CAO) et de meilleurs processus de production grâce à la Planification Assistée par Ordinateur (PAO),
- La création des plans de produits en deux ou trois dimensions, grâce à la Conception Assistée par Ordinateur (CAO),

(1) GERMAK P et MARCA J-P (2007: 286).

(2) VIDAL P, PLANEIX P, PETIT V, LACROUX F, AUGIER M et LECOEUR A (2005 : 162).

(3) REIX R (2005 : 81).

(4) ANGOT H (2006: 182).

- L'analyse et l'évaluation des modèles de conception de produits mis au point, grâce à l'Ingénierie Assistée par Ordinateur (IAO),
- La gestion physique des machines, grâce à la Fabrication Assistée par Ordinateur (FAO),
- L'assemblage des pièces fabriquées ou achetées via la robotique,
- Le contrôle de qualité qui couvre le test de matières à l'entrée et des produits à la sortie,
- La gestion de l'entretien préventif ou correctif.

« Le PLM (1) permet de contrôler le cycle de vie entier d'un produit, depuis le concept initial jusqu'à sa mise au rebut, en passant par sa mise en service. Ce type de solution facilite le développement collaboratif des produits, en reliant davantage des activités proches les unes des autres. Cette forme de management abouti à une meilleure conception des produits et permet parfois d'éviter les coûteuses étapes de prototypage physique » (2).

II.3 L'impact des TIC sur la Gestion de la Relation Client (GRC) :

Le terme CRM (3), est relativement récent. Les outils technologiques utilisés dans cette démarche, soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via Internet ou le téléphone. Le personnel de contact pourra, par exemple, reconnaître le client lors de tout contact. Il pourra ainsi de donner des informations à son client sur l'état de sa commande, la facturation et la livraison, etc (4).

Les TIC utilisées dans la GRC ont pour objectif d'accompagner l'entreprise dans l'individualisation et l'amélioration de la gestion de ses canaux de distribution et plus généralement de ses clients. Les impacts des TIC liées à la GRC peuvent se présenter comme suit (5) :

- Augmenter la fidélité du client en lui fournissant un service de qualité mais aussi en lui proposant des offres individualisées,
- Optimiser l'efficacité et réduire les coûts de l'activité marketing,
- Permettre de regrouper des données venant de plusieurs sources externe en vue d'une bonne prise de décisions,
- Permettre l'accompagnement à l'entreprise dans l'amélioration de la relation client, l'accompagnement dans les transactions, leur exécution effective ainsi que le service après-vente,

(1) PLM : Product Lifecycle Management.

(2) MENARD B(2010 : 74).

(3) CRM : Customer Relationship Management, en français la Gestion de la Relation Client (GRC).

(4) MULLENDERS A(2009 : 123).

(5) VIDAL P, PLANEIX P, PETIT V, LACROUX F, AUGIER M et LECOEUR A(2005 : 147).

- Permettre de mettre en place une segmentation client suffisamment fine (Datawarehouse), c'est le regroupement de données préparées pour l'analyse et la prise de décision qui facilitent la mise à disposition d'informations pour les décideurs,
- Permettre l'enregistrement, le suivi de toutes informations relatives aux clients afin de disposer de données fiables et actualisées qui seront à la base de toute sorte d'analyse (par téléphone, Internet, e-mail) (1).

Les grandes entreprises donnent une grande importance au renforcement des relations avec leurs clients et ouvrent de nouveaux canaux d'échanges afin d'adapter leur offre de services aux différentes catégories de clientèles. L'utilisation de l'Internet, Intranet, Extranet, centres d'appel et EDI, illustre bien cette diversification des modes de relation. Car la relation entre l'entreprise et ses clients n'est plus distante. Ces outils facilitent le passage d'une approche traditionnelle orientée « produit » à une approche moderne orientée « client ».

L'utilisation de technologies Web (Internet, Intranet et Extranet), a permis la diversification des modes de relation. Les relations peuvent être directes et propriétaires, les clients peuvent mettre en place un portail d'achat, sorte de marché virtuel sur lequel leurs fournisseurs peuvent proposer leurs produits et services.

Les TIC utilisés dans la GRC ont pour impacts de (2) :

- Améliorer la qualité des services rendus aux clients (rapidité de la réponse, fiabilité des informations transmises, personnalisation de la relation client, simplification des démarches),
- La réalisation de gains de productivité par des économies d'échelles.
- Le développement de nouveaux services, qui permettent d'accroître le chiffre d'affaire et de mieux se différencier des concurrents,
- Permettre aux équipes de travail de se concentrer à des tâches à forte valeur ajoutée,
- Les TIC sur lesquels s'appuient la GRC peuvent assurer une grande souplesse de l'organisation mais aussi d'assurer la pérennité de la solution,
- Les TIC permettent de disposer des informations précises, quantifiées et fiables en temps réel et cela pour permettre des mesures fines de suivi de l'activité commerciale, voire améliorer son pilotage,

(1) VIDAL P, PLANEIX P, PETIT V, LACROUX F, AUGIER M et LECOEUR A (2005 : 149).

(2) D I R E (02-2001: 15).

- Les TIC permettent la capitalisation des informations client (analyses des comportements clients, connaissance de leurs besoins, fonction de ciblage, de segmentation de la clientèle et de personnalisation),
- Les TIC améliorent la qualité des Tableaux de Bord produits liés à l'activité commerciale. Ceux-ci fiabilisent et rationalisent l'évaluation de l'activité.

La gestion commerciale qui est une activité vitale pour toute entreprise, peut tirer des avantages considérables du recours aux technologies de l'information et de la communication. Le développement de l'Internet a modifié considérablement les possibilités de gestion de la relation client et a entraîné l'apparition du commerce électronique, où un certain nombre d'entreprises sont apparues, telles que, l'entreprise numérique et celle virtuelle (1).

II.4 L'impact des TIC sur la fonction comptable :

L'utilisation des technologies relatives à l'information et à la communication, peut permettre un certain nombre d'impacts sur la fonction comptable, à savoir (2) :

- Intégration des étapes du cycle d'exploitation (achats, fabrication, expéditions, facturation, paiement, etc.) pour aboutir à la comptabilisation automatique des écritures traduisant les événements de la vie de l'entreprise,
- Permettre le lien entre la comptabilité financière et la comptabilité de gestion à partir de la même source d'information,
- Réduction des erreurs de saisie et information plus fiable et faciliter les transactions comptables,
- Facilitation des tâches de contrôle automatique de l'information comptable et financière,
- Intégration de toutes les données de gestion au sein de bases communes cohérentes et partagées par tous les modules fonctionnels,
- Permettre un Reporting financier et pilotage de la performance plus efficace.

(1) REIX R (2005 : 77).

(2) GERMAK P et MARCA J-P (2007: 297).

II.5 L'impact des TIC sur la Gestion de la connaissance (GC) :

Les TIC, tels que e-mail, Intranet, Groupware, etc, permettent à plusieurs individus de travailler ensemble sur un sujet commun, sans contrainte de temps ni d'espace. Celles-ci facilitent la communication, améliorent la coopération et la circulation de l'information entre les équipes qui peuvent parfois se trouver éloignées les unes des autres, mais aussi de permettre le transfert de la connaissance et l'expérience entre acteurs (1).

Le Knowledge Management (KM) peut s'appuyer sur des technologies plus avancées en matière de communication et d'information, pour atteindre son objectif qui est le transfert et l'exploitation au mieux des connaissances. Les technologies utilisées à ce propos, se basent en générale sur un espace virtuel de communication et de collaboration entre personnes (2).

Les TIC utilisées dans la gestion de la connaissance au sein de l'entreprise, peuvent être classées en quatre catégories (3) :

- Les outils de communication interpersonnelle (messagerie, Intranet),
- Les outils de partage de ressources et de contrôle des activités des membres d'un groupe (agendas partagés),
- Les outils de partage d'information (gestion documentaire, bases de connaissances, formes électroniques),
- Les outils de coordination des personnes et des processus (Workflow, gestion de formulaires, Gestion électronique des données GED et Datawarehouse),
- Les outils d'analyse basés sur des systèmes d'enquêtes en ligne.

Pour conclure, ces technologies permettent une bonne circulation de l'information mais aussi un bon partage de connaissances entre les acteurs et groupes en sein de l'entreprise.

Selon LAMARQUE E, l'intérêt des technologies de l'information et de la communication (TIC) est de transformer les connaissances implicites en connaissances explicites et assurer ainsi sa diffusion à l'ensemble de l'organisation. L'accès libre à l'information grâce à des bases de données intégrées est alors un moyen de créer le chevauchement et la connectivité (4).

Dans les grandes entreprises, des technologies liées à l'information et à la communication ont été mises en place pour favoriser le travail en groupe, faciliter les

(1) VIDAL P, PLANEIX P, PETIT V, LACROUX F, AUGIER M et LECOEUR A (2005 : 165).

(2) Ibid., p. 165.

(3) VIDAL P, PLANEIX P, PETIT V, LACROUX F, AUGIER M et LECOEUR A (2005 : 166).

(4) LAMARQUE E(2008 : 179).

échanges d'information et le transfert des connaissances mais aussi de permettre la coopération, la coordination et la communication entre les acteurs. Ces outils ont un rôle très important dans la gestion des connaissances, qu'il s'agisse des connaissances implicites ou de connaissances explicites (1).

- **Les outils utilisés en matière de connaissances implicites :**

Le Groupware : Il englobe toutes les techniques qui permettent de travailler en groupe à des personnes séparées par la distance ou le temps. Ces techniques permettent de transformer des connaissances implicites en connaissances explicites,

Les forums électroniques : Ce sont des messageries non nominatives qui permettent à un groupe d'acteurs de structurer leurs échanges d'informations et de messages selon des dossiers thématiques ou des groupes de travail partagés,

La visio-Conférence : Cet outil permet des réunions virtuelles synchrones entre des personnes séparées par la distance,

- **Les outils utilisés en matière de connaissances explicites :**

Ils sont basés sur l'outil fondamental qui est le net et ses trois déclinaisons : l'Internet, l'Intranet et l'Extranet mais aussi sur d'autres outils qui sont la

L'Internet : Cet outil permet la connexion de n'importe quel ordinateur avec n'importe quel autre, par tout moyen de télécommunication,

L'Intranet : C'est un réseau local à l'entreprise ou à l'organisation utilisant la technologie Internet. Il permet l'amélioration de la qualité de service, l'amélioration de la circulation et de la capitalisation de l'information et de la connaissance,

L'Extranet : C'est un Intranet étendu à des utilisateurs externes à l'entreprise (par exemple des fournisseurs) mais bien repérés (adresse et identification),

La messagerie électronique : Il est le premier qui a été implanté dans les entreprises, celui-ci est plus connu et utilisé malgré l'apparition de nouvelles fonctionnalités avancées de gestion de l'échange,

La Gestion Electronique Documentaire (GED) : Cet outil permet la gestion des documents, qui met à la disposition des salariés les documents qu'ils recherchent en leur évitant déplacement et perte de temps. Ceci repose sur des méthodes de repérage sophistiquées et requiert un travail permanent de recherche documentaire,

Le Workflow : Il offre des fonctions de types validation, gestion d'un état, transfert des flux. Cet outil est utilisé pour dématérialiser, accélérer et alléger des procédures.

(1) ALLEGRE C-B et ANDREASSIAN A-E (2008 : 168).

Pour résumer, l'organisation doit utiliser et développer des outils technologiques pour faciliter la création, la capitalisation et le transfert de connaissances et d'expériences. L'outil Intranet est pertinent pour une telle démarche.

II.6 L'impact des TIC sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) :

La rapidité des évolutions dans le domaine social justifie une certaine automatisation de la gestion des ressources humaines. Les préoccupations des entreprises s'orientent vers une optimisation de la mobilité interne, la fidélisation des talents, l'e-Learning pour la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) (1).

Selon NAHON S et TASKIN, les impacts des TIC en matière de RH, sont les suivants (2) :

- Maximisation de l'efficacité administrative du service RH par l'automatisation de processus manuels répétitifs, ce qui permet aux professionnels de la GRH de se concentrer sur d'autres activités à plus valeur ajoutée pour l'organisation,
- Accès facilités aux données individuelles des employés, que ce soit par eux-mêmes, ou par leurs managers,
- Observation, en temps réel, de l'évolution de certains indicateurs clés (Turnover, absentéisme, temps de travail, Masse salariale, etc.),
- Intégration des processus RH dans le système d'information de l'organisation,
- Responsabilisation des employés et développement de l'utilisation des moyens de communication internes visant l'amélioration des relations entre employés et managers,
- La diminution du nombre de niveaux hiérarchiques mais aussi la réduction du coût du travail.

Les solutions SIRH établissent un lien particulier entre l'employé et son entreprise : leviers de transparence, de reconnaissance et de développement, ils peuvent accompagner le déploiement d'une culture d'entreprise plus numérique. Rappelons que ce sujet fera l'objet de notre étude, et sera développé de plus en plus dans le deuxième chapitre.

(1) MENARD B (2010: 76).

(2) NAHON S et TASKIN (2009: 26).

III. L'émergence des nouveaux types d'entreprises :

Le développement de plus en plus des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a transformé le mode de fonctionnement des entreprises traditionnelles, et qui a donné la naissance de nouvelles appellations de celles-ci, telles que : l'entreprise numérique et celle virtuelle.

III.1 Transformation de l'entreprise :

L'évolution rapide des marchés et des activités concurrentielles s'accompagne de changements dans les entreprises elles-mêmes. Internet et les nouveaux marchés modifient la structure de certains coûts et revenus, et accélèrent la transformation, voire la disparition des modèles économiques traditionnels.

À titre exemple, en Algérie les transactions commerciales en ligne dans tous les secteurs restent toujours faibles, malgré la modernisation d'un certain nombre d'entreprises publiques et privées. À l'étranger, dans votre domicile vous pouvez consulter tous les vols, via l'Internet.

Les limites traditionnelles de l'organisation ou la localisation géographique ne restreignent plus les entreprises dans leur conception, développement et production de biens et de services. Elles peuvent entretenir des relations étroites avec leurs fournisseurs et les autres partenaires, même géographiquement très éloignés.

III.2 Emergence de l'entreprise numérique :

Les changements que nous venons de décrire, combinés à une transformation tout aussi importante de l'organisation, sont à l'origine de l'apparition de l'entreprise numérique (hautement informatisée). Celle-ci se définit selon plusieurs dimensions. La plupart des relations importantes avec les clients, les fournisseurs et les employés se font sous forme électronique (1).

L'entreprise numérique gère ses actifs clés, propriété intellectuelle, compétences distinctives, actifs financiers et humains. Les principaux processus reposent sur des traitements et réseaux informatiques qui relient les différents secteurs de l'organisation ou plusieurs organisations.

(1) MENARD B (2010 : 132).

L'entreprise numérique développe d'importantes possibilités d'organisation et de gestion globales pour atteindre des niveaux de rentabilité et de compétitivité très élevés. Par exemple, l'intégration informatique des principaux processus a beaucoup accru la flexibilité et la capacité à s'adapter aux demandes des consommateurs et aux changements que connaît son réseau de fournisseurs.

Ce type d'entreprise utilise l'ensemble des outils électroniques. Celle-ci regroupe toutes les composantes du système d'information, des outils de communication électronique (courrier électronique, messagerie, visioconférence, agenda partagé, Internet, Intranet, Extranet), des outils de processus interne (vente, production, achats, etc.) et des outils permettant une gestion efficace avec les relations externes de l'entreprise, à savoir : ses clients ainsi ses fournisseurs.

Mais aussi des outils dédiés à la coordination et à la bonne circulation de l'information à tous les niveaux hiérarchiques et dans toutes les activités de l'entreprise (Groupware) et le bon partage de l'information, voire la circulation automatisée des documents (Workflow).

III.3 Emergence de l'entreprise virtuelle :

« Les outils de la communication mobile (téléphone mobile, assistant numérique personnel, ordinateur portable, etc.) permettent d'étendre l'activité en dehors du lieu et du temps de travail. Grâce à l'Intranet, le manager est en mesure d'accéder à des informations nécessaires à son activité en dehors de l'entreprise et en dehors des plages horaires traditionnelles de l'entreprise. Les salariés, aussi, sont en mesure de travailler aussi bien dans les locaux de l'entreprise mais également en déplacement, chez eux (travail virtuel), chez les clients ou dans un autre pays. Ceci va remettre en cause les fondements de l'entreprise capitaliste qui s'est construite sur l'unité de lieu, l'unité de temps et sur l'anonymat » (1).

L'entreprise d'aujourd'hui et de demain a trois caractéristiques essentielles : l'ubiquité, l'omniprésence et l'omniscience. En effet, l'entreprise virtuelle a la possibilité d'être partout virtuellement présente. Elle est ouverte 24 heures sur 24 et fonctionne en pilotage automatique. Elle a un accès rapide aux savoirs du monde et surtout à celui de son personnel.

(1) HENRY I (2000).

Aujourd'hui, les entreprises sont devenues éclatées, flexibles, agiles et numériques. Celles-ci qu'on appelle les entreprises virtuelles, par leurs caractéristiques de réactivité et de flexibilité, constitueront incontestablement un des modèles d'organisation les plus dynamiques du 21^{ème} siècle (1).

IV. Les TIC et la protection des données individuelles :

L'une des attentes premières qu'ont les dirigeants, c'est la création d'un espace de confiance absolu en termes de fonctionnement et de relation avec les partenaires externes. Ce sujet doit être au cœur de la réflexion sur l'entreprise numérique (2).

Pendant longtemps, les entreprises se sont intéressées à la sécurité informatique, puis à la sécurité de leurs systèmes d'information. Aujourd'hui, la sécurité des systèmes d'information intègre également la sécurité de l'information : la protection des infrastructures matérielles et logicielles évolue vers la protection des ressources numériques (3).

Les informations sur les personnes ne peuvent être traitées comme les informations sur les objets ou sur les produits, la confidentialité est la règle de base pour la plupart des données individuelles. À titre exemple, en France, les droits de la personne face aux fichiers et aux traitements informatiques sont protégés par une loi. La Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL) est chargée d'assurer le respect de la législation française dans ce domaine. Cette législation limite la collecte des données et leur utilisation. Mais aussi elle introduit aussi un principe de transparence (4).

Si la confidentialité des informations n'est pas assurée, le système intégré utilisant des bases de données interconnectées, comme ERP, peut générer un risque au respect de la vie privé. Par ce que le Système d'Information Ressource Humaines (SIRH) autant qu'un moyen de collecte, de traitement, de conservation, peut aussi diffuser des informations sensibles qui concernent les employés. Il faut être attentif à toutes les évolutions du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) pour informer les clients internes de la fonction RH (5).

Il y a des informations qui doivent être protégées et sécurisées, d'autres peuvent être partagées, distribuées et même consultables. Par exemple, les absences, les présences, les retards (système de paie), le dossier administratif (mesures disciplinaires), etc.

(1) Ibid., p. 17.

(2) MENARD B (2010: 101).

(3) Ibid., p. 103.

(4) GILBERT P (2006).

(5) PERETTI J-M (2010: 424).

Conclusion :

Dans ce premier chapitre intitulé l'environnement technologique en pleine mutation, qui est structuré en deux (3) sections, nous avons essayé de présenter l'environnement technologique de l'entreprise et son évolution. Dans cette même section nous avons abordé les forces et l'avantage concurrentiel de la technologie de l'information selon l'approche de PORTER M.

Dans la deuxième section, nous avons mis en lumière les technologies de l'information et de la communication, leur définition, leurs évolutions ont été évoquées. Ensuite, nous avons présenté les caractéristiques et les intervenants du secteur informatique. Les différents types des TIC ont été finalement présentés.

Quant à la dernière section, nous avons essayé de montrer l'importance de la technologie au sein de l'organisation et le rôle accru de l'information au sein de l'organisation a été évoqué. Ensuite, nous avons tenté de présenter l'impact des TIC sur les différents processus métiers de l'entreprise, à savoir : la fonction logistique, production, commerciale, gestion des ressources humaines, etc. nous avons présenté les différents types d'entreprises qui sont apparus avec le développement des TIC, à savoir : l'entreprise numérique et celle virtuelle. Et finalement, nous avons abordé les risques liés à l'utilisation des TIC.

Nous revenons à notre hypothèse, qui stipule que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont un impact sur les différents processus métiers de l'entreprise, et par conséquent, elles peuvent la rendre plus performante en interne et plus dynamique, réactive et flexible en externe. Effectivement, ces technologies ont d'impacts considérable sur l'entreprise, elles réorganisent le style de management de celle-ci, voir influençant sur ses stratégies, sa structure mais aussi sur les comportements des personnes qui la composent, etc.

Il est certain que les TIC ont un impact considérable sur les différents processus métiers de l'entreprise. Avec l'avènement de l'Internet plus particulièrement, les entreprises qui ont introduit ces technologies au sein de leur fonctionnement interne et externe, leurs activités ont été effectivement bouleversées. Ces entreprises sont devenues de plus en plus, dynamiques, réactives et flexibles.

Face aux changements technologiques, l'entreprise doit élaborer de nouvelles façon de faire et de penser afin d'adapter ses paramètres à cet environnement. Elle se doit également d'agir sur cet environnement pour :

- Survivre.
- Demeurer ou devenir performantes dans un contexte de mondialisation et de compétitivité,
- Bâtir la pérennité et la longévité,
- Évoluer en même temps que l'environnement,
- Composer avec le progrès et en tirer profit sous formes de prospérité et de qualité de la vie,
- L'organisation doit évaluer les données obtenues à partir de l'environnement en termes d'opportunités (chance, possibilité de se développer) et en termes de contraintes (menaces à affronter).

Pour évaluer les opportunités et les contraintes liés à son environnement technologique, l'entreprise doit le surveiller, recueillir et analyser les informations pour s'adapter, réagir face à ceci. Elle doit mobiliser des ressources pour qu'elle soit en cohérence avec sa nature, il s'agira ici de fournir des réponses pour assurer sa survie ou sa croissance à long terme.

L'entreprise doit chercher des capacités, que ce soit, organisationnelles (agrégat des ressources humaines permettant le processus d'information) ou matérielles (matières, finances, technologies dont elle dispose), mais également doit s'adapter en permanence aux évolutions de sa structure interne, mais aussi de son environnement afin de se maintenir et se développer.

L'entreprise doit être capable à s'adapter en permanence aux changements et aux défis lancés par un environnement de plus en plus complexe et imprévisible. Notons que les certitudes d'aujourd'hui ne sont pas celles d'hier et surtout pas celles de demain.

Parmi les facteurs les plus déterminants dans la capacité de l'entreprise à se maintenir, à se résister et à s'adapter, c'est bien les TIC, qui ont pris au cours de la dernière décennie et particulièrement depuis l'avènement de l'Internet, une place considérable, donnant accès à un monde où tout est à disposition n'importe où, n'importe quand et à un cout quasiment nul.

Les besoins de fiabilité et de cohérence des données partagées dans les entreprises amènent ces dernières à rechercher la plus forte intégration au sein de chaque fonction et entre ces activités. Le recours aux ERP (PGI) est la conséquence de cette attente.

Le mode d'organisation des entreprises devrait être organisé en fonction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIIC) pour que l'entreprise soit en mesure de produire les biens ou les services attendus. Les TIC peuvent servir de substituts à diverses activités dans l'entreprise ainsi qu'à certains mécanismes de contrôle et modes formels de coordination, elles peuvent également représenter un potentiel stratégique et constituer des outils d'apprentissage organisationnel transformant l'information en savoir.

Quant au prochain chapitre, nous aborderons notre deuxième type de littérature essentiel à notre cadre conceptuel, il s'agit des Technologies de l'Information et de la Communication dans la fonction ressources humaines (FRH).

2

CHAPITRE Les TIC dans la fonction RH

Section 1

**LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES
(F R H)**

Section 2

**LE SYSTEME D'INFORMATION
DES RESSOURCES HUMAINES (S I R H)**

Section 3

IMPACTS DES TIC SUR LES SIRH

Introduction :

Vue l'importance croissante des nouvelles technologies dans l'organisation du travail, le rôle grandissant des outils technologiques, le fonctionnement davantage en temps réel, les nouvelles formes d'organisation du travail centré sur le collaboratif, l'élément central de l'information, etc. La fonction RH devient de plus en plus concernée par ces mutations.

Pour servir les enjeux stratégiques de l'entreprise, la fonction RH doit focaliser ses ressources sur des activités à forte valeur ajoutée. Pour ce faire, elle a besoin d'outils technologiques. C'est l'objectif de la mise en place d'un système d'information RH basé sur les TIC qui va apporter des nouveautés sur l'organisation, en permettant aux personnes de la fonction RH d'être plus efficaces, plus réactives et de partager plus d'informations. Cette mutation va passer par des modifications profondes sur l'organisation de la fonction RH, sur la nature du travail effectué, sur les compétences requises. C'est une véritable transformation de la fonction qui est induite par le SIRH.

Cette fonction est en situation maintenant d'offrir les services plus personnalisés dont ces clients internes (salariés, l'encadrement, direction générale, etc.) ont besoin. A titre exemple, elle doit mettre à disposition des outils et des méthodes s'appuyant sur le Libre-service RH permettant un Management virtuel. À cette optique, il est nécessaire que l'entreprise mette en place une politique d'amélioration continue (Voir la boucle d'amélioration contenue « la roue de Deming » citée dans la partie recommandations).

La fonction RH d'une entreprise va pouvoir intégrer différents tâches et informations. Cela va permettre d'accélérer l'outillage des activités RH. Ceci permet à chaque activité RH de disposer de différents outils faciles à mettre en place. Ainsi un certain nombre de tâches sont facilitées soit par leur automatisation, soit par les possibilités qu'offrent ces nouvelles technologies. Ce sont des instruments d'aide et de support à l'information et à la décision. Cette instrumentation de la fonction ne peut s'effectuer que grâce à l'existence de support de SI et au-delà des TIC.

L'objectif principal de ce chapitre est d'étudier l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la fonction RH. Mais aussi de savoir les effets d'un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) sur la fonction RH comme objectif secondaire.

Il est question de guider la réflexion de ce chapitre sur les interrogations suivantes :

- Quel est l'impact des TIC sur la fonction RH ?
- Quel est l'apport du SIRH fondé sur les TIC sur fonction RH ?
- Comment peut-il rendre la fonction RH plus performante ?
- Dans quelle mesure le SIRH peut constituer un facteur de changement dans l'organisation ?

Dans ce deuxième chapitre, il y a deux hypothèses que nous essayerons de tester sur le plan théorique, qui sont :

1^{ère} hypothèse : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont un impact positif sur la fonction RH et qui peuvent la réorganiser et la repositionner et, par conséquent, peuvent la rendre plus efficace en terme d'efficacité de la prise de décision de GRH, réduction des coûts, amélioration de la gestion de l'information mais aussi de la qualité des prestations RH vis-à-vis ses clients internes et externes au sein des entreprises algériennes.

2^{ème} hypothèse : Le Système d'Information Ressource Humaine (SIRH) basé sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) peut rendre la fonction RH plus performante, partagée et, par conséquent, il peut amener des changements dans le mode d'organisation des RH.

Ce deuxième chapitre de notre mémoire intitulé les TIC dans la fonction RH, est divisé en trois (3) sections :

La première section de ce chapitre est au départ, consacrée à la présentation de la fonction RH, à savoir : sa définition, son évolution à travers huit courants de la théorie des organisations qui sera brièvement évoquée. Ensuite, l'enjeu de la GRH sera abordé avec la prise en considération de trois variables, qui sont GRH/Stratégie, GRH/Performance sociale et GRH/Changement.

Dans la deuxième section du deuxième chapitre nous présentons le concept de Système d'Information Ressources Humaines (SIRH). Nous commencerons à présenter le concept de celui-ci, à savoir : son définition, ses principaux apports sur la fonction RH et ses fonctionnalités.

Nous aborderons aussi, dans cette même deuxième section, l'informatisation de la fonction ressources humaines en mettant l'accent sur l'automatisation de la gestion administrative de la fonction RH et nous décrivons aussi l'accompagnement du SIRH de l'évolution de la fonction RH. Enfin, nous abordons les acteurs du changement dans le SIRH.

Dans la dernière section, seront présentées les principales périodes qui ont marqué l'évolution du marché de l'informatisation de la fonction RH mais aussi les évolutions technologiques des SIRH seront alors abordées. Nous abordons par la suite, les principaux impacts des TIC sur la fonction RH, en mettant l'accent sur quatre éléments, à savoir : l'accessibilité à l'information, la décentralisation de l'information, la responsabilisation des salariés, le nouveau rôle de la hiérarchie et l'émergence de la compétence collective. Finalement les principaux apports des TIC dans la fonction RH proprement dite, d'après quelques auteurs RH, seront abordés.

LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES (FRH)

Dans cette section, nous allons aborder les thèmes suivants :

- Définition de la GRH,
- Évolution de la fonction RH,
- Enjeux de la GRH.

I. Définition de la GRH :

Voici un tableau qui regroupe quelques définitions qui permet de bien cerner le sens de la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

TABLEAU 3 • Définitions de la GRH :

DEFINITIONS	AUTEURS
Patrice Roussel en 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.	ROUSSEL P, citée par MORENO M (2008 : 5)
La GRH est d'abord structurée par un ensemble de procédures administratives émanant du droit du travail que la fonction RH doit appliquer de façon claire et précise.	SILVA F (2008 :143)
D'après Pierre LOUART, qui définit la GRH comme l'ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs. C'est une somme de tâches d'autant plus complexes qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas de simples paramètres de l'action, ce sont des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion.	LOUART P (1991 : XVII)
Quant à Julienne BRABET qui définit la GRH comme à la fois un corps de connaissances et une activité exercée par des membres de l'entreprise, l'un et l'autre se structurant historiquement en étroite interdépendance.	BRABET J (1993 : 16)
Lors de l'introduction des démarches de qualité au sein d'une organisation, il est habituel aujourd'hui de considérer la GRH comme un ensemble de processus en interrelations. Cette notion de processus, défini comme une série d'activités finalisées aboutissant à une prestation, offre une base de réflexion pour réfléchir sur l'organisation du système d'information de la GRH.	GILBERT P (2006 : 640), citée par EXBRAYAT G, FISTEBERG N et FOUESNANT R (10-2010 : 29)
La GRH est une discipline récente. Elle dérive de plusieurs champs disciplinaires, de l'économie, du droit, de la gestion. Elle se situe également à la confluence de la philosophie, de la psychologie et de la sociologie. Ces emprunts successifs et multiformes font la richesse et l'intérêt de la discipline, mais en révèlent également sa fragilité.	LACONO G (2002 : 11)

Aux Etats-Unis d'Amérique les manuels scolaires définissent les RH comme une fonction qui permet à l'entreprise de gérer le processus d'acquisition, de formation, d'évaluation et de rémunération des salariés. Cette fonction gère aussi la relation de travail qui inclut les droits des travailleurs, la santé, la sécurité et l'éthique du travail. L'objectif de la fonction RH est d'aider la direction de l'entreprise dans la mise en place d'un système de gestion et de développement des compétences de l'entreprise.	BENRAOUANE S-A (2010 : 27)
---	----------------------------------

Source : Réalisé par nous-même

Il y a d'autres auteurs qui partent de l'idée que la GRH est l'ensemble des moyens, des outils, règles, procédures, normes et des méthodes mises en œuvre par une organisation dans le but d'acquérir (recruter) un personnel compétent, de le conserver et de le développer (élargir leur connaissances et compétences), pour créer de la valeur et être plus compétitif. Mais aussi comme un ensemble des politiques et des pratiques qu'une organisation met en place pour disposer d'un personnel compétent.

Elle est considérée aussi comme l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Parmi ces activités nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité, etc.

Le Management des Ressources Humaines (MRH) permet à l'entreprise de fidéliser son personnel en mettant en place des systèmes de rémunération et de motivation créant un cadre de sécurité et de satisfaction pour ses salariés et toutes choses qui renforcent davantage leur attachement à l'entreprise.

Lors de l'introduction des démarches de qualité au sein d'une organisation, il est habituel aujourd'hui de considérer la GRH comme un ensemble de processus en interrelations. Cette notion de processus, défini comme une série d'activités finalisées aboutissant à une prestation, offre une base de réflexion pour réfléchir sur l'organisation du système d'information de la GRH (SIRH).

II. Évolution de la fonction RH :

Présenter la Fonction des Ressources Humaines (FRH) nécessite de s'interroger sur son identité, son évolution au fil du temps. On peut distinguer plusieurs périodes importantes, depuis le traditionnel chef du personnel à l'actuel directeur des ressources humaines.

Chaque période est caractérisée par la domination de certaines idées et courants, des innovations en matière de législation sociale et des évolutions technologiques, qui conditionnent la vie de l'homme au travail.

II.1 Taylorisme :

Le début du siècle dernier est marqué par le développement du management scientifique de Taylor. Les principes sont :

- Parcellisation des tâches pour aboutir à un «One best way» au niveau des processus du travail,
- Séparation entre conception et fabrication,
- Mise en place de bureaux de méthodes, qui mettent au point la science de l'exécution de chaque élément de travail. Ainsi le contrôle du travail par des contremaîtres,
- Salaire au rendement pour motiver le salarié et garantir une productivité de débit.

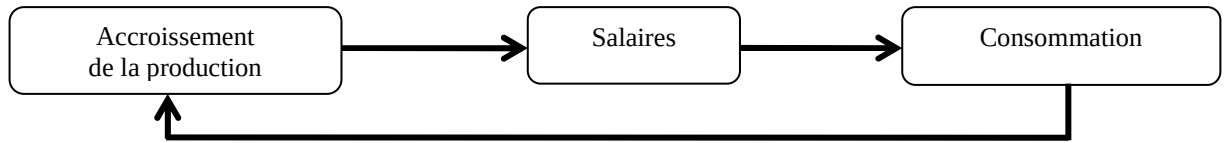
La fonction RH dans cette période est absente ou réduite à sa plus simple expression : salaire versé en pièces (travail à la pièce), recrutement rudimentaire, licenciements sommaires, formation sur le tas dispensée par le contremaître. Le travail manuel, de force prédomine.

À partir des années vingt, l'intervention croissante de l'Etat marque une étape importante dans l'histoire sociale. L'Etat commence à exiger un certain nombre de diapositives, telles que : l'obtention des congés payés, la semaine de quarante heures, les délégués ouvriers et les conventions collectives. Les innovations sociales et législatives obligent les patrons à embaucher des juristes pour assister cette gestion de la main-d'œuvre.

II.2 Fordisme :

Après la deuxième guerre mondiale, le développement du Fordisme complète le Taylorisme grâce à une standardisation extrême du produit. Il repose sur la production de quantité importante, la mécanisation de la chaîne de montage et la motivation des ouvriers par le salaire à la pièce.

L'augmentation rapide des salaires a permis aux ouvriers de consommer davantage, ce phénomène fut baptisé par les économistes « le cercle vertueux de Ford ».



« Ce modèle productif suppose un compromis social, qui perdurera de nombreuses années. Dans cette période, la fonction administrative du personnel s'organise et se bureaucratise autour du respect des règles et des procédures sous l'impulsion des syndicats et des nouvelles législations : sécurité sociale, comité d'entreprise, le SMIG, égalité des droits des salariés. À ce stade, l'incitation principale reste monétaire » (1).

II.3 Les principes administratifs d'Henri FAYOL :

Il faut noter que parmi les six fonctions distinguées par Henri Fayol, à savoir : Administrative (prévoir, organiser, coordonner ; commander, contrôler), Technique, Commerciale, Financière, Comptable, de sécurité. La fonction du personnel n'est pas mentionnée. Il y a quelques aspects (sécurité du travail, hygiène) qui sont intégrés dans les fonctions sécurité et administrative (2).

De même, ce management administratif va s'accompagner d'un guide général de l'administration des salariés, constitué de (14) principes d'administrations qui sont :

1) Division du travail, **2)** Autorité et responsabilité, **3)** Discipline, **4)** Unité de commandement, **5)** Unité de direction, **6)** Subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général, **7)** Rémunération du personnel, **8)** Centralisation, **9)** Hiérarchie, **10)** Ordre matériel et social, **11)** Équité, **12)** Stabilité du personnel, **13)** Initiative, **14)** Union du personnel.

Dans un souci d'efficacité, la chaîne de production doit respecter un principe essentiel, qui est l'unité de commandement : un seul chef pour chaque employé. De plus cet auteur a modernisé les pratiques de management de cette époque en introduisant une démarche managériale qui complètera la culture industrielle des dirigeants et la dimension technique de l'Organisation Scientifique du Travail (OST) de Taylor.

(1) CADIN L, GUERIN F, PIGEYRE F (2002 : 15).

(2) Henry Fayol, Administration générale et industrielle, 1916.

II.4 École des relations humaines :

Le mouvement des relations humaines s'impose en réaction à ce compromis social. On redécouvre les travaux d'Elton Mayo, datant des années vingt et son expérience à la Western Electric d'Hawthorne. La principale idée de cette école est que les incitations monétaires ne suffisent pas à expliquer le comportement de l'homme. D'autres auteurs contribuent à ce mouvement :

Les écrits de Kurt Levin, qui analysent les comportements des individus en groupe et la dynamique particulière qui s'en dégage, rôles de leader, modifications des comportements, complètent cette approche.

ABRAHAM Maslow et sa théorie des besoins, de son côté, il s'est intéressé à la dépendance des individus à leurs besoins. Ceux-ci sont ventilés à partir d'un critère de dématérialisation croissante des attentes individuelles, il a schématisé tout cela dans une pyramide des besoins divisée en cinq (5) types (Besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance et affectifs, estime, accomplissement personnel).

McGregor et ses théories X (les gens n'aiment pas le travail et ils l'évitent si possible, le travail est considéré comme une nécessité, les salariés préfèrent être dirigés et commandés) et Y (les gens veulent travailler et essayent par l'initiative personnelle de trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent, ils acceptent d'être responsables de leurs actes).

Ces deux derniers auteurs, démontrent que le besoin de relations avec autrui, les facteurs psychologiques, le désir de reconnaissance autre que financière, sont également sources de motivation au travail.

Les travaux d'ARGYRIS postulent que chaque individu détient un potentiel d'action insoupçonné. L'organisation se trouverait gagnante à lui aménager les conditions de son développement personnel. COCH et FRENCH, qui étudient la résistance au changement.

Dans les années cinquante et soixante, cette école influence considérablement la fonction RH : des formations sont mises en places pour les cadres et les agents de maîtrises, afin de leur apprendre les techniques de commandement, les relations avec le personnel, l'information et la communication dans l'entreprise. La dénomination évolue, on parle désormais de relations humaines.

II.5 Courant socio-technique :

Les années soixante-dix constituent une période particulièrement conflictuelle pour l'entreprise, les ouvriers aspirent à davantage de responsabilisation et d'autonomie dans leur travail. Les sociologues plaident pour un enrichissement des tâches et de meilleures conditions de travail. Le courant socio-technique trouve son origine dans les travaux du Tavistock Institute et propose une réflexion sur les formes d'organisations plus autonomes, l'amélioration des conditions de travail et la responsabilisation de l'individu.

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

II.6 Modernisation des entreprises :

Avec l'arrivée des Nouvelles Technologies de l'Information et de la communication (NTIC) dans les systèmes de production, les entreprises avaient l'occasion de revoir entièrement leur organisation du travail :

- Développement des démarches de qualité totale,
- Réduction des niveaux hiérarchiques,
- Décentralisation des décisions au niveau de l'ouvrier ou du chef d'équipe, afin de parvenir à une meilleure gestion en temps réel des aléas de la production.

L'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) favorise la communication par l'intermédiaire des réseaux informatiques. Elle permet également d'accroître la flexibilité du système de production. Le niveau de qualification demandé est nettement supérieur à ce qu'il était auparavant.

L'automatisation des systèmes de production induit des licenciements massifs dans les années quatre-vingt. La fonction RH s'organise autour de nouveaux outils, tels les cercles de qualité, la responsabilisation des salariés, fondés sur les principes suivants :

- Mettre en place un système participatif pour accompagner la modernisation,
- Permettre aux individus d'être plus libre et plus créatifs,
- Mobiliser les hommes autour des objectifs de l'entreprise,
- Impliquer et responsabiliser les individus.

II.7 Management Stratégiques des Ressources Humaines (MSRH) :

Le management stratégique accompagne cette mutation du système productif. La démarche (Diagnostic/Options stratégiques/Plan d'action/évaluation) bien connu dans les fonctions de l'entreprise, intègre l'homme comme ressource de l'entreprise, qu'il faut savoir analyser et prévoir au mieux. On parle alors de Gestion des Ressources Humaines (GRH) au cœur de management stratégique des RH. Il s'agit de mobiliser les individus autour des objectifs de l'entreprise.

Ce qui est important aussi, c'est prendre en considération la culture de l'entreprise, qui a été considérée comme un frein au changement mais elle devient de plus en plus un atout majeur. Une culture forte est synonyme de solidarité et de valeurs.

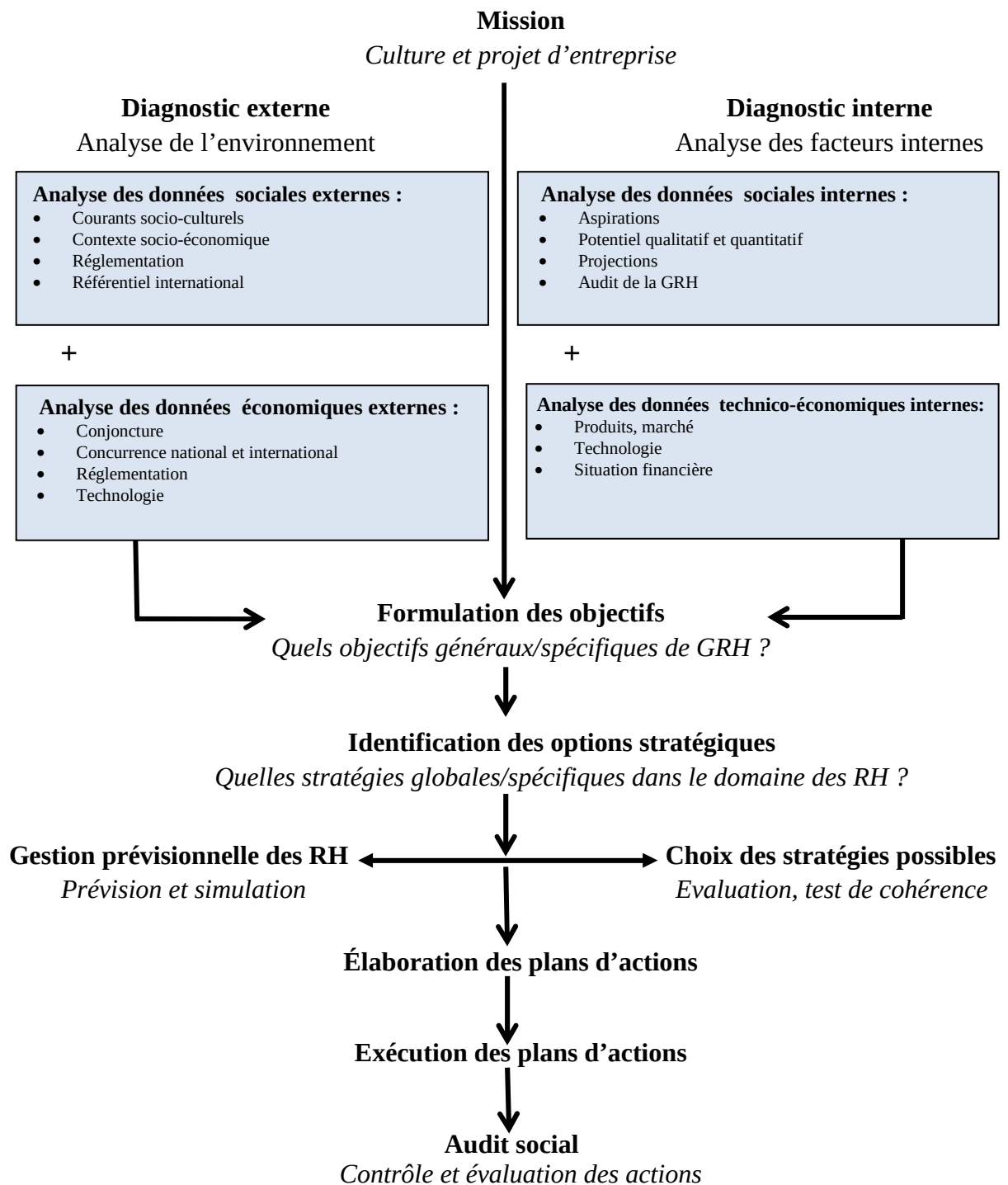
La littérature montre que le Management Stratégiques des Ressources Humaines (MSRH) exerce un rôle déterminant dans les organisations pour survivre et prospérer, c'est un puissant moteur au sein de celles-ci. Au-delà de ceci, regardons de ce qui se dégage de la littérature :

TABLEAU 4 • Définitions du Management Stratégiques des Ressources Humaines :

Définitions	Auteurs
La GRH est stratégique en raison des actions qu'elle mène pour s'adapter à l'environnement externe (école du fit). Selon l'hypothèse de Lengnick-Hall, les entreprises qui formulent leur stratégie avec une prise en compte systématique des aspects de GRH et conçoivent réciproquement la GRH en fonction de la stratégie seront plus efficaces sur le long terme et auront plus de chance de réussir que celles qui les envisagent séparément. Pour d'autres la GRH est stratégique parce qu'elle est discutée par les dirigeants qui ne traitent que des sujets stratégiques.	BRABET J (1993 : 19)
Quand à Crozier, la GRH est stratégique si elle intègre les phénomènes de pouvoir. Elle l'est aussi si le salarié devient acteur et participe à la prise de décision.	GROZIER M, citée par BRABET J (1993 : 19)
Lorsque on parle du MSRH, c'est mettre en œuvre les moyens auxquels une entreprise a recours pour assurer l'utilisation optimale de la structure, des compétences, des processus et des ressources dont elle dispose, afin de tirer profit des perspectives favorables qui lui offre son environnement, tout en réduisant au minimum l'impact des contraintes externes susceptibles de compromettre l'atteinte de ses objectifs.	BAIRD L et MESHOULAM I (1988)
L'essentiel dans la notion MSRH, est le fait que la fonction personnel adopte une vision dynamique des ressources humaines qu'elle a à gérer. Ceci implique qu'elle soit capable de planifier et de mettre en œuvre des actions cohérentes entre elles et vis-à-vis des objectifs que se donne l'entreprise dans le cadre de sa stratégie globale et d'en contrôler les résultats.	BESSEYRE DES HORTS C-H (1988)
Pour être réellement stratégique, la GRH doit vérifier deux points : elle doit d'abord d'influencer le devenir de l'entreprise et avoir ainsi un enjeu stratégique. Elle doit aussi dans ses pratiques, adopter une démarche stratégique.	ARCIMOLES C-H (1994)
Le MSRH se base sur quatre volets : la contribution ou le rendement des employés envers l'entreprise, la composition de l'effectif, la compétence du personnel et l'engagement des employés envers l'entreprise.	DYER L and HOLDER G-W (1995)

Le MSRH regroupe les principales pratiques de RH dans une perspective intégrée, cohérente et stratégique.	FOMBRUN C-J, NOEL M-T et DEVANNA M-A (1982)
Le MSRH se donne quatre priorités : l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation, une structure organisationnelle flexible, un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité et une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise.	GUEST D-E (1987)
Le MSRH regroupe quatre éléments principaux, l'utilisation de la planification, la conception et le management de système d'information RH basé sur un ensemble de politiques du personnel cohérentes et guidées par une philosophie, l'adéquation des politiques et des activités à la stratégie explicite de marché et regarder les personnes dans l'organisation comme une ressource stratégique, indispensable à la réalisation de l'avantage compétitif.	HENDY C and PETTIGREW A (1990)
Le MSRH se base sur trois éléments fondamentaux qui sont : l'intégration des activités de GRH aux principaux objectifs stratégiques, la cohérence entre les politiques de GRH et les autres politiques organisationnelles et la présence de ces pratiques de GRH dans l'exécution quotidienne des activités de production.	SCHULER R (1992)
Le MSRH concerne les moyens d'adaptation de la GRH au contenu des stratégies de l'organisation. Il comprend toutes les décisions et les actions relatives au management des employés, à tous les niveaux de l'organisation, et dirigée vers la création d'un avantage concurrentiel durable.	WALKER J (1992)
Le MSRH est le déploiement des ressources humaines planifiées et des activités futures pour permettre à l'organisation d'atteindre ses buts. Il possède deux dimensions : celle verticale (qui relie les pratiques RH avec la stratégie de l'organisation) et celle horizontale (qui met en valeur la coordination des différentes pratiques RH à travers un modèle d'actions planifiées).	WRIGHT P and McMAHAN G (1992)

Source : Elaboré à partir de la thèse de Doctorat, réalisée par GUNIA N et dirigée par LOUART P (4-2002).

FIGURE 8 • Management Stratégique des Ressources Humaines (MSRH)

Source : Jean-Marie PERETTI (2006 : 42)

Voici un tableau qui illustre et synthétise l'évolution de la gestion du personnel vers la GRH.

TABLEAU 5 • Évolution de la fonction RH :

	GESTION DU PERSONNEL	GRH
ASSOMPTION PRINCIPALE	L'homme est un coût qu'il faut minimiser.	L'homme est une ressource qu'il faut développer.
FORMATION	Sert à adapter l'homme à son poste de travail.	C'est un investissement.
HORIZON DE PREVISION	Court et Moyen termes.	Long terme.
AVANTAGE COMPETITIF	Marché ou technologie.	Qualité des RH.
SOURCE DE L'EFFICACITE PRODUCTIVE	Machine et organisation.	Machine, organisation et qualité des RH.
SOURCE DE LA MOTIVATION	Argent et progression de carrière.	Argent, progression de carrière et nature du travail confié.
FACE AU CHANGEMENT	Résistance au changement. C'est l'homme qu'on change.	La RH est flexible.
CONCEPTION DE LA MAIN D'ŒUVRE	Personnel substituable.	Actif spécifique humain (Gary Stanley Becker).
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 : Cours GRH/IFSE MORENO M sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - Maxime.Moreno@univ-tlse1.fr. 01-2008

II.8 Vers une vision contextualiste des pratiques de GRH :

La vision contingente des pratiques de GRH, opposée à une vision universaliste, met l'accent sur la diversité des politiques et démarches de GRH en fonction de facteurs de contexte, internes et externes. Sur la base de recherches approfondies auprès des différentes entreprises étrangères en Europe, PICHAULT F et NIZET J dessinent une typologie en cinq modèles de GRH, correspondant à peu près aux cinq (5) configurations organisationnelles de MINTZBERG H (1) :

a) Modèle arbitraire (structure entrepreneuriale) :

L'informel domine dans les pratiques, aucun critère de décision et de gestion n'est explicitement défini. Ce modèle est caractérisé par :

- Une absence de gestion planifiée des effectifs,
- Un fort esprit maison,
- Une formation essentiellement sur le tas,

(1) PICHAULT F et NIZET J (2000), cité par MERCIER E et SCHMIDT G (2004 : 53).

- Des promotions fondées sur des critères informels,
- Un salaire à la pièce ou à la tâche,
- Une communication centralisée et informelle.

b) Modèle objectivant (structure bureaucratique) :

Ce modèle explique de manière systématique et objective les critères, les processus et les dimensions de la GRH, dans une sorte d'uniformité de traitement de chacun des membres. Par exemple :

- La gestion de l'effectif et le recrutement font l'objet d'une vision prévisionnelle,
- Des conventions collectives régissent les licenciements,
- La culture de l'entreprise est legaliste,
- L'évaluation s'appuie sur un système formalisé de description et d'analyse de postes,
- Les salaires sont au temps,
- La communication est centralisée.

c) Modèle individualisant (structure adhocratique) :

Ce principe repose sur un principe d'individualisation de la relation d'emploi (personnalisation des rémunérations). La notion de compétence est centrale. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est le pivot des autres pratiques de GRH :

- La promotion s'établit largement au mérite, sur la base d'une évaluation individuelle et d'un management par objectif (MPO),
- Le temps de travail peut être aménagé,
- Une culture forte fédère les membres autour d'un projet commun,
- La communication est décentralisée.

d) Modèle conventionnaliste (structure professionnelle) :

Les critères de décision et de d'action sont le résultat de conventions, à savoir de décisions et discussions collectives. Le recrutement, l'évaluation et promotion sont décidées collégialement, entre pairs. La communication s'effectue entre pairs et de manière décentralisée. La plupart des dimensions de la GRH sont maîtrisées et négociées par les professionnels.

e) Modèle valoriel (structure missionnaire) :

Ce modèle repose sur un système de valeurs. Toutes les actions sont tournées vers la mission de l'organisation, formation, évaluation, recrutement, mais aussi le départ. Les questions de salaire ou de promotion paraissent peu légitimes aux regards des dirigeants. Les relations professionnelles sont absentes.

La dimension discriminante entre ces cinq modèles, qui explique leur lien avec les structures, est celle de la localisation du pouvoir :

- Au sommet stratégique : modèle arbitraire,
- Non identifiée : modèle valoriel,
- Chez les opérateurs : modèle conventionnaliste,
- Mixte : opérateurs et managers intermédiaires dans le modèle individualisant,
- Analystes alliés au sommet stratégique pour le modèle objectivant.

Voici un tableau qui synthétise les caractéristiques essentielles de ces cinq modèles que nous avons cités précédemment :

TABLEAU 6 • Modèles de GRH et configurations : approche contingente et socio-politique :

MODELE METAPHORE	ARBITRAIRE	OBJECTIVANT	INDIVIDUALISANT	CONVENTIONNALISTE	VALORIEL
METAPHORE	Famille	Hiérarchie	Marché	Traité	Clan
LIEUX DU POUVOIR	Sommet hiérarchique	Analystes Représentants des salariés	Opérateurs et hiérarchie intermédiaire	Opérateurs qualifiés	Aucun en particulier
TYPE D'AUTORITE	Personnalisé	Rationnelle légale	Personnalisée	Rationnelle légale	Personnalisée
DEGRE DE FORMALISATION	Faible	Fort	Fort	Variable	Faible
STYLE DE LEADERSHIP	Autocratique	Autocratique	Démocratique	Démocratique	Transformationnel
DEGRE DE CENTRALISATION	Fort	Fort	Intermédiaire	Faible	Variable
CONFIGURATION	Entrepreneuriale	Bureaucratique	Adhocratique	Professionnelle	Missionnaire

Source : PICHAULT F et NIZET J (2000 : 56).

III. Enjeux de la GRH :

Les enjeux de la fonction RH renvoient aujourd'hui à une série de problématiques organisationnelles, technologiques. Ce qui est important, ce n'est pas d'apporter des réponses définitives, mais plutôt de nourrir les débats par des faits, des réflexions, des opinions et des illustrations.

Nous avons choisi de rapporter la GRH de quelques autres dimensions de l'entreprise, à savoir : la GRH et la stratégie, la GRH et la performance de l'entreprise puis la GRH et le changement. A partir de cela, nous pouvons poser les questions suivantes (1) :

- Est-ce que la GRH joue un rôle véritablement stratégique dans l'entreprise ?
- Dans quelle mesure contribue-t-elle aux performances de l'entreprise ?
- Est-elle un acteur important dans l'initiation des changements technologiques et organisationnels ?

III.1 GRH et stratégie :

Connaître la relation qui unit la GRH et la stratégie, convient à poser quelques questions :

- Les variables humaines sont-elles prises en compte dans les décisions stratégiques ?
- Quelle est la place et le rôle de la GRH dans les organisations ?
- En quoi et comment la GRH est stratégique ?

Le domaine de la gestion des ressources humaines a connu ces dernières années une importante évolution, que ce soit sur le plan théorique ou empirique. Tout au long de cette période, plusieurs perspectives sont apparues en réponses à des facteurs de l'environnement (économique, politique, institutionnel, technologique, socio-culturel, etc.), et de facteurs internes à l'entreprise (les structures organisationnelles, les relations sociales, la technologie utilisée, la culture de l'entreprise, les capacités financières et humaines) influençant le domaine de la GRH (2).

L'enjeu est double. Il est important de lever un paradoxe entre les discours et les faits.

- Dans les discours managériaux, les hommes sont considérés comme une ressource ou l'atout majeur de l'entreprise.

(1) MERCIER E et SCHMIDT G (2004 : 77).

(2) MEBARKI M et TAHARI K, ouvrage collectif (2009 : 165), d'après TAHAR L (Maître de conférence, il enseigne la GRH de l'université d'Oran).

- Dans la pratique, les faits et les événements laissent à penser que les stratégies ne prennent pas en considération les dimensions humaines et que les décisions sociales ont peu d'effet sur la compétitivité ou le positionnement stratégique des entreprises.

Nous pouvons exposer en trois grandes étapes l'intégration de la GRH à la stratégie globale de l'entreprise :

a) Années (1960-1980) la GRH s'adapte à la stratégie :

En cette période, l'absence totale d'intégration de la GRH à la stratégie a engendrée de ce fait, une dévalorisation des aspects humains et organisationnels en second plan, dans les modèles d'analyse, de diagnostic et surtout en matière de décision stratégique pour les managers en RH.

« C'est le cas des modèles classiques de planification stratégique (BCG, McKinsey et ADL) qui font apparaître quelques variables humaines et organisationnelles dans la liste des atouts de l'entreprise. Tous ces modèles privilégient l'adaptation des choix stratégiques de l'entreprise aux données et opportunités de son environnement. Les variables internes sont considérées comme des moyens d'atteindre les objectifs stratégiques ou comme des variables d'ajustement à court terme » (1).

b) Années (1980) vision systémique du lien stratégie-GRH :

« Ces années marquent une évolution vers une représentation systémique de l'entreprise, où la GRH prend sa place à côté d'autres variables comme la stratégie, la technologie, elle est reliée sans y être intégrée » (2).

« L'approche systémique de l'entreprise dans les années quatre-vingt a permis de relativiser l'impérialisme de la stratégie sur les autres dimensions de l'organisation. Cette évolution a également sensibilisé les dirigeants à une réflexion plus complexe, suivant un processus moins rationnel, qui prend en compte des aspects qualitatifs et subjectifs de l'organisation » (3).

(1) MERCIER E et SCHMIDT G (2004 : 78).

(2) Idem., p. 78.

(3) Ibid., p. 79.

c) Années (1990) la GRH au cœur du raisonnement stratégique:

« Cette période se caractérise par l'intégration des ressources humaines à la stratégie globale de l'entreprise. Le courant de l'analyse fondé sur les ressources constitue le point le plus marquant sur cette intégration. La stratégie de l'entreprise est conçue à travers les ressources internes (matérielles et immatérielles) de l'entreprise, elle est contrainte par le niveau et la nature des ressources disponibles à un moment donné » (1).

Dans cette optique, la GRH occupe une place centrale en tant que système susceptible de procurer à l'entreprise un avantage concurrentiel durable, au même titre que d'autres ressources tangibles ou intangibles. La compétitivité de l'entreprise dépend de sa capacité à s'appuyer sur une combinaison réussie de ressources et de compétences, ainsi de sa capacité d'adaptation aux opportunités de l'environnement.

« La GRH et les compétences humaines que détient une telle entreprise ne sont plus figurées au rang de variables d'ajustements, mais sont considérées comme des ressources porteuses d'un avantage concurrentiel durables. L'approche par les compétences devient aujourd'hui une véritable variable stratégique pour l'entreprise » (2).

III.2 GRH et la performance sociale :

D'après PERETTI J-M, les exigences nouvelles exprimées à l'égard de la fonction RH par ses différents clients internes justifient un examen attentif des enjeux de la performance de cette fonction. Il pose la question suivante : comment contribuer plus significativement à la création de la valeur et à la performance de l'entreprise ? Tel est l'enjeu de la GRH. Ce même auteur pense que la pérennité de cette fonction repose sur sa valeur ajoutée (3).

Quant à ULRICH D, la performance globale repose sur quatre domaines, à savoir : Etre un partenaire stratégique, un acteur de changement, un champion des salariés, opérationnel efficace (4).

Voici un tableau qui regroupe quelques définitions qui permettent de bien cerner le sens de la performance sociale et particulièrement dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

(1) Idem., p. 79.

(2) Ibid., p. 80.

(3) PERETTI J-M (2007: 219).

(4) ULRICH D (1997).

TABLEAU 7 • Définitions de la performance sociale :

DEFINITIONS	AUTEURS
Elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main-d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation.	MORIN E-M, SAVOIE A et BEAUDIN G (1994)
La performance sociale est propre à chaque organisation compte tenu de son schéma organisationnel et ses objectifs stratégiques. Les indicateurs seront choisis en fonction des objectifs poursuivis.	ALLOUCHE J, CHARPENTIER M et CHLOE G-S (2004)
Le terme social est utilisé pour souligner l'accent porté sur la performance stratégique des salariés.	HUSELID M, BECKER B et BEATTY R (2005)
La performance sociale est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de mode de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés.	LOUART P (2002)
Elle est liée aux retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés.	GODARD J (2004)
Elle est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites de divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants.	PETIT A, BELANGER L, BENABOU C, FOUCHER R et BERGERON J-R (1993)
La performance sociale est liée aux résultats de la gestion des hommes (par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés, de prévention et traitement des risques sociaux). Elle peut s'appuyer sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes, etc.	BOURGUIGNON A (1996)

Inspirées de la thèse de Doctorat, réalisée par Nadège GUNIA et dirigée par Pierre LOUART (4-2002).

III.3 GRH et changements :

La GRH peut être un objet de changement, à travers son informatisation croissante (la mise en place des Technologies de l'Information et de la Communication) et sa reconfiguration (la mise en place de Nouvelles Formes d'Organisation du Travail).

a) GRH et TIC :

L'informatisation sert à faire progresser et améliorer les pratiques de gestion. Mais aussi elle permet de réduire les coûts et les délais de traitement des données, et le partage des informations aux structures concernées. Elle ne peut se limiter à une simple automatisation d'un existant manuel.

À ce propos, nous proposons une démarche qui obéit aux mêmes règles de conduite d'un projet. Pour faire, on peut s'appuyer sur une succession des étapes, à savoir :

1. Analyse de la demande et formulation des objectifs,
2. Etude de l'existant,
3. Définition des axes d'améliorations et formulation des besoins,
4. Mise en forme du projet et proposition d'un cahier des charges,
5. Implantation de l'application retenue,
6. Évaluation de la démarche et de ses effets.

a.1) Analyse de la demande et formulation des objectifs :

Il s'agit de poser le problème à l'origine de la décision d'informatiser. L'expression de la demande ou des besoins ne se concrétise pas sans phénomène déclencheur. Elle prend place à l'intérieur d'un cadre bien défini préalablement (politique de gestion du personnel, orientations et choix stratégiques de l'entreprise). Il est important dans cette étape, de prendre en considération la sensibilisation des futurs utilisateurs du système d'information.

a.2) Étude de l'existant :

Cette étape consiste à identifier et recenser les informations et procédures utiles à la compréhension du système d'information Ressources Humaines tout en tenant compte des modifications que veut y introduire le demandeur. L'étude de l'existant doit porter des critiques sur les plans de l'efficacité administrative, de la qualité et de la fiabilité de l'information produite.

a.3) Définition des axes d'améliorations et formulation des besoins :

Les besoins peuvent être définis comme résultant d'un écart entre ce qui est (étude de l'existant) et ce qui devrait être (analyse de la demande). Il ne s'agit pas, par exemple d'un besoin en logiciel de gestion des carrières, ce qui serait une confusion entre besoin et moyen mais plutôt d'un besoin d'amélioration de la maîtrise de la mobilité interne du personnel par une meilleure connaissance des individus et des postes.

a.4) Mise en forme du projet et proposition d'un cahier des charges :

La rédaction du cahier des charges doit être l'occasion de fixer de façon presque contractuelle ce qui est attendu du projet une fois déployé. Ce document doit donc décrire en langage non informatique le périmètre fonctionnel du projet, les contraintes qui pèsent sur le projet, les systèmes d'information auxquels il devra être connecté.

Si le cahier des charges doit servir de base rigoureuse au déroulement du projet, il doit laisser la place à des améliorations du projet pendant son déroulement. Il doit donc fournir un squelette solide au développement du projet, et prévoir que certains éléments annexes seront finalisés lors d'étapes futures (1).

a.5) Implantation de l'application retenue :

À cette étape, il s'agit d'apprécier la prestation la plus satisfaisante par rapport aux exigences qui ont été citées dans le cahier des charges, puis à accompagner sa mise en œuvre. Les responsables concernés doivent tenir compte la formation des utilisateurs, que ce soit fréquents ou occasionnels, directs et indirects. Ce point est important au sein de la démarche d'informatisation, surtout lorsqu'elle porte sur un outil dont l'utilisation est étendue à de nombreux individus (saisie décentralisée de variables de paie, gestion des congés et absences, etc.).

a.6) Évaluation de la démarche et de ses effets :

Enfin, la démarche d'informatisation de la fonction RH n'a de sens que si son évaluation est effectivement réalisée. On pose souvent la question suivante : Est-ce que réellement la solution informatique qui a été retenue a apporté de nouveautés et d'améliorations ?, a-t-elle atteint l'objectif initié au préalable ? (usage de la technologie, impacts organisationnels et humains, satisfaction générale, retombées économiques, etc.).

D'après GILBERT P, qui constate dans la pratique que l'évaluation des effets de l'implantation informatique n'est pas une pratique courante dans les entreprises. C'est une opération qui suppose du temps, des ressources et des méthodes (2).

Cette démarche ne doit pas se réduire à un processus purement technique et se limiter à l'automatisation du système manuel en place, mais elle doit tenir compte d'autres dimensions, qui sont :

- **Dimension stratégique** : comment le projet s'inscrit-il dans les axes stratégiques dans le développement de l'entreprise ?
- **Dimension organisationnelle** : comment le travail est-il aujourd'hui réalisé et organisé ?
- **Dimension humaine** : quels sont les acteurs concernés et comment réagissent-ils par rapport au projet ?. Mais aussi il faut s'intéresser aux besoins, désirs, comportements et attitudes des individus et des groupes au sein de l'organisation.

(1) BENARD J-L (2002: 141).

(2) GILBERT P (2006).

- **Dimension économique** : quels sont les coûts et les avantages probables du projet ?
- **Dimension environnementale** : elle comprends les fournisseurs, les constructeurs, les sociétés de services en ingénierie informatique, sociétés de conseils, organismes de formations qui peuvent apporter une aide dans l'informatisation.

b) GRH et Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT) :

Les incidences des changements technologiques reflètent les tendances de l'évolution de l'organisation, de la place et du rôle de la fonction RH dans l'entreprise. La GRH doit être concernée directement par l'introduction de TIC visant à optimiser le fonctionnement de certaines de ses activités, mais aussi doit être appelée à accompagner les changements technologiques concernant l'organisation dans sa globalité. En ce sens, la GRH devient un acteur du changement (1).

Les réflexions et la littérature sur le changement sont nombreuses et qui nous amènent à poser les questions suivantes :

- Le changement doit-il être subi ou choisi ? Imposé ou négocier ?
- Est-ce que on assiste aujourd'hui dans les organisations à une succession de changement ou bien à une transformation continue ?
- Doit-on adopter une démarche de prévision linéaire et continue ou bien une démarche plus complexe et systémique, visant à apprendre et s'approprier le changement ?

L'entreprise doit résister à ces changements qui sont de nature psychologiques, économiques, sociologiques, technologiques, organisationnels, etc. En générale le dépassement de telles résistances passe par quatre catégories d'actions qui concernent toute la fonction RH (2) :

- Formation et communication,
- Participation et implication,
- Soutien et facilitation.

(1) MERCIER E et SCHMIDT G (2004 : 87).

(2) Idem., p. 88.

LE SYSTEME D'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES (SIRH) :

Dans cette section, nous allons aborder les thèmes suivants :

- Présentation du concept de Système d'Information Ressources Humaines (SIRH),
- L'informatisation de la fonction ressources humaines,

I. Présentation du concept de SIRH :

I.1 Définition d'un SIRH :

Il y a plusieurs auteurs spécialisés dans le domaine des Ressources Humaines, qui ont proposé des définitions relatives au concept du SIRH. Voici un tableau qui regroupe quelques-unes et qui permet de bien cerner le sens du système d'information appliqué dans le domaine des RH.

TABLEAU 8 • Définitions du Système d'Information Ressources Humaines :

DEFINITIONS	AUTEURS
Un SIRH est un ensemble de logiciels, plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer d'une façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines. Le point de départ de tout SIRH est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant à partir d'un fichier du personnel d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines gravitant généralement autour de la paie.	PERETTI J-M (2010 : 405)
Nous utilisons le terme système d'information appliqué à la fonction ressources humaines (SIRH) pour désigner tout progiciel et en premier lieu les PGI (Progiciel de Gestion Intégré) ou en anglais ERP (Enterprise Resource Planning) intégrant les différentes fonctions de la GRH. Ce terme SIRH recouvre donc la gestion de plusieurs processus. Le SIRH occupe une large partie du système d'information de l'organisation.	GILBERT P (2006)
D'après François Silva, Le SIRH est un progiciel qui informatise, d'une part, un certain nombre de tâches des différentes missions de la fonction RH et, d'autre part, leur circuit de l'information. La logique de mise en place d'un SIRH induit que les tâches qui seront automatisées vont ainsi constituer une suite de flux d'informations à valeur ajoutée. C'est souvent un Progiciel de Gestion Intégré ERP.	SILVA F (2008 : 143)
Quant à Bernard MARTORY, le SIRH est l'un des sous-systèmes d'information d'une organisation, celui qui est nécessaire aux fonctions ressources humaines. Il est à la fois : -Un instrument de communication interne dans une organisation (outil de cohésion, du dialogue et d'action sur le climat social), -Un support de la communication avec l'environnement (publication annuelle du Bilan S) -Un support des processus de gestion, du contrôle et de la décision (décision individuelle, promotion ou affectation, etc ou décision collective, embauche ou carrière, etc.	MARTORY B (2001 : 295)

Ils ont présenté quelques définitions relatives aux systèmes d'information RH : Logiciel d'application : un est ensemble de programmes et de procédures nécessaires au fonctionnement d'un système informatique à la résolution des problèmes de l'utilisateur. Progiciel : un est logiciel commercialisé, muni d'une documentation et spécialisé dans une activité ou un domaine précis.	ALLEGRE C. B et ANDREASSIAN A-E(2008 : 66)
Le SIRH, est un système intégré de type ERP qui regroupe les systèmes informatiques qui gèrent les principales fonctions des RH. Parmi celles-ci, nous trouvons : la gestion administrative du personnel (GAP), la paie, la gestion des rémunérations, la gestion des temps et des activités (GTA), la gestion des compétences et de la formation, le recrutement.	MULLENDERS A(2009 : 83)
De nos jours, un SIRH se définit comme un système gérant un ensemble de briques logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des Ressources Humaines et d'en assurer un suivi.	http://www.journaldu net.com

Source : réalisé par nous même

I.2 Apports du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) dans la fonction RH :

Le SIRH constitue l'outil de référence de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) pour répondre aux apports suivants (1) :

- **Réduction des délais** : la mise en œuvre des systèmes d'information RH permet d'accélérer grandement la diffusion des pratiques RH les plus porteuses et d'en garantir en partie l'application extensive au sein de l'organisation. La réduction des délais dépend directement des modalités de collecte des informations. A titre exemple, un système de traitement des entretiens de carrière en ligne est de nature à réduire les délais d'analyse du niveau d'atteinte des objectifs par les collaborateurs et anticiper les actions à venir.
- **Maîtrise des coûts** : La réduction des circuits papier et des ressources utilisées à des tâches de ressaisir de données par la mise à disposition de formulaires électroniques de demandes de congés ou de CV coopératif pour les collaborateurs, participe directement à la maîtrise des coûts de gestion. Grâce à l'automatisation de certaines procédures dans le SIRH, il devient moins onéreux de diffuser largement les pratiques retenues pour accélérer la contribution RH à la création de valeur.
- **Qualité des décisions prises** : Elle dépend directement de la qualité de l'information qui est mise à disposition de celui qui prend la décision. Une information de qualité, c'est une information fiable, qui est connue en temps utile et distribuée de manière ciblée aux acteurs RH.

(1) FAOUZI A (2005: 7).

À titre exemple, la consultation en ligne de planning d'activité et des soldes de congés de ses collaborateurs par le manager lui apporte une aide précieuse pour planifier les départs en congés plus vite et mieux.

- **La capacité de mesure** : là aussi le SIRH pourra fournir les bons indicateurs à même d'évaluer la pertinence des pratiques et d'aider à lever les éventuels doutes quant à la contribution supposée de la Gestion RH à la création de valeur.

« Un SIRH basé sur les TIC est un système ouvert à l'ensemble des acteurs RH et en premier lieu au management. Ce système doit être souple et légers. Il repose sur des plateformes qui servent de supports aux nouveaux enjeux de la fonction : Intranet, portail d'entreprise, gestion électronique de documents, moteurs de recherches internes donnant accès à la bonne information » (1).

Ce système permet de fournir des informations de qualité dans une quantité bien structurée. Les technologies appliquées au SIRH permettent d'atteindre les trois grandes finalités stratégiques de la fonction RH (2) :

- Attirer les compétences requises, via le recrutement en ligne en interne ou en externe,
- Développer ces compétences, par des processus de comparaison des besoins et l'offre de compétences disponibles en interne ou en externe,
- Mobiliser et conserver les compétences disponibles, par la gestion en temps réel de la performance et la satisfaction des collaborations, et par la prise des mesures correctives aussi rapidement.

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

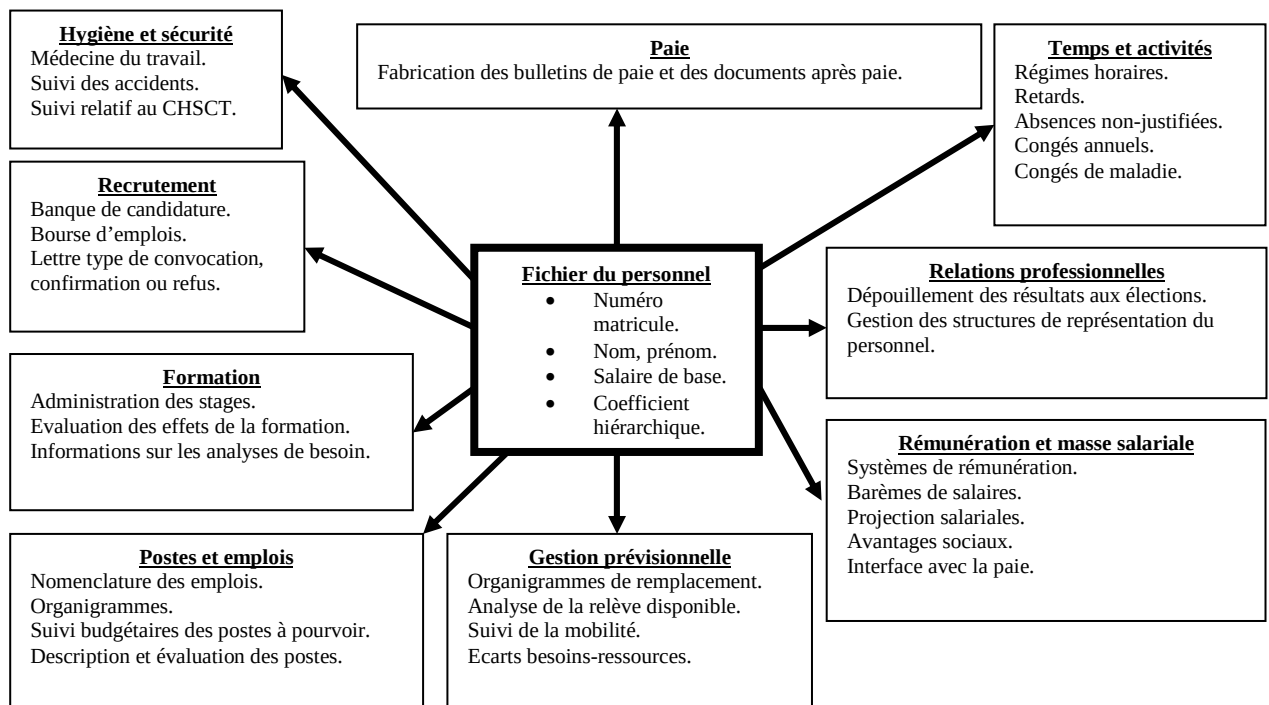
I.3 Les fonctionnalités du SIRH :

Comme l'explique GILBERT P : À la suite des démarches de qualité, il est habituel aujourd'hui de considérer la GRH comme un ensemble de processus en interrelations. Cette notion de processus, défini comme une série d'activités finalisées aboutissant à une prestation, offre une base de réflexion pour réfléchir sur l'organisation du SIRH (3). Il existe de nombreuses représentations du SIRH en processus. Nous retiendrons quelques exemples issus de la littérature. GILBERT P propose une représentation des processus RH avec, au centre, le fichier du personnel, ce qui démontre le positionnement du dossier individuel au cœur des processus de la GRH :

(1) MULLENDERS A (2009: 83).

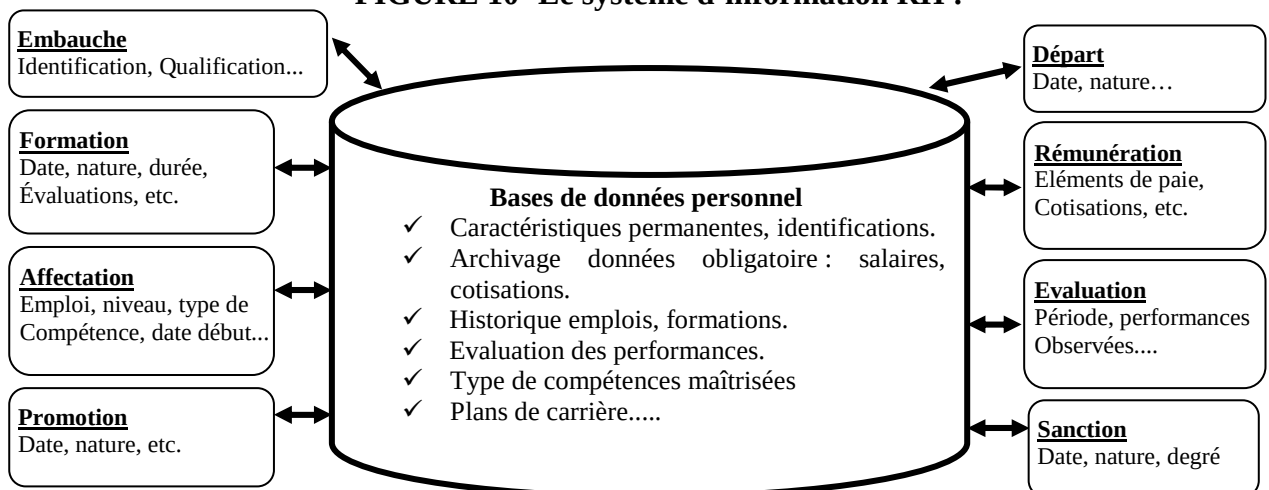
(2) Idem., p. 83.

(3) GILBERT P (2006), cité par EXBRAYAT G, FISTEBERG N et FOUESNANT R (2010 : 29).

FIGURE 9 • Présentation des processus RH :

GILBERT P (2006), cité par EXBRAYAT G, FISTEBERG N et FOUESNANT R (2010 : 29)

Quant à REIX R représente le SIRH comme un ensemble de huit (08) processus qui sont rattachés à une base de données RH. Ceci met en évidence les liens entre le suivi administratif et les différents processus RH.

FIGURE 10 • Le système d'information RH :

Source : REIX R (12-2005 : 92)

D'une manière générale, nous pouvons retenir à propos le découpage des fonctionnalités du SIRH en deux principaux aspects tant chaque aspect comprend un certain nombre de fonctionnalités, à savoir :

- Le premier aspect appelé aspect opérationnel du SIRH, qui concerne les processus ayant un trait opérationnel, qui sont : La Paie, La Gestion administrative du personnel (GAP), La Gestion des Temps et des Activités (GTA),
- Le deuxième aspect appelé aspect stratégique (décisionnel) du SIRH, qui concerne les processus ayant un trait stratégique, qui sont: La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), Recrutement, Rémunération, Formation professionnelle, Tableaux de bord RH, Bilan social (BS), L'audit social.

a) Les aspects opérationnels du SIRH :

a.1) 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 qui seront présentées ont un lien direct avec le traitement des données qui concerne ce module.

La paie fait partie des grands classiques de la fonction RH, notamment du SIRH. Nous pouvons définir cette activité comme un ensemble de processus, de pratiques et d'applications mis en œuvre pour calculer les éléments de la fiche de paie, mais aussi d'effectuer les paiements et s'assurer de la conformité réglementaire de l'activité. Cela couvre toutes les opérations entrant dans la production de la paie : calcul des salaires, des rémunérations, des avantages et des déductions, mais aussi l'édition et la distribution des bulletins, les déclarations aux organismes tiers ainsi que la maintenance légale (1).

La paie se présente aujourd'hui comme le processus le plus abouti dans l'entreprise, pour la simple raison qu'elle est vitale à la stabilité de la paix sociale devenant ainsi essentielle et indispensable. Nous pouvons considérer la paie comme une fonction qui peut être externalisée de métier RH, c'est une fonction vitale, elle est au cœur de la relation entre l'entreprise et ses salariés. La paie a une valeur symbolique essentielle à la cohésion sociale au sein de l'entreprise. Elle est la partie la plus tangible de la reconnaissance d'une entreprise pour les compétences et le travail de ses employés (2).

(1) EXBRAYAT G, FISTEBERG N et FOUESNANT R (2010 : 37).

(2) Ibid., p. 38.

a.2) La Gestion administrative du personnel (GAP) :

La gestion administrative du dossier de chaque salarié est un ensemble d'opérations administratives nécessaires à la production de la paie : création du dossier individuel, administration du dossier, clôture du dossier. Face aux différents éléments de cette activité (gestion des contrats, d'IEP, des absences, des présences, des arrivées, des départs, des attestations et certificat du travail, etc.), nombreuses organisations sont à la recherche d'une gestion optimisée de celle-ci (1).

Cette activité a pour objectif de traiter de manière qualitative, c'est-à-dire sans erreurs, sans délai et sans omission les informations relatives à de très nombreux domaines particuliers, qui ne cessent de se multiplier et d'accroître la complexité de leurs règles de gestion (2).

Les Directions des Ressources Humaines cherchent à réaliser des gains de productivité dans le domaine de la Gestion Administrative du Personnel (GAP) pour pouvoir réallouer leurs ressources sur les dimensions plus stratégiques de la fonction RH.

Les informations qui concernent les salariés au sein d'une organisation, doivent être fiables, car elles vont faire l'objet des consolidations et, de ce fait, la qualité des restitutions dépend entièrement de cette fiabilité. De plus, il faut apporter un grand soin à leurs mises à jour (3).

On peut distinguer deux types d'informations que la Gestion Administrative du Personnel (GAP) traite : les données élémentaires du dossier individuel (état civil, adresses, situation familiale, situation vis-à-vis service national, etc.) et celles correspondant aux obligations légales (contrat, inscription aux différents organismes (mutuelle, assurance), formation, visite médicale, médailles du travail, entrées/sorties. La gestion des données individuelles permet d'entrer dans un processus collaboratif.

À ce propos, le Self-Service RH (Libre-service RH) permet aux salariés de mettre à jour ses données individuelles, c'est-à-dire les données qui leur concernent deviennent actualisées. Les salariés, grâce à cette technologie, peuvent effectuer des demandes administratives qui leur sont propres : (demande d'acompte, demande d'absence, demande d'attestation et certificat du travail, demande titre de congé, demande de formation, demande de duplicata de bulletin de paie, demande IEP, etc.).

(1) EXBRAYAT G, FISTEBERG N et FOUESNANT R (2010 : 40).

(2) GILLET M et GILLET P (2010 : 93).

(3) Ibid., EXBRAYAT G, FISTEBERG N et FOUESNANT R, p.40.

a.3) La Gestion des Temps et des Activités (GTA) :

La gestion des temps et des activités est un domaine de suivi d'information qui pose problème depuis très longtemps. L'organisation du travail est depuis plusieurs dizaines d'années devenue plus flexible (1).

Cette constitue l'enregistrement quotidien du temps de travail effectif par le salarié. La GTA est soumise à la réglementation du temps de travail. Elle se résume au suivi de la présence et des absences qu'elle enregistre, ainsi que la mise à jour en temps réel des compteurs de congés. Ces enregistrements permettent la mesure du temps de travail effectué et donc de suivre les indicateurs : absentéisme, heures supplémentaires, etc. L'analyse de la productivité de chaque salarié devient facile et possible (2).

La 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 outils développés utilisés dans cette activité permettent la saisie unique des informations et 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.

À titre exemple, le salarié peut à travers un portail RH, connaître son temps de travail effectif, que ce soit quotidien, hebdomadaire et mensuel. Ceci permet la traçabilité des informations, la réduction des délais de traitement et la communication directe entre les salariés et la hiérarchie.

Les fonctionnalités liées à la gestion des temps et des activités répondent à de nouveaux enjeux en passant d'objet de contrôle et de sanction, à des outils de coordination, d'optimisation ou de flexibilisation. Elles permettent de suivre de près le temps de travail effectué des collaborateurs et calculable plus facilement avec la solution informatique. Celle-ci devient un véritable tableau de bord d'aide à la décision pour les managers (3).

(1) GILLET M et GILLET P (2010 : 145).

(2) EXBRAYAT G, FISTEBERG N et FOUESNANT R (2010 : 44).

(3) MULLENDERS A (2009 : 100).

b) Les aspects stratégiques (décisionnels) du SIRH :

b.1) Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) :

En dehors des évaluations hiérarchiques, certaines entreprises, ont pris l'initiative de mettre à disposition de leurs travailleurs des outils d'évaluation. Cette mise à disposition est considérée comme un plus au niveau du processus d'évaluation individuelle. Ces outils d'auto-évaluation en ligne sont généralement reliés à des référentiels de compétences. Dans ce cas de figures, la personne peut (1) :

- S'auto-positionner par rapport à son poste,
- Savoir définir son programme de formation personnalisé,
- Décrire ses besoins en remise à niveau.

Cette e-évaluation est le moyen informatique de guider l'e-formation vers les modes de formation adaptés aux résultats à atteindre.

Un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) basé sur les Technologies de l'Information e de la Communication (TIC) offre toutes les fonctionnalités nécessaires à un management rigoureux de la gestion de carrière des salariés. Voire, il aide à transformer les données connues en connaissances.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) s'apparente à une gestion de tous les types de mobilité dans l'organisation. La question centrale qui est souvent provoquée, c'est celle comment faire en sorte que, d'une part, les salarié puissent développer des compétences, et d'autre part, que celles-ci soient en adéquation avec les besoins de l'entreprise.

Les outils technologiques relatives à cette activité, ont pour objectif (2) :

- de faciliter le travail de recherche d'une personne, appartenant au personnel ou présente dans le fichier des candidats, qui posséderait le profil recherché pour pouvoir un poste,
- de définir les caractéristiques d'une offre, externe ou interne, pour un appel à candidature sur un poste vacant,
- de mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe afin d'éviter d'avoir des personnes sur-profilées ou sous-profilées par rapport à leur poste,

(1) Ibid., p. 66.

(2) GILLET M et GILLET P (2010 : 177).

- de préparer les entretiens d'évaluation en positionnant ces écarts,
- de préparer le plan de formation par rapport aux écarts à combler.

Selon MULLENDERS A (1), l'e-mobilité est le moyen moderne de changer d'emploi. Elle met en relation l'offre et la demande de changement avec ou sans intermédiaire, en interne ou en externe. L'e-mobilité permet, à travers un intranet, les applications suivantes :

- aux managers ou à DRH de faire connaître les postes à pouvoir ainsi que de chercher via l'intranet un candidat correspondant aux besoins de l'entreprise,
- aux salariés de faire acte de candidatures au poste ouvert ou d'envoyer une candidature spontanée,
- pour tous les acteurs de suivre les candidatures.

b.2) Recrutement :

Il y a deux types du marché de recrutement, le marché interne et celui externe. Le recours au premier type est une solution très avantageuse mais pas toujours praticable. Dans le cas contraire, l'entreprise recourt au recrutement externe. Il existe de très nombreux moyens de recrutement externe :

- La recherche de candidatures sur les sites Internet de recrutement. Il existe de sites de recrutement spécialisés en Algérie, tels que : www.emploi_algerie.com, www.retrapide.com, etc.
- En Algérie, les entreprises commencent à disposer leur propre portail internet de recrutement. L'établissement d'un site et l'utilisation d'un logiciel de recrutement nécessite un investissement qu'il apporte une économie de temps et un moindre coût de gestion ainsi d'avoir un grand nombre de candidatures. Ce type de recrutement donne à l'entreprise l'avantage d'une grande visibilité,
- Le recrutement des stagiaires,
- La réponse aux annonces des demandeurs d'emploi de la presse spécialisée,
- Le recours au service public de l'emploi et à ANEM (Agence Nationale d'Emploi),
- Les relations avec les écoles et les universités,
- Les salons/forums,
- Le recours à des cabinets de chasseurs de têtes.

(1) MULLENDERS A (2009 : 45).

Certaines entreprises proposent des offres d'emploi sur leurs sites Web (Intranet ou Internet) et reçoivent les CV des candidats en ligne, reçus, archivés et classés dans une banque de données. Ces nouvelles technologies permettent à ces entreprises, à tout moment, d'informer le personnel de tous les postes ouverts via l'Internet et recevoir les candidats en temps réel. Mais aussi de consacrer plus de temps à leur fonction principale (1).

À cet égard, l'Intranet est outil qui permet d'avoir tous les offres d'emplois qui sont diffusés en interne. Par ailleurs un site Internet diffuse certains de ces postes en externes. Enfin, le SIRH permet de rechercher de façon large les profils correspondant aux postes ouverts.

b.3) Rémunération :

L'outil informatique permet à l'entreprise de mettre en place et d'assurer le pilotage d'une politique de rémunération efficace. Celle-ci est un élément clé de la politique des RH, elle a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise, elle devient un atout stratégique (2).

En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance. La gestion dynamique de l'évaluation des salariés est l'un des grands atouts de la Fonction Ressources Humaines (FRH). Elle permet aux managers d'équipes de travailler avec chaque collaborateur sur ses compétences et son développement, en restant en phase les objectifs de l'entreprise.

À titre exemple, le Nouveau Système de Rémunération (NSR) que SONATRACH souhaite d'implanter, va rétribuer les meilleures contributions sur la base de référentiel. Chaque salarié sera soumis à une évaluation en fin de parcours à travers les objectifs qui lui ont été tracés et pour lesquels il aura signé, au préalable, un contrat.

À ce propos, des moyens de communication doivent être mis en place, et ce n'est qu'avec les Technologies de l'Information e de la Communication (TIC) que ce projet connaîtra un bon succès (3). Il est à noter que ce système est toujours en projet, il n'est pas encore entré dans le stade de mise en application.

(1) MULLENDERS A (2009 : 81).

(2) GILLET M et GILLET P (2010 : 175).

(3) ZENASNI B (2009 : 9).

b.4) Formation professionnelle :

Formation professionnelle est devenue un enjeu très important pour les entreprises dans la mesure où la valeur ajoutée qu'elles créent provient in fine du niveau de compétences des salariés. La formation dans l'entreprise ne s'entend pas uniquement par l'acquisition de savoirs théoriques. Elle implique un développement des compétences incluant aussi des savoirs faire et des savoirs être.

« Avec l'e-Learning ou formation en ligne, un impact au niveau des coûts est à mentionner, cela se traduit par l'absence de formateurs, gain de temps et suppression des frais de déplacements des apprenants. La question sous-jacente est de connaître la valeur ajoutée suite à l'introduction des nouvelles technologies pour une formation » (1).

Comme le souligne SILVA F (2), il faut à chaque fois se poser la question de savoir si rajouter de nouvelles technologies à une formation permet d'améliorer le processus pour :

- faire acquérir de nouvelles connaissances et de les intégrer,
- les restituer, c'est-à-dire faire évoluer leurs compétences.

L'entreprise devient de plus en plus une organisation apprenante qui connaît des opérations de certification par lesquelles elle garantit l'excellence de ses salariés et de leur management et qui utilise les technologies de l'Information et de la Communication (TIC) pour développer les compétences de ses salariés avec des méthodes comme Knowledge Management ou le e-Learning.

En Algérie, pour les entreprises de 10 salariés et plus, l'obligation légale est fixée à 2 % de la masse salariale brute pour la formation professionnelle contenue de ses salariés. Mais en réalité, chez certaines entreprises Algériennes le taux de la formation continue est inférieure à celui dicté précédemment, ou des fois il dépasse cette obligation, et se situe au-dessus de 3 %.

À cette fin, l'entreprise dispose de deux possibilités : soit organiser des stages de formation en interne, soit inscrire ses salariés à des stages proposés par des organismes de formation agréés.

(1) SILVA F (2001 : 147).

(2) SILVA F (2001 : 147), cité par MULLENDERS A (2009 : 68).

b.5) Tableaux de bord RH :

Les tableaux de bord sociaux désignent des indicateurs rassemblés de façon ordonnée, dans l'objectif de présenter l'information sociale nécessaire à la prise de décision. Les indicateurs sont mesurés de façon périodique, cette évaluation régulière permet de suivre leur évolution et de mettre en évidence des écarts éventuels entre les objectifs initiaux d'une politique RH et les résultats de sa mise en œuvre (1).

La construction des tableaux de bord doit être menée avec rigueur et obéit à un certain nombre de principes de l'élaboration. Ils doivent être à la fois aisément lisibles, très sélectifs et adaptés à chaque utilisateur. Ils doivent contenir une partie des données sous forme d'objectifs à atteindre et de mesure des écarts et une partie aux commentaires doit être en figurée (2).

À juste titre, MARTORY B décrit dans son livre que l'on peut donner des exemples de tableaux de bord mais pas des modèles. Si un indicateur peut être qualifié de stratégique dans telle entreprise, il n'est pas assuré d'avoir la même pertinence dans telle autre. La taille de l'organisation, son secteur, sa structure, son mode de management, sa culture sont autant d'éléments qui guident le type de suivi dont une entreprise a besoin (3).

La qualité des Tableaux de Bord Sociaux (TBS) dépendent aux outils informatiques sophistiqués. Plus les Progiciels de Gestion Intégré (ERP) sont améliorés et avancés, d'une part, et d'autre part, la maîtrise d'œuvre est très compétente en matière de l'informatique, plus les TBS deviennent plus efficaces pertinents.

b.6) Bilan social (BS) :

Disposer d'une information pertinente constitue d'une manière générale en gestion, le préalable nécessaire à toute prise de décision, l'information sociale représente même le fondement de toute action et politique RH adaptée au contexte de l'entreprise. La qualité du recueil d'une telle information est donc un enjeu de taille (4).

(1) ALLEGRE C-B et ANDREASSIAN A-E (2008 : 62).

(2) GILLET M et GILLET P (2010 : 188).

(3) MARTORY B (2005).

(4) ALLEGRE C-B et ANDREASSIAN A-E (2008: 54).

Il s'agit d'une démarche particulièrement complexe compte tenu des caractéristiques de informations à gérer : elles peuvent être quantitatives ou qualitatives, individuelles collectives, obligatoires ou facultatives, conservées ou non, confidentielles ou non, etc. En matière de GRH, plusieurs outils peuvent être mobilisés, ils permettent de répondre à une obligation légale et doivent respecter certaines exigences.

Le bilan social répond à cette préoccupation, car il permet d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine de la GRH, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée. C'est un document qui rassemble un certain nombre important d'informations et il constitue une description des résultats de la politique RH menée dans l'entreprise. En bref, c'est outil de communication, de concertation, de planification, de contrôle et de gestion (1).

b.7) L'audit social :

L'audit est une action d'expertise destinée à examiner la pertinence ou la rentabilité d'une activité de l'entreprise, et l'audit social concerne l'ensemble des fonctions et préoccupations de l'entreprise ayant une dimension sociale (2).

Le terme auditeur désigne la personne chargée de l'audit, qui a pour mission de surveiller les systèmes de contrôle de l'entreprise et leur rentabilité. Il détecte les dysfonctionnements, vérifie la fiabilité des données, le respect des lois et des procédures, la rentabilité de processus. Il propose des solutions, mais contrairement au consultant, il ne participe pas aux décisions qui s'ensuivent et ne les met jamais en œuvre dans le cadre de sa fonction.

L'auditeur utilise des techniques comme l'analyse statistique (statistiques descriptive, les enquêtes de sondage, l'analyse des résultats, etc.) et autres méthodes (les entretiens, la méthode : quoi, qui, quand, pourquoi, où, comment, empruntée à la démarche qualité, le diagramme de Pareto ou arbre des causalités, etc.).

Le rapport final de synthèse récapitule dans un constat argumenté le diagnostic de la situation, met en évidence les points critiques et propose des recommandations. Il doit comprendre les principales rubriques suivantes (3) :

- Un résumé des conclusions,

(1) Voir le BILAN SOCIAL, institut de gestion sociale, paris, 1979, page 9.

(2) ALLEGRE C-B et ANDREASSIAN A-E (2008: 75).

(3) Ibid., p. 82.

- Une identification de la démarche qui est à l'origine de la mission d'audit,
- Une description des objectifs de l'audit,
- Le constat des situations observées (points faibles, points forts),
- Des recommandations pour remédier à chaque problème constaté,
- Des annexes réunissant toutes les informations pertinentes.

II. L'informatisation de la fonction ressources humaines :

II.1 L'automatisation de la gestion administrative de la fonction RH :

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, etc.

Différentes enquêtes faites à l'étranger au sein de la fonction RH, font apparaître que environ de 60 % du temps de cette fonction est consacré à des opérations administratives comme le traitement de la paie, l'édition d'états et de tableaux de bord ou la manipulation de documents, titre de congé, attestation de travail, contrat du travail, fin contrat, STC, etc. ceci signifie que la majorité du temps et de l'énergie sont consacrés à des tâches à faible valeur ajoutée (1).

La mise en place d'un système d'information ressources humanises en associant des outils tels que (Libre-Service Employés, Workflow, Groupware, Internet, Extranet, Intranet, etc.) peut permettre d'obtenir des gains de productivité importants. Mais aussi de permettre aux personnel de se libérer des aspects administratives afin qu'il puisse consacrer leur temps à des aspects de gestion stratégique. Une autre piste permettant d'améliorer la productivité qui consiste à sous-traiter (Outsourcing) certaines tâches (gestion social, mutuelle, formation, visites médicales, recrutement, etc.).

L'enregistrement, le stockage, la recherche, 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.

(1) Étude DANAE, France, 2006.

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.

a) Les fichiers du personnel :

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.

b) Les logiciels de paie :

Le traitement de la paie, du fait de son caractère répétitif et complexe, se prête particulièrement à l'utilisation d'un SI, et c'est par la paie que l'informatisation a commencé dans les entreprises. 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 concernées de l'entreprise.

II.2 L'accompagnement du SIRH de l'évolution de la fonction RH :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) n'ont cessé de se développer dans la fonction RH depuis leur apparition dès le début des années 1980. On peut identifier trois types d'utilisation par ordre croissant de développement des SIRH (1) :

- Les SIRH pour l'aide à la décision dans les différents processus RH,
- Les SIRH au service du contrôle de gestion et de l'audit en GRH,
- Les SIRH intégrés ou ERP (Enterprise Resource Planning) et le fonctionnement en réseau.

(1) ALLEGRE C-B et ANDREASSIAN A-E (2008 : 69).

a) L'aide à la décision dans les processus RH :

La mise à disposition des données dans le cadre d'un SI permet au gestionnaire RH de disposer d'un système d'information cohérent et standardisé pour effectuer ses tâches et de définir des critères homogènes de décision pour les différents processus RH : recrutement, formation, gestion des compétences et des métiers, mobilité et gestion de carrières, rémunération, etc.

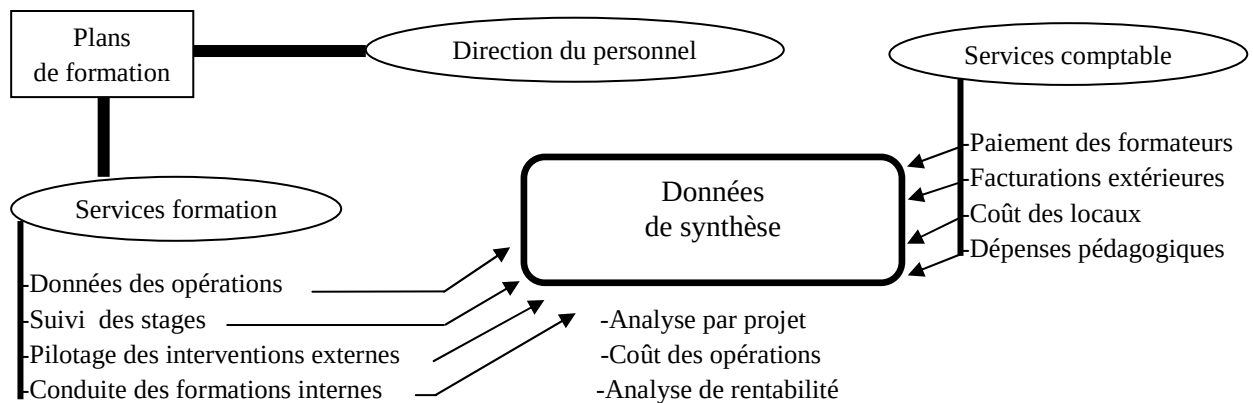
Par exemple, ce qui concerne le recrutement à la SONATRACH, soit elle a recours au recrutement interne (mobilité), où chaque employé peut postuler, pour occuper le poste à pouvoir ou encore chaque complexe diffuse des offres d'emploi sur les différents autres complexes qui se trouvent à la zone industrielle d'Arzew.

Le SIRH ici permet de rechercher de façon large les profits correspondant aux postes ouverts. Cette méthode de recherche est décentralisée, elle implique l'encadrement opérationnel qui dispose des informations les plus directes en matière de ressources et de besoins en personnel. À l'externe, la SONATRACH fait appel à l'ANEM de Bethioua, Ain El-Bia ou Arzew.

b) Le contrôle :

La recherche de la rentabilité et de l'optimisation dans l'utilisation des ressources humaines a développé des procédures de contrôle et d'audit des processus. Les systèmes d'informations permettent de filtrer les données recueillies lors de la mise en œuvre des différents processus RH (évaluation, formation, paie, recrutement, etc.), pour en tirer les informations utiles au contrôle. MARTORY B donne l'exemple de ce retraitement des informations pour le contrôle des plans de formation (1).

(1) MARTORY B (2001 : 307).

FIGURE 11 • Le contrôle d'un plan de formation :**SYSTEME D'INFORMATION SOCIALE****SYSTEME D'INFORMATION FINANCIER****Source :** MARTORY B (2001 : 307)

Le système d'information doit être capable de prélever les données utiles pour les consolider ultérieurement. Cette nécessité impose une intervention à la fois dans les informations sociales et celles financières. Cet exemple de la formation est à cet égard significatif : les services comptables sont en possession des données financières, les informations administratives sont détenues par les services du personnel.

c) Les logiciels de gestion intégrés :

Une étape plus avancée dans l'application des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) consiste à utiliser les Progiciels de Gestion Intégrés (PGI), en anglais Enterprise Resource Planning (ERP). Les PGI sont généralement conçus et vendus par des éditeurs de progiciels et des sociétés de service informatique.

L'architecture d'un PGI est polyvalente, elle permet de standardiser et d'interconnecter les processus et les fonctions d'une entreprise. Cette polyvalence est due au fait qu'un PGI est paramétrable, c'est-à-dire qu'il existe des versions adaptées aux besoins de chaque secteur d'activité pour le choix des règles de gestion, les options de traitement, du format des données, etc (1).

(1) REIX R (12-2005: 102).

De plus, il est constitué de modules séparables correspondant à des processus de gestion différents, ce qui permet un agencement progressif du PGI. Il est organisé de façon à permettre à partir d'une opération dans un service, des liaisons automatiques avec les différents processus des autres services ce qui améliore la cohérence interne et évite la redondance des traitements. Il est normalisé selon un référentiel unique, c'est-à-dire les données utilisées dans les différents modules sont définies de façon identique (1).

II.3 Les acteurs du changement dans le SIRH :

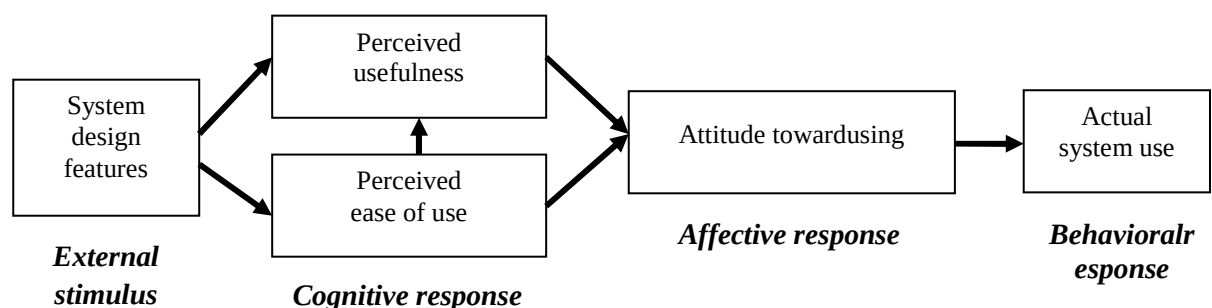
Lors du déploiement d'un SIRH, les acteurs impliqués dans le processus sont multiples. Il s'agit à la fois d'acteurs de l'entreprise concernés (équipe d'implantation, les directeurs ressources humaines (DRH) qui travaillent avec ces nouveaux outils technologiques mais aussi des managers d'autres entités qui veulent évoluer leurs relations avec l'entité RH). À l'extérieur de l'entreprise, les consultants et d'autres prescripteurs sont concernés par le déploiement du SIRH.

a) Des acteurs multiples aux rôles variés :

Les recherches sur les SIRH traitent l'usage de ceux-ci et les points de vue des utilisateurs, mais aussi elles étudient en profondeur la notion de conflit lors de l'implantation des SIRH, d'une part. D'autre part, elles considèrent que les applications des technologies de l'information et de la communication peuvent produire des gains de productivité uniquement si elles sont acceptées et bien utilisées.

C'est dans ce sens que nous proposons le modèle du TAM, celui-ci favorise l'acceptation et l'usage des technologies de l'information.

FIGURE 12 • Modèle d'Acceptation de la Technologie (MAT)



Source : DAVIS F (9-1989), cité par MAN J (1991 : 476).

(1) Ibid., p. 102.

Ce modèle permet de mesurer la perception de finalité d'usage et d'utilité d'un système d'information. Il est intéressant de noter que la mesure de la perception peut se réaliser à partir d'entretiens et de questionnaires, alors que l'utilisation effective reste plus difficile à mesurer.

De plus, l'utilisation effective peut être obligatoire ou non, fondée sur la volonté des utilisateurs. Le succès du système d'information est alors conditionné par ses modalités d'utilisation et surtout par son intégration au travail quotidien des membres de l'organisation. Les études portant sur les systèmes d'information s'intéressent plus à l'usage perçu, alors que celles traitant des SIRH se penchent sur l'implication des utilisateurs.

b) Les acteurs directs et indirects :

Dans ces travaux, TANNENBAUM S-I (1) insiste sur la multiplicité des profils d'utilisateurs des SIRH et précise que pour optimiser l'utilisation d'un SIRH, il est nécessaire de distinguer les différents utilisateurs potentiels : « *le groupe d'utilisateurs de SIRH est un groupe complexe avec différentes qualifications, rôles, désires et des attentes. Les besoins d'utilisateurs devraient diriger le SIRH* » (2).

L'auteur prend en compte, à la fois les utilisateurs du SIRH qui classiquement sont intégrés directement aux SIRH, et surtout les utilisateurs dits indirects qui n'agissent pas directement sur le SIRH.

TABLEAU 9 • Les six catégories d'acteurs : rôles, usages et impacts du SIRH

Acteurs	Rôles dans l'entreprise	Usages du SIRH	Impacts du SIRH
Les fonctionnels RH	Membres de la DRH - responsables du recrutement, des relations sociales, du développement RH.	Usage directs des modules du SIRH en fonction de la spécialité.	Modifications des procédures de travail, évolution des processus, nouveaux outils de gestion quotidienne.
Les managers RH	Membres de la DRH - généralistes de la fonction (responsables du service).	Usages directs du SIRH et notamment des outils de requête et d'aide à la décision.	Modifications des informations disponibles et de leur accès (meilleure fiabilité, dans de meilleurs délais).
Les membres de l'équipe SIRH	Membres de la DRH ou de la DSI (Direction systèmes d'information).	Responsables de la conception, du paramétrage, de l'implantation et de la diffusion du SIRH.	Fonction dans l'organisation centrée sur le déploiement du SIRH.

(1) TANNENBAUM S-I (1990).

(2) Traduction de : « The pool of HRIS users are a complex group with different skills, roles, desires and expectations. User needs should drive the HRIS ».

Les responsables opérationnels	Membres des services opérationnels de l'entreprise	Pas d'utilisation directe du SIRH.	Meilleure prestation des RH - plus grande fiabilité et disponibilité des informations RH nécessaires pour la gestion d'un service.
Les cadres supérieurs	Direction des services opérationnels et fonctionnels de l'entreprise.	Pas d'utilisation directe du SIRH.	Meilleure prestation des RH - plus grande fiabilité et disponibilité des informations RH nécessaires pour la gestion d'un département.
Les employés	Membres des services opérationnels et fonctionnels de l'entreprise.	Pas d'utilisation directe du SIRH - évolution due au développement des libres-services et Workflow.	Meilleure prestation des RH (gestion des candidatures internes, de la mobilité, de la formation, etc.).

Source : TANNENBAUM S-I (1990 : 28), cité par MEIER O et al (2007 : 298).

Le SIRH n'est plus conçu uniquement comme un outil de gestion des ressources humaines, mais il devient de plus en plus un véritable outil de management général. Cette conception du SIRH positionne l'outil comme facteur potentiel de changement.

c) Le rôle de l'équipe d'implantation :

Un des leviers importants du changement réside dans l'équipe d'implantation du SIRH. La réussite du déploiement et de l'usage de l'outil dépend de la composition de l'équipe et de son niveau d'influence. Le soutien du haut de la hiérarchie à l'équipe d'implantation joue un rôle déterminant dans le succès du SIRH. Certains acteurs peuvent rejeter le système proposé qu'il n'apporte pas de valeur ajoutée, perturbe le fonctionnement de l'entreprise, crée un dysfonctionnement, et peut être aussi un frein à l'évolution de l'organisation.

Le schéma traditionnel favorise la direction de la configuration et du déploiement du SIRH par une équipe d'informaticiens. L'avantage de ce schéma réside dans la prise en compte de la technicité du projet et des impératifs informatiques. C'est là, où intervient la notion de maîtrise d'œuvre (offreur de solutions).

Un deuxième schéma repose sur la direction du projet par un responsable fonctionnel, autrement dit pour le SIRH, le DRH. L'avantage de ce schéma est que le SIRH se doit comprendre aux impératifs métiers de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. L'inconvénient de ce schéma est que le DRH n'a pas nécessairement une idée des contraintes techniques de l'outil. C'est là, où intervient la notion de maîtrise d'ouvrage.

En fin un dernier cas de figure peut avoir lieu. Il s'agit de la constitution d'un binôme technique et métiers (un informaticien et un DRH) comme chefs de projet. L'intérêt de cette solution est que les avantages des deux schémas précédents sont intégrés dans cette configuration. Ce schéma présente des avantages déterminants. C'est la fusion entre les deux concepts, qui sont, maîtrise d'œuvre (offreur de solutions) et maîtrise d'ouvrage (demandeur de besoins).

IMPACTS DES TIC SUR LE SIRH

Dans cette section, nous allons aborder les thèmes suivants :

- L'évolution du marché de l'informatisation de la fonction RH
- L'impact des TIC sur la fonction RH
- Les principaux apports des TIC dans la fonction RH d'après quelques auteurs
- Apports du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) sur la fonction RH

I. L'évolution du marché de l'informatisation de la fonction RH :

En une trainante d'années, le marché des ressources humaines dans le monde des technologies de l'information et de la communication (TIC) a fortement évolué. Il est passé de l'informatique RH aux SIRH et aux applicatifs e-RH en passant en même temps du poste unique au réseau. D'après SILVA F Quatre grandes périodes ont marqué cette évolution (1) :

I.1 1^{ère} période : les années (1970 – 1980) la naissance des logiciels de paie

Les premiers logiciels fonctionnaient sur un environnement technique, centré autour des grands systèmes et pas en temps réel, c'est-à-dire on entre d'abord des données, puis dans un deuxième temps, on les traite. Ces premiers logiciels sont développés sur des grands systèmes. Le traitement des données est effectué par la direction informatique qui exploite l'application dans sa totalité. La demande d'un état était une problématique.

Au milieu des années 1970, une évolution de l'informatique a permis aux utilisateurs de visualiser sur son écran les informations saisies. À partir de cela, les membres de la direction du personnel commencent à pouvoir entrer des données de paie de façon très mécanique, administrative et normée. La base de leur travail réside dans la saisie de fiches (des bordereaux) concernant chacun des salariés.

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

(1) SILVA F (2008 : 138).

I.2 2^{ème} période : les années (1980 – 1990) Le développement du Babel informatique

Les technologies informatiques ont évolué avec l'arrivée des micro-ordinateurs. Cette évolution a permis de décentraliser la saisie de la paie dans les différentes entités, ainsi elle a facilité aussi des saisies en temps réel tout en permettant de vérifier tout de suite la fiabilité de données saisies.

Mais cette évolution a modifié en profondeur l'organisation du travail. Les premières applications de gestion des ressources humaines sur les micro-ordinateurs se sont développées à partir du milieu des années 1980.

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

I.3 3^{ème} période : les années 1990 Le développement des SIRH

Durant cette période, le marché de l'informatique va être modifié par les nouvelles technologies basées sur Unix, les Bases de Données Relationnelles (BDR) et le client serveur. Ces dernières, permettent de développer des logiciels de systèmes d'informations en particulier pour la fonction RH et les informations concernant les salariés.

- **Unix** : permet de se libérer de la dépendance des constructeurs de matériels informatiques qui possédaient des systèmes d'exploitation dits propriétaires.
- **Les Systèmes de Gestion Bases de Données Relationnelles (SGBDR)** : permettent de différencier les données de leur traitement. Les données stockées dans une application vont pouvoir être utilisées par un autre utilisateur.
- **Client-serveur** : permet à la micro-informatique d'entrer dans une logique de réseau. Le micro-ordinateur est utilisé comme poste de travail en se reliant à des serveurs qui vont pouvoir transférer, stocker et gérer des données et d'assurer l'unicité de celle-ci.

Ces trois évolutions avaient d'énormes incidences sur le marché informatique car elles ont permis l'émergence des ERP.

Toute organisation du travail est un système d'information. Ses flux constituent un réseau de plus ou moins ordonné. La mise en place d'un véritable système d'information doit apporter une valeur ajoutée. Pour que l'informatisation d'un système d'information soit efficace, il est nécessaire d'analyser l'intérêt des différentes tâches concernées. Cette analyse des fonctionnalités va permettre de revisiter l'ensemble des procédures existantes avant leur automatisation éventuelles. Tout cela pour avoir des gains de productivité et de permettre de rentabiliser les investissements en informatiques.

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

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

I.4 4^{ème} période : début des années 2000 Informations et services RH distribués

Chaque fonction dans l'entreprise peut maintenant disposer de différents outils faciles à mettre en place. Ainsi un certain nombre de tâches sont facilitées soit par leur automatisation, soit par les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ce sont des instruments d'aide et de support à l'information, à la décision et à l'accompagnement.

Cette instrumentation de la fonction ne peut s'effectuer que grâce à l'exécution du support des systèmes d'informations. La fonction Rh doit posséder un certain nombre d'outils qui permettent une meilleure efficacité. Mais il faut les utiliser d'une manière appropriée car ils vont produire des résultats différents et seront de plus en plus important pour juger de l'efficacité de cette fonction et de sa contribution aux résultats globaux de l'entreprise.

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

À partir des années 2000, les technologies Internet, Intranet et Extranet ont constitué une évolution importante dans la fonction Rh car elles ont facilité l'accès à l'information pour tout le monde. Les salariés vont pouvoir accéder à des informations les concernant sans avoir besoin de cette tierce personne. Cela va permettre à la fonction RH de s'occuper à des autres dimensions qu'administratives.

II Les évolutions technologiques des SIRH :

À partir des années 1990, la mise en réseau des micro-ordinateurs en interne, puis le développement d'Internet, permettent de faire communiquer ces micros entre eux. A cette même époque, on assiste à l'intégration des télécommunications, de l'informatique, de l'image et du son dans une même logique de numérisation.

Il y a quelques années, les progiciels étaient réalisés sur mesure (programmes spécifiques). Cette pratique s'est révélée coûteuse, les fonctionnalités de ces progiciels ont été majoritairement administratives, répondant bien aux différentes obligations légales, mais peu aux besoins de gestion des entreprises.

À ce jour, des technologies nouvelles de l'information sont encore en devenir et elles vont connaître dans le futur des évolutions majeures. L'introduction de celles-ci permet aux SIRH d'intégrer une large gamme de nouveaux outils qui permettent réellement à la fonction RH d'être un acteur de la réussite des initiatives stratégiques de l'entreprise et de communiquer plus d'informations RH à plus d'acteurs.

En plus, Les DRH doivent intégrer les technologies du Web à leur système d'information qui repose sur des progiciels en mode client/serveur. On peut classer en différentes catégories les avancées technologiques récentes qui ont un impact sur la manière dont les départements RH fonctionnent :

Libre-Service RH : Il permet à des salariés de consulter leur dossier administratif et de modifier directement certaines informations qui leurs concernent : Adresse, coordonnées bancaire, reliquat de congés (CR ou CA), inscription en formation, gestion des temps, mobilité interne, bilan de compétences, etc. Cet outil permet de réduire les tâches administratives pour le service du personnel. D'après PERETTI J-M, le Libre-Service RH (LSRH) permet (1) :

- L'accès à l'information (fin des monopoles),

(1) PERETTI J-M (2006).

- De responsabiliser les salariés,
- De favoriser le partage et l'échange des informations et savoirs (la créativité),
- De modifier le pouvoir hiérarchique (l'optimisation des décisions RH),
- De renforcer les missions partenaires stratégiques et partenaires d'affaires de la DRH.

Workflow (Automatisation de processus) : C'est une procédure basée sur les événements, c'est-à-dire c'est l'organisation des flux d'informations dans le temps et l'espace au sein d'une organisation suivant des schémas de circulation prédéfinis entre acteurs (la transmission automatique de documents entre des personnes). On l'appelle la modélisation et la gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier (1).

L'objectif des outils Workflow est d'améliorer la productivité de l'organisation en optimisant des circuits d'information et le suivi des procédures de circulation. Les principaux bénéfices des outils de Workflow sont principalement de trois ordres (2) :

- Aide à la gestion des procédures,
- Contrôle du flux de travail,
- Automatisation dans la gestion des données.

Groupware (travail collaboratif) : Il permet à un groupe d'utilisateur de travailler en collaboration sur un même projet sans être nécessairement réunis. Le Groupware regroupe l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et par l'espace, faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe.

À ce propos, Robert REIX caractérise quatre (4) paramètres déterminants, à savoir (3) :

- La tâche (Quoi, pourquoi ?),
- Les participants (Qui ? Combien ?),
- Les contraintes de temps (Quand ?),
- Les contraintes d'espace (Où ?).

Datawarehousing : (Entrepôt de données ou outils de Reporting) : Les SIRH sophistiqués font appel à un Datawarehouse qui sont des bases interconnectées, provenant des différents applicatifs, cohérentes entre elles et reposant sur des référentiels communs.

(1) MULLENDERS A (2009: 315).

(2) REIX R (2005: 211).

(3) Ibid., p.202.

Il permet aussi des interrogations multiples et de croiser des informations de différentes natures (administratives, commerciales, financières, techniques, etc.) permettant un pilotage fin, plus anticipateur, plus stratégique. Ils recueillent toutes les informations nécessaires à partir de sources hétérogènes constituées des différents systèmes d'informations opérationnels.

Rappelant que ce système est constitué de plusieurs produits matériels et logiciels. C'est une forme de système d'information conçu pour des applications décisionnelles (1) : pilotage, contrôle, etc.

Il s'agit des outils, méthodes et techniques permettant de rassembler des données issues de sources multiples et de leur donner du sens (interpréter l'information qu'elles contiennent). Il a trois grandes fonction : acquisition, stockage et exploitation des données (2).

La gestion électronique des documents (GED) : La fonction RH en tant que grande manipulatrice de documents, de déclarations et d'états divers pourra tirer profit de la GED qui permet de numériser, stocker, indexer, récupérer et diffuser largement des quantités importantes de documents (3).

Les technologies du Web : Les applications Web peuvent concerner *l'Internet*, *l'Intranet* (réservé aux employés) et *l'Extranet* (réservé à certains clients et fournisseurs). Elles permettent d'intégrer les différents systèmes internes et de connecter les applications et les bases de données. Une autre composante de l'évolution des nouvelles technologies est la notion de réseau.

Ces applications ont pour mission de généraliser la communication à tous les niveaux, verticalement et horizontalement, entre opérationnels et fonctionnels, entre la fonction RH et ses différents clients internes (4).

Enterprise Resource Planning (ERP) : Un ERP, désigné souvent par le terme français PGI (Progiciel de Gestion Intégré), est un sous-ensemble du système d'information qui intègre un certain nombre de caractéristiques. Voici les six premiers éditeurs connus sur le marché : SAP, Oracle, Baan, Peoplesoft, SFA et Edwards (5).

(1) On appelle souvent Informatique décisionnelle ou Business Intelligence (BI) qui est un processus consistant à collecter, analyser et utiliser les données d'une organisation dans le but d'améliorer ses performance.

(2) REIX R (2005: 149).

(3) PERETTI J-M (2010: 383).

(4) PERETTI J-M (2007: 228).

(5) REIX R (2005: 101).

C'est un logiciel qui permet de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise, en intégrant d'ensemble de ses fonctions comme la gestion RH, comptabilité et financière, l'aide à la décision, mais aussi la vente, l'approvisionnement, la distribution (1).

« Le principe fondamental d'un ERP est de construire des applications informatiques (paie, comptabilité, gestion des stocks, etc.) de manière modulaire (modules indépendants entre eux) tout en partageant une base de données unique et commune. Cela crée une différence importante avec la situation préexistante (les applications sur mesure existant avant le ERP) car les données sont désormais supposées, standardisées et partagées, ce qui élimine les saisies multiples et évite l'ambiguïté des données multiples de même nature » (2).

« L'autre principe qui caractérise un ERP est l'usage systémique de ce qu'on appelle un moteur de Workflow (qui n'est pas toujours visible de l'utilisateur) et qui permet, lorsqu'une donnée est entrée dans le système d'information, de la propager dans tous les modules du système qui en ont besoin, selon une programmation prédéfinie. Ainsi, on peut parler d'ERP lorsqu'on est en présence d'un système d'information composé de plusieurs applications partageant une seule et même base de données, par le biais d'un système automatisé prédéfini éventuellement paramétrable (un moteur de Workflow) » (3).

Service Oriented Architecture (SOA) : Appelé aussi en français Architecture Orienté Services (AOS), est une nouvelle évolution de l'informatique facilitant la communication de logiciels entre eux. Cette architecture s'appuie sur les techniques Internet. Elle permet d'agréger et de croiser des informations provenant d'un traitement de différentes applications et ainsi d'enrichir l'information produite. Cette architecture a plusieurs avantages :

- La rapidité de mise en place d'une application grâce aux gains de productivité considérables,
- La possibilité d'intégrer des logiciels de différents éditeurs qui permet de choisir les solutions les plus adaptées. On peut additionner sans problèmes des applications entre elles pour le faire travailler et cela accroît la flexibilité de système d'information,
- La possibilité de transférer des informations développées dans un logiciel à un autre et les utiliser en les croisant, cela enrichit chacune des applications,
- La diminution importante des coûts, souvent dix fois moins qu'avec la précédente technologie ERP.

(1) WILLEMS E et SOUTENAIN J-F (2008 : 75).

(2) MULLENDERS A (2009: 312).

(3) Idem., p. 312.

L'installation de la SOA ne fait pas disparaître les applications existantes, c'est l'opposé du ERP qui fait disparaître chaque application en la remplaçant par une autre à connecter au module central (1).

La messagerie : Une messagerie est à l'origine un service de transport permettant d'envoyer des courriers sur support papier. Le développement des télécommunications et de l'informatique fait que l'on emploie ce terme dans un sens beaucoup plus large. « *Cet outil est la partie de l'Internet qui permet d'échanger des messages. Elle est individuelle (courriel ou mail en anglais) ou collective (forum de discussion)* » (2).

Lotus Notes : Lotus Notes est un logiciel de travail collaboratif, utilisé dans des entreprises ou des administrations pour gérer les projets, les courriels et les échanges d'informations autour d'une base commune (3). C'est une solution innovante qui permet (4) :

- à ses utilisateurs de synchroniser les courriers électroniques, calendriers, contacts, journaux et tâches,
- à améliorer l'efficacité individuelle et organisationnelle en apportant les fonctionnalités de collaboration dans les processus métier,
- à répondre rapidement et efficacement aux besoins de l'entreprise,
- de réduire potentiellement les coûts associés aux services informatiques et d'accélérer le temps de déploiement des nouvelles initiatives de technologies de l'information.

Newsgroups (Forums de discussion, Blog) : Forum de discussion ou groupe de discussion. Ceci désigne une forme d'organisation de la communication qu'on peut retrouver sur de nombreux sites. C'est un lieu d'échanges, de conversations, de débats et parfois de disputes entre différentes personnes qui y accèdent depuis un ordinateur (5).

Différence avec le chat, les conversations ne se font pas en direct mais en différé. Chaque personne participant au forum peut consulter la liste des nouveaux messages déjà postés et peut décider de répondre à certains d'entre eux ou de lancer un nouveau sujet. Il peut être ouvert et public à toute personne qui veut s'y connecter.

(1) SILVA F (2008).

(2) MULLENDERS A (2009 : 310).

(3) Définition du Wikipédia.

(4) Voir IBM International Technical Support Organization., "IBM Lotus Notes and Domino 8 Beta Reviewer's Guide", February 2007.

(5) Téléchargeable sur : <http://www.ed-productions.com/FTP/expose/forum.pdf>.

Il peut aussi être limité à un certain nombre de personnes. C'est un lieu de rencontre, de dialogue et de partage. Dans les entreprises développées, qui utilisent des technologies hautement avancées, utilisent cette technologie (1).

Portail RH : Un portail RH est une interface unifiée consultable par les membres de la fonction RH et cela à l'aide d'un navigateur Internet. Qui grâce à une plate-forme unique, permet aux différents acteurs d'accéder aux données du SIRH. C'est une porte d'accès publique ou privé à un ensemble de contenus et d'applications qui regroupe une large gamme d'informations provenant de différentes sources sur un écran unique, adaptés en fonction des droits d'accès de l'utilisateur (2).

La technologie client/serveur :*« L'environnement client/serveur désigne un mode de communication à travers un réseau entre plusieurs programmes ou logiciels, l'un, qualifié de client, envoie des requêtes, l'autre ou les autres, qualifiés de serveurs, attendent les requêtes des clients et y répondent. Par extension, le client désigne également l'ordinateur sur lequel est exécuté le logiciel client, et le serveur, l'ordinateur sur lequel est exécuté le logiciel serveur. Cette technologie facilite l'accès et la maintenance des données » (3).*

À ce propos, le système de gestion de contenu «Wiki» est important car permet d'accéder à des pages et de les modifier. Les «Wikis» en facilitant l'écriture collaborative participent à l'élaboration d'un savoir partagé (4).

III. L'impact des TIC sur la fonction RH :

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) induisent une transfiguration des notions de temps et d'espace. Elles ont globalement une influence sur : l'accès à l'information, la décentralisation de l'information, la responsabilisation des salariés, la hiérarchie et la compétence collective.

III.1 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 avoir deux effets :

(1) Article de Wikipédia.org.

(2) WILLEMS E et SOUTENAIN J-F (2008 : 544).

(3) Définition du Wikipédia.

(4) Le Wiki a été inventé en 1995. Le mot Wiki vient du redoublement hawaïen Wiki Wiki, qui signifie rapide. Au milieu des années 2000, les Wikis ont atteint un bon niveau de maturité, ils sont depuis lors associés au Web 2.0. Créée en 2001, l'encyclopédie Wikipédia est devenue le Wiki le plus visité au monde, définition donnée par le site Wikipédia.

- 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 rapprochées 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 de s'ouvrir à l'extérieur, c'est la notion d'entreprise étendue.

III.2 La décentralisation de l'information :

L'information doit être diffusée à travers toute l'entreprise. Le responsable RH d'une entreprise peut en temps réel à partir de son bureau par une requête obtenir un tableau des effectifs des principales structures de l'entreprise ou consulter la rémunération moyenne d'une catégorie de personnel d'une certaine structure. Les mêmes transactions peuvent être réalisées par 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 rémunérations pratiquées dans sa structure à celles de l'année précédente. De même, le responsable de la sûreté interne avec un clic peut connaître le nombre de l'effectif qu'il gère.

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

III.3 La responsabilisation des salariés :

L'application des outils de Libre-Service et de Workflow s'inscrit dans une tendance nouvelle de responsabilisation des salariés. L'individu devient responsable de son propre développement (sa carrière, plan de formation, évaluation) et sa gestion administrative (adresse, Etat civil, RIB) à partir d'outils et de service accessible 24 heures sur 24 sur le NET.

Exemple de ce qui précède, concernant le congé payé, le salarié fait sa demande sur le micro, le système va vérifier en temps réel ses droits et le bon respect des règles internes. Ensuite la demande est automatiquement acheminée sous forme électronique vers son responsable immédiat pour acceptation ou refus. Mais aussi pour le manager, qui peut avoir la possibilité de visualiser le planning des congés de son équipe. Ici, on touche à ce niveau un des avantages offerts par les SIRH intégrant les TIC, qui permettent des gains de productivité appréciables.

Différentes enquêtes faites au sein de la fonction RH à l'étranger montrent qu'une grande partie de la productivité provient de la suppression des intermédiaires. Le but de mettre en place l'outil de Libre-Service c'est de responsabiliser au maximum des salariés et de permettre à la fonction RH de s'intéresser aux activités qui rapportent une forte valeur ajoutée.

III.4 Le nouveau rôle de la hiérarchie :

Avec l'utilisation des technologies de réseaux notamment (Internet, Extranet, Intranet : *messagerie*) les informations sont devenues accessibles par tous et en même temps, sans l'existence d'une tierce personne. Cela peut remettre en cause le pouvoir hiérarchique. Car les managers dont le pouvoir qu'ils ont ainsi les informations qu'ils détiennent vont être changées. Le manager 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.

Un SIRH moderne peut remettre en cause tout le système de pouvoir au sein de l'entreprise. Un système RH cloisonné qui a longtemps perduré, peut disparaître devant les possibilités de transparences offertes par les nouvelles technologies.

À titre exemple, le responsable de la formation qui doit élaborer le plan de formation de l'année à venir n'a plus besoin de solliciter chaque responsable hiérarchique pour récupérer les besoins de formation. Il accède directement à la partie des entretiens de progrès qui lui concernent.

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. Tout le monde doit travailler dans un climat de coopération. Ce qui précède, est une préoccupation majeure chez les grandes entreprises algériennes, qu'il faut donner une grande importance.

III.5 L'émergence de la compétence collective :

Avec les TIC, les salariés communiquent et partagent des informations sans contraintes de temps et de lieu, même celles-ci sont partagées entre l'ensemble des fonctions de l'entreprise. C'est le passage d'une structure pyramidale à celle en réseau, où chacun est un acteur plus responsable et plus autonome. Chacun prend l'habitude de chercher l'information dont il a besoin.

Les TIC facilitent ainsi la mise en œuvre du concept de compétences collectives, parce que les salariés communiquent et coopèrent en direct, les uns avec les autres et s'enrichissent mutuellement de la compétence des autres. La compétence collective naît de l'interaction des individus les uns avec les autres et avec leur connaissance et savoirs différenciés, en focalisant sur un objectif commun.

Les salariés de telle organisation doivent avoir un esprit de partage, car cela va favoriser l'émergence d'une compétence collective qui aura un impact sur l'organisation du travail (partage des connaissances favorisent la polyvalence, la stratégie d'alliances, mais aussi le renforcement des comportements professionnels) et sur le style de management qui peut accélérer ou freiner cette émergence. L'existence de telle compétence collective favorise aussi la complémentarité et l'interdépendance. Dans les grandes entreprises le développement des compétences collectives est stratégique.

D'après SILVA F, les Technologies de l'information et de la communication (TIC) favorisent le partage, la personnalisation, la réactivité, la mobilisation et l'anticipation (1).

(1) SILVA F (2001).

IV. Les principaux apports des TIC dans la fonction RH d'après quelques auteurs :

Voici un tableau qui retrace les principales études de l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Fonction Ressources Humaines (FRH) :

Tableau 10 • Les principaux apports des TIC dans la fonction RH :

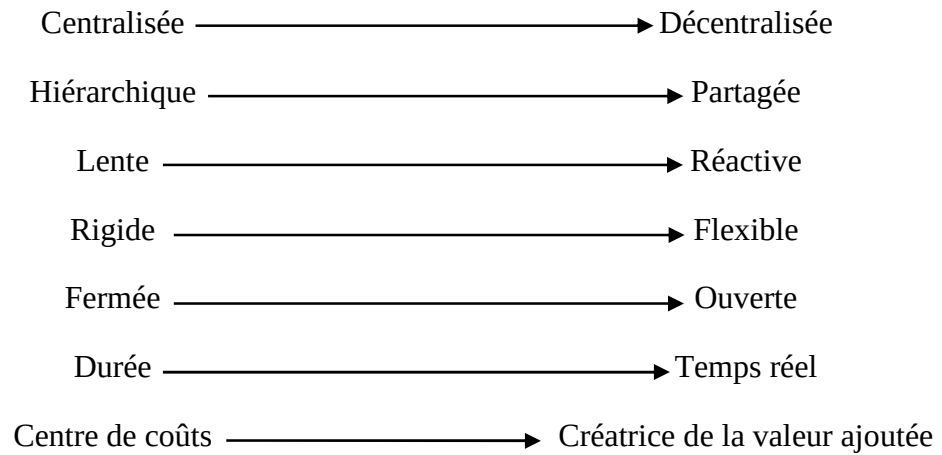
Auteurs	Résumé des études
SILVA F (2008).	La GRH est sans doute un des secteurs qui a connu et connaît encore aujourd'hui les plus grandes évolutions. L'automatisation des tâches administratives, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et particulièrement des réseaux (Inter/intra/extranet) mettent en cause l'organisation traditionnelle et les objectifs de cette fonction. Ces outils nés de la technologie informatique ont fait émerger un véritable concept de e-GRH qui induit des méthodes de travail différentes et recentre tes activités RH sur la dimension sociale, l'accompagnement de l'encadrement dans son travail d'animation, la personnalisation des services aux salariés...
SHRIVASTAVA S-S(2003), cité par LAVAL F et ABDALLAH T-D (2007)	Selon cet auteur, l'impact des TIC sur la FRH est triple, il s'agit de l'impact opérationnel avec la mise en place du SIRH (bases de données, automatisation des activités administratives...), celui relationnel (transactionnel) avec le développement de l'E-RH, l'accent n'est plus mis sur l'administratif mais sur des outils RH supportant des activités spécialisées et des processus managériaux (recrutement, formation, évaluation, rémunération) et enfin le dernier impact est transformationnel. Ce s'agit de réorganiser la FRH en équipe virtuelle afin de lui confier un rôle et des activités plus stratégiques.
PERETTI J-M (2010).	Le DRH est aujourd'hui à l'affût de ce que les NTIC sans cesse renouvelées peuvent apporter à la fonction pour accroître sa performance au service des hommes et de l'organisation.
BENDIABDELLAH A et BENABOU D (2002)	Sous l'effet d'une véritable révolution technologique, l'entreprise est devenue, au cours de ces dernières années, une matrice de production et de transmission de l'information, sans commune mesure avec le passé, et ce tout au long de ses processus managériaux. Nous assistons, en effet, à des mutations qualitatives majeures, où les NTIC provoquent de véritables bouleversements dans les structures et processus de l'entreprise ainsi que sur la nature de son capital humain.
MATMATI M (2000).	La fonction Ressources Humaines s'est appropriée, surtout dans les grandes entreprises, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans ses pratiques de GRH. L'introduction des NTIC dans l'entreprise modifie les situations individuelles et collectives de travail mais également les processus opérationnels sur lesquels s'articulent ces situations donnant lieu à l'apparition de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines. Ces nouvelles opportunités managériales sont le produit de l'émergence récente de nombreuses applications des NTIC dans l'entreprise. Le Télétravail, le Groupware (messagerie électronique, Workflow, gestion des agendas, visioconférence...), l'Intranet, la Gestion Electronique des Documents (GED) sont les principales applications des TIC rencontrées dans l'entreprise.
BLANCHOT F et WACHEUX F (2002)	Notre proposition est de passer par une évaluation de l'impact des TIC sur la maîtrise des finalités stratégiques de la GRH, en postulant que c'est cette maîtrise qui est source de création de valeur. On distingue sept finalités constitutives de la raison d'être de la GRH. Elles n'ont pas toutes le même statut (certaines renvoient à l'efficacité de la GRH, d'autres à son efficacité, certaines ont le statut de contraintes externes et d'autres celui de contraintes internes), sont en situation d'interdépendance et leur articulation reflète assez bien les enjeux des gestionnaires de ressources humaines.
KALIKA M (2006)	L'introduction des TIC dans les pratiques de gestion a bouleversé le quotidien des organisations. Par TIC, nous entendons l'ensemble des technologies utilisées dans le traitement et la transmission des informations et principalement l'informatique et l'Internet. Les Systèmes d'Information (SI) sont la parfaite illustration de ces mutations technologiques. Les professionnels de la fonction ressources humaines (FRH) sont eux aussi confrontés à la nécessité de structurer leur activité et ils recourent également aux TIC dans les pratiques qu'ils mettent en œuvre, certains auteurs parlent alors de e-RH.

Source : Réalisé par nous-même.

Généralement, toute introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) entraîne un changement au sein de la fonction RH :

Avant l'introduction des TIC, la fonction RH était :

Après l'introduction des TIC, la fonction RH devient :



Conclusion :

Dans la première section du deuxième chapitre, nous avons essayé de présenter la fonction RH, à travers de la définition de la GRH, les évolutions de cette fonction par les différents courants de la théorie des organisations, les activités qu'elle recouvre.

En ce qui concerne les enjeux de la GRH, nous avons choisi de rapporter la GRH de quelques autres dimensions de l'entreprise, à savoir : la GRH/Stratégie, GRH/Performance puis GRH/ Changement.

Dans la deuxième section, nous avons tenté de présenter des généralités sur SIRH, à savoir : sa définition, ses apports sur la fonction RH et ses fonctionnalités.

Nous avons aussi abordé l'informatisation de la fonction ressources humaines en développant les éléments suivant : l'automatisation de la gestion administrative de la fonction RH, l'accompagnement du SIRH de l'évolution de la fonction RH à travers l'identification de trois (3) types d'utilisation de développement des SIRH, qui sont : l'aide à la décision dans les différents processus RH, le contrôle et le ERP et les acteurs du changement dans le SIRH.

Dans la dernière section, nous avons montré l'évolution du marché de l'informatisation de la fonction RH à travers les quatre grandes périodes qui ont marquées cette évolution, et nous avons vu les principales évolutions technologiques des SIRH. Nous avons vu aussi quel a été l'impact des TIC sur la fonction RH. Les principaux apports des TIC dans la fonction RH selon quelques auteurs ont été présentés.

Nous revenons à notre première hypothèse, qui stipule que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont un impact positif sur la fonction RH et qui peuvent la réorganiser et la repositionner et, par conséquent, peuvent la rendre plus efficace en terme d'efficacité de la prise de décision de GRH, réduction des coûts, amélioration de la gestion de l'information mais aussi de la qualité des prestations RH vis-à-vis ses clients internes et externes au sein des entreprises algériennes.

Théoriquement, c'est le cas, plusieurs impacts des TIC sur la fonction RH peuvent être soulignés, car elles permettent :

- à des personnes éloignées physiquement de travailler ensemble en partageant, réfléchissant, conservant les mêmes informations, les mêmes documents (1),
- de gains de productivité considérable,

(1) PERETTI J-M (2010: 408).

- aux membres d'une équipe de se relier en temps réel, de créer et de partager des informations dans l'instant et elles ont pu faire entrer l'organisation de travail dans la virtualité et de dématérialisation des relations entre les personnes,
- à la fonction RH de développer un double processus : instrumentation et professionnalisation. Elle s'est instrumentalisée par des outils et des méthodes communes aux différentes entités d'une même entreprise. Elle s'appuie sur ces outils pour se professionnaliser,
- de s'appuyer sur des chiffres concernant les RH qui peuvent être croisées avec d'autres provenant de données Marketing, Financières, Comptabilité, etc.
- de développer la qualité des tableaux de bord sociaux qui constituent une véritable évolution. Avec eux, cette fonction commence à pouvoir mesurer, suivre en temps réel, c'est-à-dire régulièrement les évolutions concernant les RH de l'entreprise, permettant de réagir,
- la disponibilité et la modification des informations qui concernent la fonction RH en temps réel et à tout moment grâce à l'automatisation des tâches d'exécution.
- la répartition des responsabilités,
- de renforcer le rôle stratégique de l'information,
- d'apporter des réponses à des problèmes techniques de liaison, de coopération et de capitalisation de connaissances,
- aux responsables RH de se libérer de procédures administratives et de tâches répétitives entièrement automatisées afin de consacrer plus de temps à des activités stratégiques qui apporte une grande valeur ajoutée à l'entreprise mais aussi d'assurer de nouvelles missions,
- de renforcer la politique de communication interne,
- d'actualiser les informations en temps réel et surmonter les distances,
- d'accroître la performance de la fonction RH, car l'usage efficace des NTIC dans celle-ci, est un réel levier de performance. Même, ces technologies représentent le levier essentiel d'un bon MRH,
- de développer le rôle de la fonction RH dans l'entreprise, c'est-à-dire la fonction RH contribue à l'efficacité et à la stratégie de l'entreprise,
- d'impliquer les managers dans la gestion de leurs équipes, de responsabiliser l'ensemble des salariés notamment en leur permettant d'avoir une démarche proactive dans la gestion de leur carrière.

Ce qui concerne notre deuxième hypothèse, qui stipule qu'un Système d'Information Ressource Humaine (SIRH) basé sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) peut rendre la fonction RH plus performante, partagée et, par conséquent, il peut amener des changements dans le mode d'organisation des RH.

La littérature montre bien qu'un SIRH moderne qui intègre toujours la dimension technologique a plusieurs effets sur la fonction RH. Car il permet :

- de disposer de données fiables et quasiment en temps réel sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise et plus besoin d'attendre, de collecter et de consolider avec des délais souvent longs, très longs,
- de gérer un certain nombre d'informations sur lesquelles les responsables d'une entreprise vont s'appuyer,
- de constituer un outil de contrôle et d'aide à la décision,
- d'apporter une contribution majeure par :
 - la réactivité en autorisant une intervention en temps réel,
 - l'innovation en permettant de conserver sa position de leader.
- de faciliter l'attente des objectifs de la stratégie RH,
- aux managers l'accès facile aux différentes informations concernant leurs collaborateurs (leurs dossiers administratifs, leurs carrières, leurs mobilités, leurs recrutements, leurs formations, les éléments de leur rémunérations, etc.) afin de les motiver, les mobiliser et les aider à se développer,
- d'améliorer le quotidien des gestionnaires en limitant les lourdeurs et redondances des tâches administratives.

D'après Jean-Marie PERETTI, le SIRH qui est basé sur des nouvelles technologies permet (1) :

- de réaliser des gains de productivité,
- d'améliorer les services rendus par la fonction RH vis-vis ses clients interne, voire même externe,
- d'améliorer la qualité des décisions de GRH,
- aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie,
- meilleures possibilités d'anticipation.

(1) PERETTI J-M(2007 :225).

D'après Bernard Just, ce n'est pas grâce à la technologie que la fonction RH sera plus performante, mais plutôt à l'originalité des outils que l'on va développer et à la qualité de la communication entre ces outils (1).

« Pour permettre à la fonction RH de participer à la création de valeur pour l'entreprise et d'être un véritable Strategic partner, il ne suffit pas d'installer les toutes dernières technologies et fonctionnalités offertes par le marché. Il est avant tout nécessaire de définir la politique et les pratiques RH et de voir comment ces solutions informatiques peuvent répondre au mieux à ces attentes. La technologie a bouleversé la fonction ressources humaines et va continuer à le faire » (2).

« Ce sont surtout les facteurs organisationnels et de communication qui sont décisifs dans le succès de l'implémentation de n'importe quel outil informatique. Ainsi, un temps important doit être consacré à l'étude des besoins afin que l'outil soit adapté aux réalités du terrain. C'est en effet l'outil qui doit s'adapter aux employés et non l'inverse » (3).

« L'entreprise se trouve dans un environnement en perpétuelle évolution, nécessitant des mutations constantes des organisations de travail. Elle doit réfléchir aux modifications requises du mode d'organisation et aux enjeux individuels et collectifs des changements technologiques afin d'accroître les chances d'un impact positif des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) » (4).

Mettre en place un SIRH c'est piloter le changement, c'est intégrer la complexité, veiller à la cohérence des actions, gérer l'information. A ce propos, il est nécessaire d'informer, communiquer et faire partager le changement à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Et ce, indifféremment de leur position hiérarchique.

Maintenant que nous avons défini, identifier et montrer les principaux éléments théoriques constituant les deux chapitres, nous allons maintenant aborder le dernier chapitre de ce travail de recherche consacré à l'étude de cas.

(1) BERNARD J (2010: 22).

(2) BERNARD J-L (2002: 53).

(3) BERNARD J-L, Idem., p. 53.

(4) NCHOT F et WACHEUX F (2002).

3

CHAPITRE

Impact des TIC dans la fonction RH (Cas de RTO)

Section 1

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Section 2

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SUR LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU SIRH

Section 3

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SUR LES CONDITIONS D'USAGE DES TIC DANS LA FONCTION RH

Introduction :

L'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) connaît une véritable explosion dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) depuis quelques années. En effet, les apports de tels outils semblent très prometteurs et les possibilités d'applications diverses : architecture client-serveur, Groupware, Workflow, gestion électronique de documents, internet et intranet, extranet, messageries électroniques, etc, apparaissent comme autant de sources d'amélioration de l'avantage concurrentiel, de la productivité et de la performance au regard de la réduction des coûts de la dite fonction.

Ces outils technologiques introduisent une nouvelle façon de travailler favorisant de nouvelles formes d'organisations du travail (Télé-coordination, organisation virtuelle, travail collaboratif, etc.) et qui affectent à la fois le rôle du management, la coordination du travail et le contrôle des activités. Ils affectent également les systèmes de gestion à travers la délocalisation, l'accès et le traitement en temps réel de l'information.

Ainsi, au cours des dernières années, ceux-ci ont permis d'automatiser un nombre important de tâches routinières, de réduire considérablement les délais de transmissions des informations, et d'éliminer les frontières de l'espace et temps. Mais aussi de bouleverser la manière de communiquer et d'informer entre les employés dans les organisations.

L'utilisation de plus en plus courante de ces outils technologiques en matière de ressources humaines, nous conduit aux interrogations suivantes :

- Quels sont leurs impacts sur la fonction RH de manière générale et le SIRH de manière particulière ?
- Quels sont les principaux problèmes d'utilisation rencontrés par le personnel ?

Dans notre étude de cas, nous avançons l'hypothèse qu'il existe réellement un impact positif fort des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la dite fonction ressources humaines au sein de la RTO. Nous lions à cet impact quatre (04) types de critères (1) :

- 1- L'efficacité de la prise de décision en GRH,
- 2- La réduction des coûts de la fonction RH,
- 3- L'amélioration de la gestion de l'information (Disponibilité, fiabilité, sûreté des données),
- 4- L'amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis clients internes et externes.

(1) Voir également la synthèse des résultats concernant l'impact des TIC sur la FRH, page 162.

Cette hypothèse sera appréciée à partir d'une enquête en utilisant une analyse quantitative fondée sur des questions adressées aux personnes ayant une meilleure connaissance dans le domaine des ressources humaines.

Pour cela, nous avons demandé à ces personnes de nous dire quel a été leur objectif par rapport aux outils technologiques utilisés au moment de leurs mises en œuvre (*objectif recherché*), et quels ont été les impacts constatés après leurs utilisations (*effets constatés*).

L'objectif ici est double, d'une manière plus particulière c'est d'essayer d'apprécier l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la dite fonction RH, qui peuvent la réorganiser et la repositionner et, par conséquent, peuvent la rendre plus efficace en terme d'efficacité de la prise de décision de GRH, réduction des coûts, amélioration de la gestion de l'information mais aussi de la qualité des prestations RH vis-à-vis ses clients internes et externes.

D'une manière générale, c'est d'essayer de mettre l'accent sur l'efficacité d'un Système d'Information Ressource Humaine (SIRH) basé sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui peut rendre la fonction RH plus performante, partagée et, par conséquent, il peut amener des changements dans le mode d'organisation des RH.

Ce chapitre a pour but de présenter les principaux éléments du cadre méthodologique en vue de répondre à notre principal objectif de cette modeste recherche, qui est l'appréciation de l'impact des TIC sur la fonction RH au sein de la RTO. Il est articulé autour de trois **(03)** sections. Dans la première section nous allons présenter notre démarche méthodologique. À cet effet, nous commencerons par une présentation générale du groupe SONATRACH en général et l'organisme où nous avons effectué notre stage pratique en particulier, il s'agit de la Région Transport Ouest (RTO), entreprise nationale bien connue en Algérie.

Par la suite, nous présentons notre méthodologie de la recherche (les outils de collecte des données, le choix et répartition des répondants selon les différentes variables de contrôle, les hypothèses et les questionnements de notre recherche).

Dans la deuxième section, nous présenterons nos résultats sur les principales caractéristiques du SIRH au sein de la RTO. À ce propos, nous avons eu recours à l'observation participante et à un 1^{er} questionnaire (1) pour compléter les informations concernant l'identification de l'existant.

Cette démarche nous a été très utile en vue de mieux connaître les caractéristiques du SIRH, en termes de circulation de l'information dans la FRH. Mais aussi en termes de communication entre les membres de la FRH. Cette démarche nous a permis de dégager des résultats pour mieux clarifier le lien entre TIC et SIRH.

Dans la dernière section, nous présenterons nos résultats sur les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH. Pour cela, nous avons utilisé un 2^{ème} questionnaire (2) complété par une grille d'analyse (3). Cette démarche nous a permis de mieux apprécier l'impact des TIC sur la Fonction RH au sein de la RTO.

Il est à noter que la présentation des résultats est faite à partir des outils informatiques, tels que : SPSS version 19, Access Basse de Données et Excel.

(1) Voir annexe n° 1.

(2) Voir annexe n° 2.

(3) Voir annexe n° 3.

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans cette section, nous allons aborder les thèmes suivants :

- Présentation générale de l'organisme d'accueil
- Présentation générale de la démarche méthodologique

I. Présentation générale de l'organisme d'accueil :

I.1 Présentation de la SONATRACH :

a) La place de SONATRACH dans l'économie Algérienne :

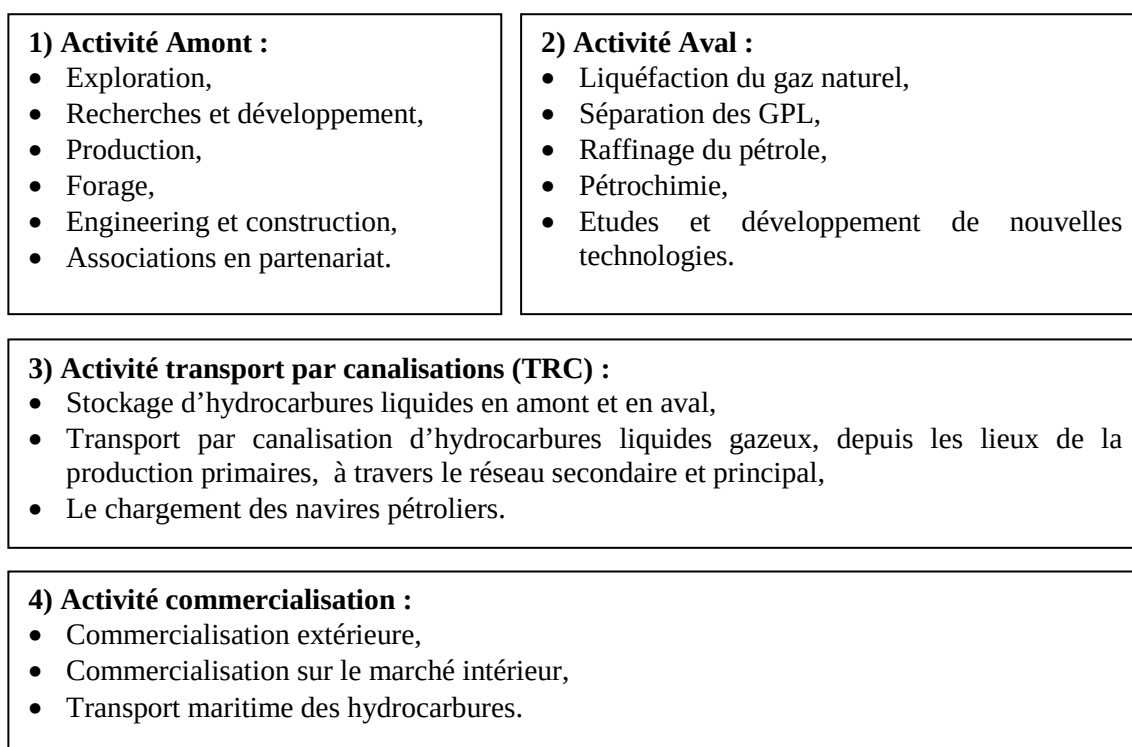
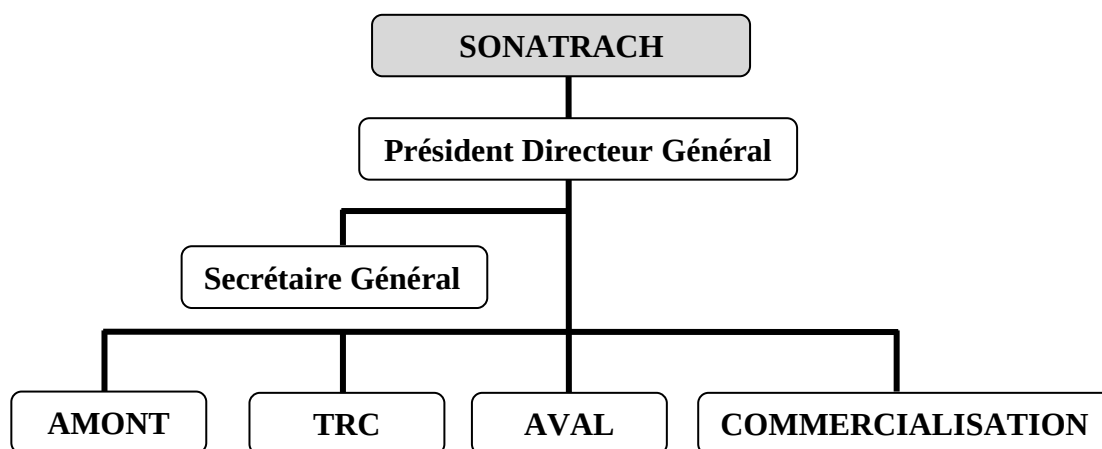
SONATRACH est une société pour la recherche, la production le transport la transformation et la commercialisation des hydrocarbures (gazeux et liquide). Elle a été créée dans le but de couvrir à long terme, les besoins nationaux en hydrocarbures par le décret n°63-491 du 31/12/1963 ainsi que le financement, et le développement de la nation par apport en devises.

SONATRACH est au service de l'économie nationale depuis sa création en 1963. Elle a subi des changements et des réformes, en passant par l'extension sur l'ensemble des activités pétrolières, puis la nationalisation des hydrocarbures en 24 février 1971 et la restructuration en 1982 qui a vu la naissance de 17 entreprises autonomes. Par sa modernisation et sa valorisation des ressources en 1992 la SONATRACH est devenue un groupe pétrolier international intégré.

SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Elle est classée 12^{ième} parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2ème exportateur de GNL et de GPL et 3ème exportateur de gaz naturel.

b) Organisation de la SONATRACH :

Société Nationale du Transport et de la Commercialisation des Hydrocarbures SONATRACH est la compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leur dérivé. L'activité de SONATRACH s'articule autour de quatre branches principales :

Figure 13 • Les principales branches de l'activité de SONATRACH**FIGURE 14 • Organigramme du groupe SONATRACH :**

Source : Organigramme fourni par le département RH

I.2 Présentation de la branche transport par canalisation (TRC) :

L'activité Transport des hydrocarbures liquides et gazeux par canalisations a en charge le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport, de stockage, de livraison et de chargement des hydrocarbures. SONATRACH dispose d'un réseau de canalisation d'une longueur globale de plus de 16 000 km dont deux gazoducs transcontinentaux, l'un va vers l'Espagne via le Maroc (Pedro Duran Farel) et l'autre vers l'Italie via la Sicile (Enrico Mattei).

La branche de Transport par Canalisation est scindée en cinq (5) régions de transport et deux (2) directions (GEM et GPDF) :

La RTO : Région Transport Ouest.

La RTE : Région Transport Est.

La RTC : Région Transport Centre.

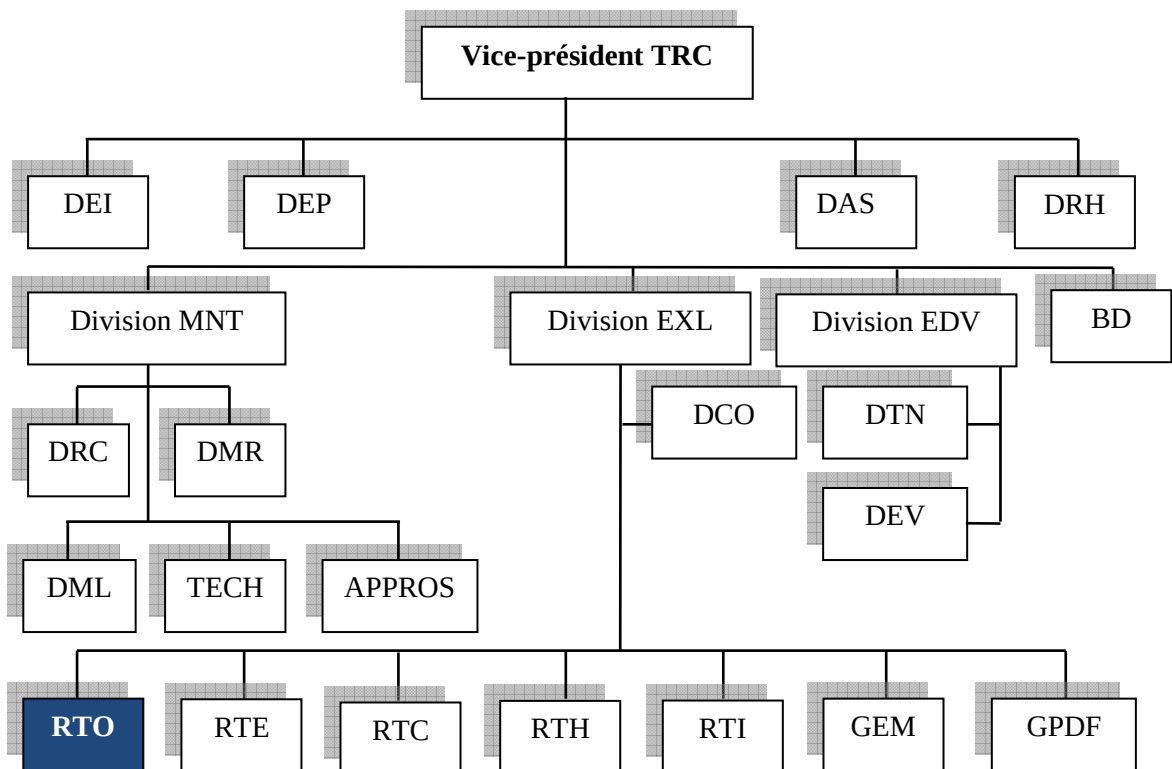
La RTH : Région Transport Haoud El Hamra.

La RTI : Région Transport In Amenas.

Direction du GPDF

Direction du GEM

FIGURE 15 • Organigramme de l'activité T.R.C :



Source : Organigramme fourni par le département RH

Légende :

D.MNT	Division Maintenance.	D.TECH	Direction Technique.
D.EXL	Division Exploitation.	D.APPRO	Direction Approvisionnement.
D.EDV	Division Etude et Développement.	D.ML	Direction Maintenance Laghouat.
D.CO	Direction Contrôle des Ouvrages.	D.MB	Direction Maintenance Biskra.
D.TN	Direction Travaux Neufs.	RTO ⇔	REGION TRANSPORT OUEST.
D.FJ	Direction Finance et Juridique.	RTC ⇔	REGION TRANSPORT CENTRE.
D.RH	Direction Ressources Humaines.	RTE ⇔	REGION TRANSPORT EST.
D.EP	Direction Etudes et Planification.	RTH ⇔	REGION TRANSPORT HAOUD EL HAMRA.
D.AS	Direction Administration et Sociale.	RTI ⇔	REGION TRANSPORT AIN AMMENAS.
D.RC	Direction Réparation Canalisations.	GEM ⇔	GAZ ENRICO-MATEI.
D.MN	Direction Maintenance.	GPDF ⇔	GAZ PEDRO DURAN FARELL.

Organisation de l'activité Transport par Canalisation (TRC) :

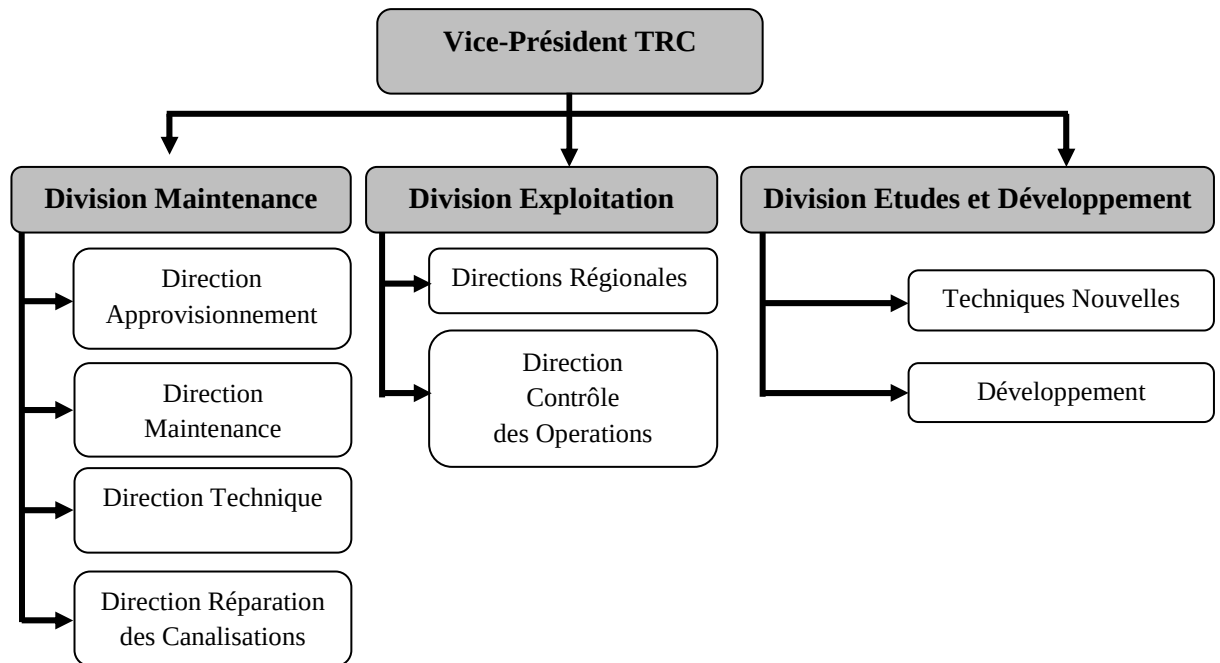
Placée sous l'autorité d'un Vice-Président, elle regroupe trois divisions :

La division Maintenance : Elle définit au plus haut niveau les politiques et stratégies de la maintenance qui est d'une importance primordiale pour le réseau de transport et qui mobilise chaque jour des moyens humains et matériels importants.

La division exploitation : Elle gère en cinq directions régionales, l'exploitation du réseau de transport.

La division Études et Développement : Elle vise à trouver des solutions nouvelles et plus développées pour le transport par canalisations.

Chaque direction prend en charge un nombre déterminé de pipes géographiquement proche les uns des autres. Afin de mieux gérer le trafic, la maintenance et la distribution aux différents clients nationaux (par région aussi) et les clients étrangers.

FIGURE 16 • Organisation de la branche transport par canalisation :

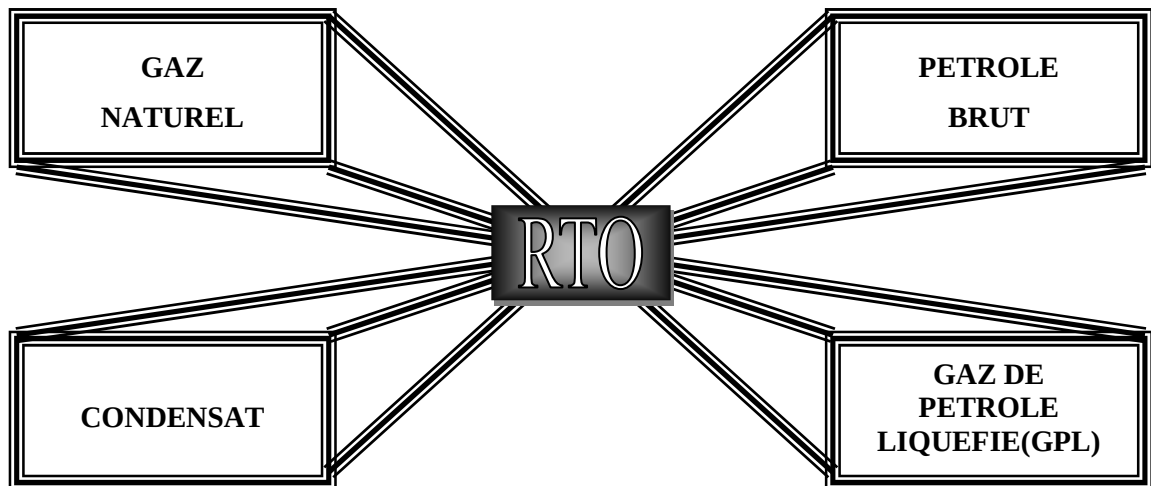
Source : Organigramme fourni par le département RH

I.3 Présentation de la Région Transport Ouest (RTO) :

a) Présentation générale de la RTO :

La Région Transport Ouest (RTO) est une région de l'activité Transport par canalisations de l'entreprise nationale SONATRACH, elle a pour mission le transport des hydrocarbures liquides et gazeux de Hassi R'mel vers le pôle industriel d'Arzew.

La RTO est l'une des 07 directions opérationnelles de TRC, citées plus haut. Sa mission est d'assurer le transport des quatre produits hydrocarbures (le Pétrole brut, le Condensat, le Gaz Pétrole Liquéfié (GPL) et le Gaz Naturel) à moindre coût et dans des conditions de sécurité, de fiabilité et de respect de l'environnement.

FIGURE 17 • Les quatre produits transportés par la Région Transport Ouest (RTO) :

Source : Schéma réalisé par nous même

Les quatre produits sont transportés par **09** canalisations et passent par **08** stations ; qui sont:

09 canalisations pipes:

04 Pipes de gazoducs (GZ0- GZ1- GZ2-GZ3)

02 Pipes de pétrole brut (OZ1- OZ2)

02 Pipes de GPL (LNZ1- LZ1)

01 Pipe de condensât (NZ1)

08 stations:

03 stations de pompage (SP4- SP5-SP6)

05 stations de compression (SC1- SC2-SC3- SC4- SC5)

Date et historique:

- 07/11/1965 ⇒ Début de remplissage de ligne,
- 08/02/1966 : ⇒ Arrivée de pétrole du terminal d'Arzew,
- 20/02/1966 : ⇒ Début de chargement du pétrole.

Mission de la RTO :

La RTO a pour mission:

- Le transport, le stockage et la livraison d'hydrocarbures liquides et gazeux,
- L'exploitation, la maintenance, et la protection du patrimoine de la direction,
- L'élaboration et la réalisation des programmes et budget annuel,
- Le suivi de la réalisation des projets d'extension, de renouvellement de valorisation du potentiel existant.

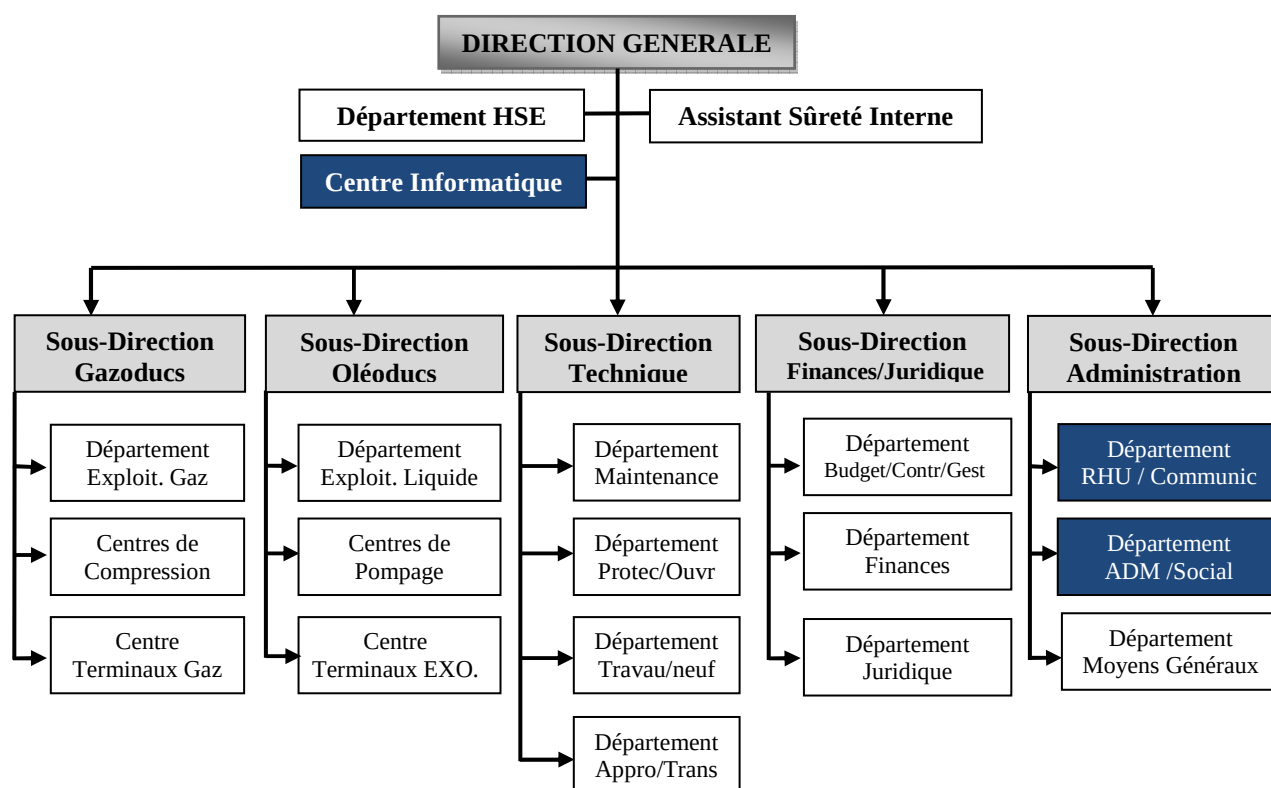
Patrimoine de la RTO :

La Région Transport Ouest (RTO) est l'une des plus importantes des Directions Régionales de l'Activité Transport par Canalisation et dont son patrimoine se compose de :

- 10 canalisations totalisant plus de 6 000 Km,
- 19 stations de compression GZ0/1/2&3,
- 15 stations de pompage OZ1/2, NZ1, LNZ1 & LZ1,
- 04 terminaux gaz GZ0/1/2&3,
- 03 terminaux liquides,
- 148 machines tournantes d'une puissance totale dépassant les 1 140 000 CV,
- 03 parcs de stockage OZ1, OZ2 & NZ1 totalisant une capacité (design) de plus de 2 900 000 m³,
- 10 postes de chargement en exploitation de pétrole et de condensât (port d'Arzew et de Béthioua).

FIGURE 18 • Organigramme de la RTO :

Placée sous l'autorité d'un Directeur Régional, la RTO est structurée comme suit :



Légende :

 : Les départements concernés par notre étude.

Source : Organigramme fourni par le département RH

TABLEAU 11 • Répartition de l'effectif total par CSP et selon le sexe au 31 Septembre 2011 :
Tableau croisé des variables « CSP » et « Sexe »

	Femme	Homme	Total	En %
Cadres	71	350	421	26,15 %
Agents de maîtrises	63	776	839	52,11 %
Agents d'exécutions	22	328	350	21,74 %
Total	156	1 454	1 610	100 %
En %	9,69 %	90,31 %	100 %	100 %

b) Rôles des différentes structures de la Région Transport Ouest (RTO) :

La RTO est structurée par un organigramme représenté selon les grandes lignes suivantes :

b.1) Département Sécurité HSE :

Ce département est chargé de la gestion des produits, matériels et équipements de sécurité. Les visites d'inspection sur l'ensemble des installations de la direction ainsi que la mise en œuvre en collaboration avec les services de l'exploitation des plans d'intervention.

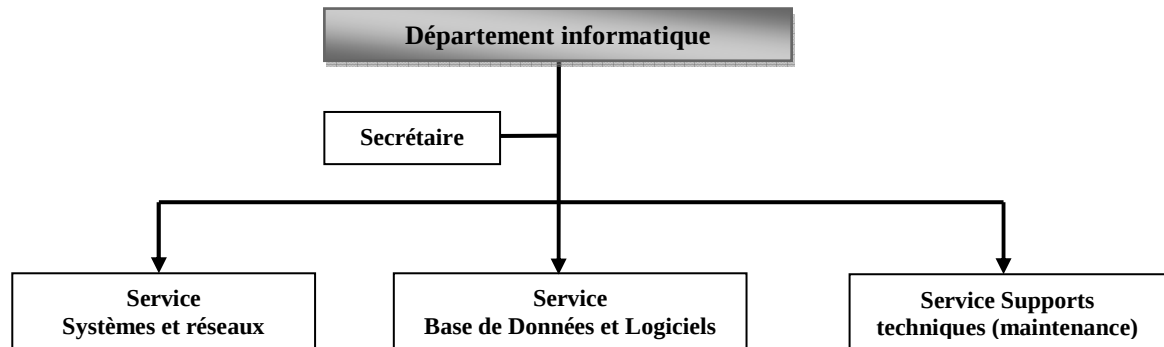
Il est composé de :

- Un Service Prévention,
- Un Service Intervention,
- Un Service Surveillance.

b.2) Centre Informatique (INF): Il se répartit en deux groupes :

- **Groupe Réseaux :** qui gère le système d'exploitation Unix et réseaux.
- **Groupe Développement :** qui s'occupe de la conception et la réalisation des logiciels spécifiques pour chaque structure.

RTO dispose d'ordinateurs, ainsi de logiciels dont certains conçus par les informations de la société, l'ERP utilisé à la RTO, est appelé « RESHUM » qui gère toutes les fonctions au sein de celle-ci. Voici l'organigramme du centre Informatique, qui se présente comme suit :

Figure 19 • Organigramme du département Informatique :

Source : Organigramme fourni par le département RH

b.3) Sûreté Interne de l'Entreprise (SIE) :

Cette structure est chargée de la protection des installations du patrimoine.

b.4) Sous-Direction Gazoducs (SDG) :

Elle est chargée du transport des quantités de gaz, de l'exploitation des stations de compression, des terminaux, de la comptabilité du gaz et de l'inspection des ouvrages.

Ses Service sont :

- Les Centres de Compression
- Les Terminaux Arrivée
- Le Département Exploitation Gazoducs qui gère : le Service Lignes, le Service Laboratoire, le Service Comptabilité Matière.

b.5) Sous-Direction Oléoducs (SDO) :

Cette structure est chargée de transporter des quantités liquides (Pétrole, Condensât, GPL), ainsi que l'exécution des programmes de transport confiés à la région dans le domaine des Hydrocarbures Liquides et des livraisons vers les différents complexes de la Zone Industrielle d'Arzew et de chargement à partir des deux ports d'Arzew et de Béthioua.

Parmi ses services :

- Les Centres de Pompage,
- Les Terminaux Arrivée,
- Le Département Oléoduc qui gère : Le Service Trafic - Le Service Ligne - Le Service,
- Installation Portuaire- Le Service Laboratoire.

b.6) Sous-Direction Finance et Juridique (SDFJ) :

C'est une structure qui collecte les différentes informations à savoir, financières et juridiques et les présente sous forme de tableaux de bord à la Direction.

Elle dirige :

- Département Finance,
- Département Juridique,
- Département Budget et Contrôle.

b.7) Sous-Direction Administration (SDA) :

Son but est d'assister le Directeur et les structures dans le domaine de la gestion du personnel. Elle dirige :

- Le Département Ressources Humaines (RHC), ses missions principales sont : Gestion prévisionnelle des ressources humaines, Gestion recrutement et induction, Gestion des carrières, Formation, classification des postes de travail, etc. Il est composé de deux services :
 - Un Service formation (Assurer la formation continue et permanente du capital humain, etc),
 - Un Service Gestion prévisionnelle d'emploi et de compétence (GPEC) (gérer les mobilités internes, la sélection et le recrutement, etc).
- Le Département Administration et Social, son but est de veiller sur l'application, le respect de la réglementation liée au travail, le suivi du fonctionnement aux différentes commissions paritaire, et l'assistance aux structures de la direction pour le règlement du problème du personnel et la gestion paie, ses services sont:
 - Un Service Gestion Administrative du personnel (GAP) (Assurer le bon fonctionnement des dossiers individuels des employés, etc),
 - Un Service paie (Assurer le bon établissement des bulletins de paie, etc),
 - Un Service des relations industrielles (gérer les conflits individuels ou collectifs, internes ou externes),
 - Un Service social (Centre médicosocial, visites médicales périodiques, etc).
- Département moyens généraux (MOG), a pour mission d'assurer le soutien pour les différentes structures en matière de : Restauration, hébergement, relation extérieure, sport et loisirs, entretien des bâtiments équipement. Il est composé de 03 services: (intendance, extérieure, intérieur).

b.8) Sous-Direction Technique (SDT) :

L'activité essentielle de cette sous-direction est l'étude technico-économique et la maintenance des machines et des installations techniques. Elle gère :

- Le Département Approvisionnement et Transport,
- Le Département Protection des Ouvrages,
- Le Département Maintenance,
- Le Département Travaux Neufs.

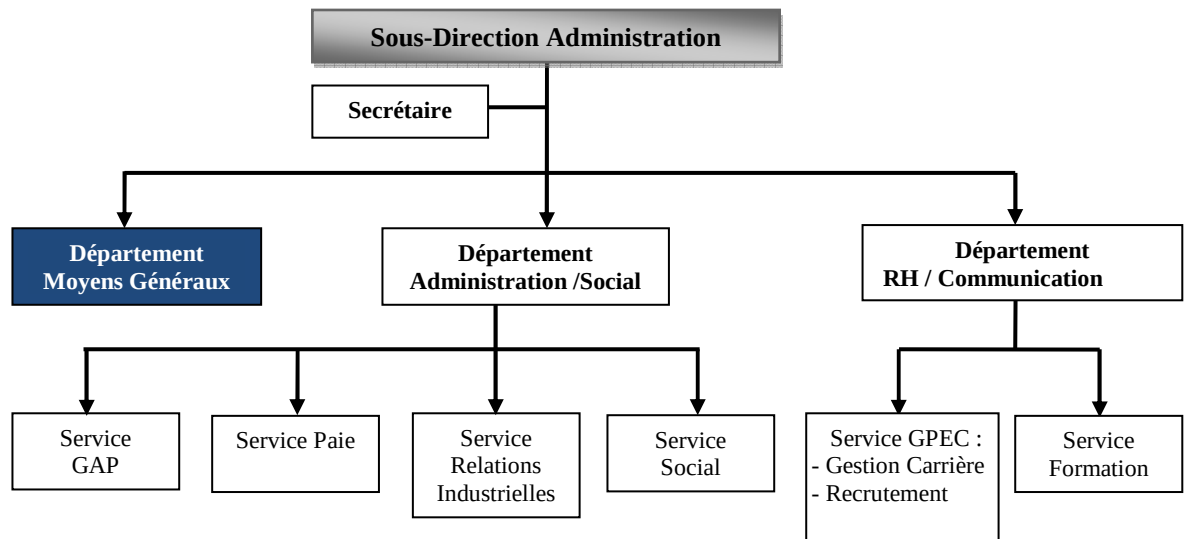
Fonctionnement du Département Exploitation Gazoducs (EXG) :

Il est chargé d'assurer le transport du Gaz Naturel de Hassi R'mel à Arzew par gazoducs (pipelines) en toute sécurité tout en respectant les procédures à travers:

- L'établissement du planning d'entretien préventif,
- La participation à l'élaboration du plan de production,
- L'exploitation des Centres de Compression et des différents Terminaux,
- La réalisation des opérations de comptage gaz,
- L'application et le respect des normes et règlements de sécurité.

c) Présentation de la Sous-Direction Administration :

L'organigramme suivant, montre l'organisation de différentes activités de la fonction RH au sein de la RTO :

FIGURE 20 • Organigramme de la Sous-Direction Administration :**Légende :**

 Ce département n'est pas concerné par notre étude.

Source : Organigramme fourni par le département RH

d) Présentation générale de l'effectif de la fonction RH au sein de la RTO :

TABLEAU 12 • Présentation générale de l'effectif de la fonction RH (N=58) :

Variables \ CSP	Cadres Supérieurs	Cadres Moyens	Agents de Maîtrises	Agents d'Exécutions	Fréquence en chiffre	en %
1) Répartition de l'effectif de la fonction RH selon le type de contrat travail						
Permanent (CDI)	3	23	26	6	58	100 %
Temporaire (CDD)	0	0	0	0	0	00,00 %
Total	3	23	26	6	58	100 %
2) Répartition de l'effectif de la fonction RH selon la nationalité						
Algérienne	3	23	26	6	58	100 %
Etrangère	0	0	0	0	0	00,00 %
Total	3	23	26	6	58	100 %
3) Répartition de l'effectif de la fonction RH selon le sexe						
Femme	0	12	13	3	28	48,27 %
Homme	3	11	13	3	30	51,73 %
Total	3	23	26	6	58	100 %
4) Répartition de l'effectif de la fonction RH selon la situation familiale						
Célibataire	1	11	4	4	20	34,48 %
Marié(e)	2	12	22	2	38	65,52 %
Total	3	23	26	6	58	100 %
5) Répartition de l'effectif de la fonction RH selon le niveau académique						
BAC	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	/	/
DEUA	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	/	/
Licence	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	/	/
Ingéniorat	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	/	/
Magister	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	/	/
Autres	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible	/	/
Total					58	100 %
6) Répartition de l'effectif de la fonction RH par tranche d'âge et par sexe :						
25 =<	Femme	0	0	0	0	/
	Homme	0	0	1	1	/
	Total	0	0	1	1	01,73 %
26 à 31	Femme	0	2	0	2	/
	Homme	0	1	0	3	/
	Total	0	3	0	5	08,62 %
32 à 37	Femme	0	1	2	3	/
	Homme	0	1	2	3	/
	Total	0	2	4	6	10,34 %
38 à 43	Femme	0	6	2	11	/
	Homme	1	0	2	3	/
	Total	1	6	4	14	24,14 %
44 à 49	Femme	0	3	4	7	/
	Homme	1	3	6	10	/
	Total	1	6	10	17	29,31 %
50 à 55	Femme	0	0	3	3	/
	Homme	0	1	1	3	/
	Total	0	1	4	6	10,34 %
56 >=	Femme	0	0	2	2	/
	Homme	1	5	1	7	/
	Total	1	5	3	9	15,52 %
Total	Femme	0	12	13	28	/
	Homme	3	11	13	30	/
	Total	3	23	26	58	100 %

7) Répartition de l'effectif de la fonction RH par l'ancienneté et par sexe :

4 =<	Femme	0	1	0	0	1	/
	Homme	0	2	1	2	5	/
	Total	0	3	1	2	6	10,35 %
5 à 8	Femme	0	1	0	1	2	/
	Homme	0	0	0	0	0	/
	Total	0	1	0	1	2	03,45 %
9 à 12	Femme	0	8	6	2	16	/
	Homme	1	2	9	0	12	/
	Total	1	10	15	2	28	48,27 %
13 à 16	Femme	0	1	2	0	3	/
	Homme	1	0	0	0	1	/
	Total	1	1	2	0	4	06,90 %
17 à 20	Femme	0	1	0	0	1	/
	Homme	1	2	2	0	5	/
	Total	1	3	2	0	6	10,34 %
21 à 24	Femme	0	0	2	0	2	/
	Homme	0	2	0	0	2	/
	Total	0	2	2	0	4	06,90 %
25>=	Femme	0	0	3	0	3	/
	Homme	0	3	1	1	5	/
	Total	0	3	4	1	8	13,79 %
Total	Femme	0	12	13	3	28	/
	Homme	3	11	13	3	30	/
		3	23	26	6	58	100 %

Source : Réalisé par nous-même

II. Présentation générale de la démarche méthodologique :

Nous avons au départ choisi d'opter d'une part, à l'observation participante consolidée d'un 1^{er} questionnaire pour permettre aborder les principales caractéristiques du SIRH. D'autre part, à un 2^{ème} questionnaire complété par une grille d'analyse pour permettre d'obtenir des données statistiques concernant les principales conditions d'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la fonction RH au sein de la société RTO.

À l'intérieur de ces deux outils, nous avons intégré un nombre important de questions fermées, semi-fermées, à choix multiple et celles à développement permettant aux répondants de s'exprimer plus librement et en nous apportant ainsi quelques éléments qualitatifs.

Le premier questionnaire a été adressé uniquement aux responsables de la fonction RH, ceci nous a permis de guider les répondants concernés dans la description de leurs Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) tout en les laissant libres dans l'expression de leurs points de vue. Le second questionnaire a porté sur le reste des personnes qui travaillent dans la fonction RH.

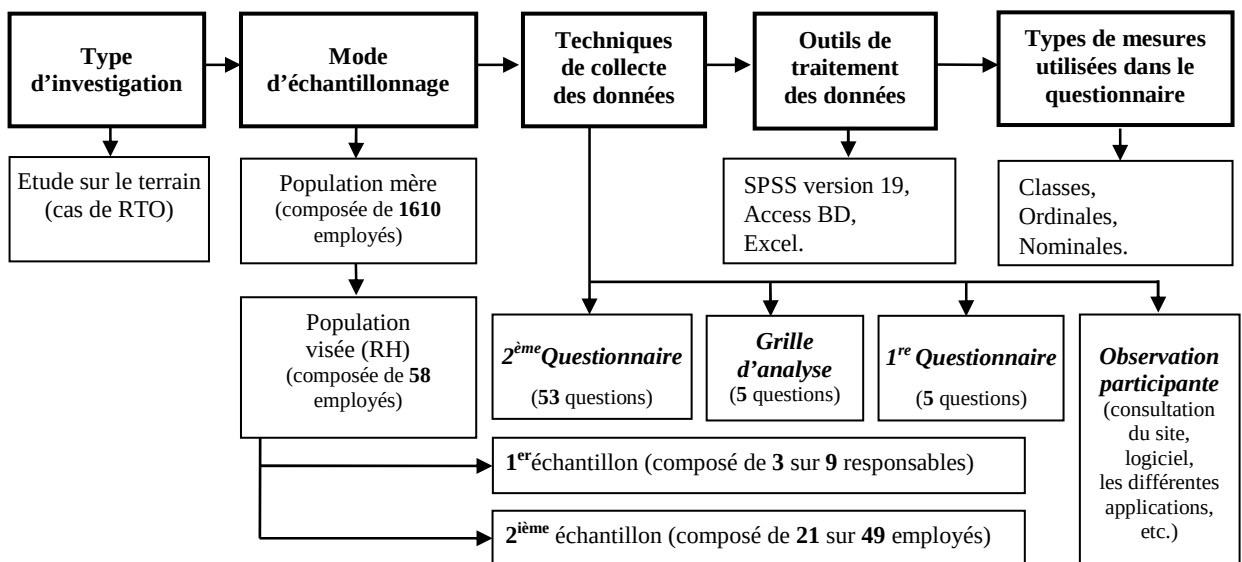
La vérification empirique de nos hypothèses de recherche nous a obligée à recourir à l'utilisation d'un certain nombre d'outils informatique, à savoir : **SPSS version 19**, **Access BD** et **Excel** pour le traitement statistique des données collectées.

Pour cela, nous avons créé une base de données vide sous **SPSS version 19**, qui contient des rubriques issues du deuxième questionnaire et grille d'analyse, et par la suite nous l'avons fait remplir par les réponses obtenues des répondants. Tout cela pour permettre de mieux structurer, traiter, analyser et présenter les données. À ce propos, notre objectif est bien clair, il s'agit de vérifier si les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont un impact positif sur la Fonction Ressources Humaines (FRH).

Nous avons utilisé majoritairement des échelles nominales, c'est à dire chaque modalité de réponse correspond à un et un seul objet. Nous avons aussi utilisé des échelles ordinales uniquement pour recueillir les données concernant l'âge et l'expérience professionnelle des employés. Nous avons laissé la possibilité aux répondants de ne pas répondre aux questions qui leurs apparaissent sensibles, et ce pour des questions de confidentialité.

D'une manière générale, nous pouvons schématiser notre démarche méthodologique comme suit :

FIGURE 21 • Schéma représentant la démarche méthodologique :



Source : Réalisé par nous même

II.1 Choix de l'échantillon :

Ce modeste travail de recherche a pour objectif de tirer des conclusions sur une population visée qui comprend cinquante-huit **(58)** (1) 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 **(02)** échantillons. Le premier (2) comprend trois **(03)** sur neuf **(09)** responsables de la fonction RH, soit un taux de réponse de **33,33 %**. Quant au second (3), il est composé de vingt et un **(21)** sur quarante-neuf **(49)** employés de la fonction RH, soit un taux de réponse de **42,86 %**. Il est à noter que certains employés étaient en congé et d'autres étaient en déplacement dans le sud. Cette recherche a duré deux **(2)** mois (Septembre et Octobre), à raison de deux jours par semaine.

Lors de notre recherche empirique, nous avons visité les services suivants : Gestion Administrative du Personnel (GAP), Paie, Relations Industrielles, Social, Gestion Prévisionnelle d'Emplois et des Compétences (GPEC), Formation et nous avons écarté le département des moyens généraux de notre étude (voire l'organigramme présenté dans l'étude de cas). Voici un tableau qui montre les services visités :

TABLEAU 13 · Les services visités au sein du département RH

Direction Générale	Département Informatique	Service système et réseaux
		Service Base de données et Logiciels
		Service Supports techniques
(21 répondants)	Département Ressources Humaines et Communication (RHC)	Service Gestion Prévisionnelle d'emplois et des compétences (GPEC) : Recrutement/Mobilité interne et gestion des carrières
		Service Formation
	Département Administration et social (ASL)	Service Gestion Administrative du Personnel (GAP)
		Service Paie
		Service Relations Industrielles
		Service Social

Source : Réalisé par nous-même

Le choix des répondants s'est porté : D'une part, sur un échantillon non aléatoire (ciblé), 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 échantillon par jugement, c'est à dire par le recueil des points de vue d'un ou plusieurs responsables de la fonction RH, via des questionnaires semblables qui leur ont été remis.

(1) Cette population est définie dans la page n° 131.

(2) Échantillon définie dans la page n° 137.

(3) Échantillon définie dans la page n° 139.

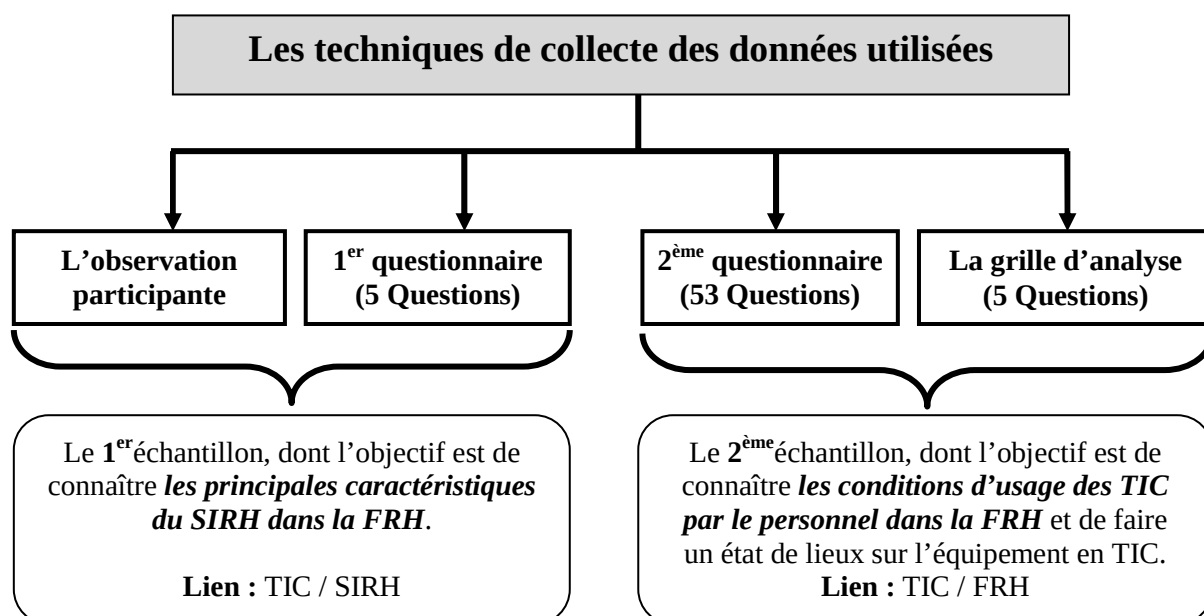
Les questionnaires ont été remis dans la première semaine et le retour des réponses s'est effectué dans la quatrième semaine. Ceux-ci ont été tous remplis par les répondants. Il est à noter qu'il y a une minorité des répondants qui a répondu sur le passage réservé aux commentaires.

Nous allons à présent voir l'élaboration du premier questionnaire pour le 1^{er} échantillon ($n=03$) ainsi que pour le deuxième questionnaire (2^{ème} échantillon $n=21$).

II.2 L'organisation des techniques de collecte des données :

Notre choix de recueil de données au sein de la RTO, s'est porté à la fois sur l'observation participante consolidée par un questionnaire (voir 1^{er} échantillon) et sur un deuxième questionnaire complété par une grille d'analyse (voir 2^{ème} échantillon).

FIGURE 22 • Schéma représentant l'organisation des techniques de collecte des données :



Source : Réalisé par nous même

a) L'observation participante :

Un outil qui nous était très utile pour connaître l'état actuel des équipements en informatique ainsi que le système d'information lié aux ressources humaines. Il s'agit de l'observation participante, lorsque nous avons visité tous les services, nous avons à chaque fois observé un certain nombre d'objets, qui sont :

- L'existence d'un ERP module RH dit « RESHUM »,
- L'utilisation du Site Web RTO,
- L'utilisation de l'Internet,

- L'utilisation de la messagerie électronique de SONATRACH ainsi de la RTO,
- L'utilisation du Portail RH (Intranet).

Ainsi que nous avons observé le comportement organisationnel d'un certain nombre d'employés. À titre exemple, nous avons vu comment les employés demandent des réparations ou améliorations de leurs outils informatique (*Hardware ou les composants matériels, Software ou les logiciels et Systèmes d'exploitation*) auprès du département informatique. Cette relation qui unit ces deux acteurs au sein de la RTO, est très importante, c'est une relation de demande (expression de besoins) et d'offre (proposition des solutions), et nous lui avons donnée une place importante dans notre étude théorique.

b) Le 1^{er} questionnaire (1) :

Ce questionnaire que nous avons élaboré a été adressé uniquement aux responsables de différentes activités RH au sein de la RTO. Nous leur avons posé les mêmes questions, dans le même ordre. Il s'est porté principalement sur les points suivants :

- Les principaux apports du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) basé sur les TIC sur fonction RH,
- Le taux de couverture logicielle dans les différentes activités RH,
- Le nombre d'années d'utilisation du logiciel dans les différentes activités RH,
- Les principaux changements que peut engendrer le SIRH au sein de la fonction RH.

Ce questionnaire a pour objectif de tester l'hypothèse qui suppose que le Système d'Information Ressource Humaine (SIRH) basé sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) peut rendre la fonction RH plus performante, partagée et, par conséquent, il peut amener des changements dans le mode d'organisation des RH. Il a aussi pour objectif d'apprécier un certain nombre d'opinions des quelques responsables dans le but de décrire les principales caractéristiques du SIRH.

Lors de notre enquête sur le terrain, nous avons pu seulement effectuer trois (03) entretiens avec des responsables RH sur neuf (09). Voici la liste des entretiens effectués au sein de la RTO :

(1) Voir annexe n°1.

Tableau 14 • Liste des personnes interrogées :

Personne	Fonction	Sexe	Age	Ancienneté
Monsieur A	RRH	Masculin	Entre 44 ans et 49 ans	Entre 13 ans et 16 ans
Monsieur B	RRH	Masculin	Entre 50 ans et 55 ans	Entre 21 ans et 24 ans
Monsieur C	RRH	Masculin	56 ans et plus	25 ans et plus

Source : Réalisé par nous même

c) Le 2^{ème} questionnaire (1):

Conçu à partir des questionnements, des objectifs et hypothèses de recherche, ce deuxième questionnaire a connu plusieurs retouches après plusieurs tests avec notre Directeur de recherche et quelques répondants. Nous donnons à titre exemple, au départ, nous avons remis le questionnaire à certains répondants, ceux-ci n'ont pas voulu y répondre, parce qu'il avait quelques rubriques qui ont été jugées sensibles, telles que le Nom, Prénom, Date naissance, Date recrutement, Fonction. Pour cela nous avons rectifié le questionnaire en mettant des classes : de 25 à 30 ans, etc, que ce soit pour l'âge, l'ancienneté, la catégorie socioprofessionnelle.

Il est composé de différentes questions, à savoir : questions fermées uniques, celles fermées multiples et celles de développement. Nous avons utilisé des modalités ordinales, nominales et des classes. Nous avons laissé la possibilité aux répondants de faire un commentaire, en vue d'enrichir l'interprétation de nos résultats. Dès le départ, nous avons informé les répondants de l'objectif de cette recherche. Nous les avons également rassurés de l'anonymat et de la confidentialité des données collectées.

Ce questionnaire constitue le second mode de collecte de l'information. Ce type vise essentiellement à recueillir des informations auprès du personnel RH sur les principales conditions d'usage des TIC dans la fonction RH. Ceci devra également nous permettre de connaître l'impact réel des TIC sur la fonction RH, est-il faible ou fort ? pourquoi ?.

c.1) Le préambule :

Dans le préambule, nous nous sommes présentés en notre qualité d'étudiant de l'université d'Oran, et nous avons annoncé qu'il s'agit d'un mémoire de Magister de fin d'étude du Management des entreprises, option : stratégie. Nous avons annoncé la structure du questionnaire, c'est à dire le nombre de questions et axes qui composent ce questionnaire.

(1) Voir annexe n°2.

Nous avons aussi expliqué que les réponses ne seront exploitées que dans le cadre de notre recherche, et précisons que les noms des répondants ne seront pas cités qu'avec leur autorisation. Enfin, nous avons annoncé l'envoi de notre mémoire après sa validation.

c.2) Le corps :

Le corps de ce questionnaire se décompose en quatre axes, portant chacun sur un thème différent et qui regroupe un certain nombre de questions. Voici un tableau qui le résume :

TABLEAU 15 • Le corps du 2^{ème} questionnaire :

Nombres des axes	Nombres des questions	Utilité des données collectées
1^{er} axe	[1...19] (19 questions)	Représente la fiche signalétique de l'organisme d'accueil, nom de l'organisme, dénomination complète, adresse, etc. (Ces questions ont été renseignées par une seule personne). <i>(Axe non analysé)</i>
2^{ème} axe	[20...27] (8 questions)	Aborde les caractéristiques du répondant, type de contrat, nationalité, situation familiale, sexe, âge, expérience professionnelle, catégorie socioprofessionnelle, niveau académique, etc. <i>(Axe non analysé : il servira l'identification de la personne qui remplit le questionnaire, n=21)</i>
3^{ème} axe	[28...36] (9 questions)	Traite l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la fonction RH. <i>(Axe analysé : il porte principalement sur les connaissances ou les avis des personnes enquêtées sur les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH)</i>
4^{ème} axe	[37...53] (17 questions)	Fait le constat sur l'état d'équipements des TIC dans la fonction RH. <i>(Axe analysé : il servira uniquement l'identification d'un certain nombre d'équipements des TIC dans la fonction RH)</i>

Source : Réalisé par nous-même

Notons que les questionnaires que nous avons récupérés, ont été saisis dans une base de données créée sous un logiciel dit SPSS version 19. Ce sujet a retenu l'attention des répondants, et répond parfaitement à leur attentes professionnelles mais aussi pour eux, c'est un sujet d'actualité.

Ce questionnaire a pour objectif de tester l'hypothèse qui stipule que les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont un impact positif sur la fonction RH et qui peuvent la réorganiser et la repositionner et, par conséquent, peuvent la rendre plus efficace en terme d'efficacité de la prise de décision de GRH, réduction des coûts, amélioration de la gestion de l'information mais aussi de la qualité des prestations RH vis-à-vis ses clients internes et externes au sein des entreprises algériennes.

Nous pouvons décrire de façon plus précise les **21** répondants du **2^{ème}** échantillon qui ont répondu à notre questionnaire à l'aide du tableau suivant :

Présentation générale des répondants selon les différentes variables de contrôle :**TABLEAU 16 • Présentation générale des répondants selon les différentes variables de contrôle**

Population visée (RH) (N) = 49

Échantillon (n) = 21

VARIABLES DE CONTRÔLE	FRÉQUENCES	
	en chiffres	en %
1) REPARTITION DES REpondants SELON LE TYPE DE CONTRAT		
Permanent (CDI)	21	100 %
Temporaire (CDD)	0	00,00 %
TOTAL	n=21	100 %
2) REPARTITION DES REpondants SELON LA NATIONALITE		
Algérienne	21	100 %
Etrangère	0	00,00 %
TOTAL	n=21	100 %
3) REPARTITION DES REpondants SELON LE SEXE		
Homme	7	33,33 %
Femme	14	66,67 %
TOTAL	n=21	100 %
4) REPARTITION DES REpondants SELON LA SITUATION FAMILIALE		
Célibataire	2	09,52 %
Marié(e)	19	90,48 %
TOTAL	n=21	100 %
5) REPARTITION DES REpondants SELON LE GROUPE D'ÂGE		
25 ans et moins	0	00,00 %
Entre 26 et 31 ans	1	04,76 %
Entre 32 et 37 ans	7	33,33 %
Entre 38 et 43 ans	9	42,86 %
Entre 44 et 49 ans	3	14,29 %
Entre 50 et 55 ans	0	00,00 %
56 ans et plus	1	04,76 %
TOTAL	n=21	100 %
6) REPARTITION DES REpondants SELON L'ANCIENNETÉ		
4 ans et moins	1	04,76 %
Entre 5 et 8 ans	0	00,00 %
Entre 9 et 12 ans	15	71,43 %
Entre 13 et 16 ans	1	04,76 %
Entre 17 et 20 ans	0	00,00 %
Entre 21 et 24 ans	3	14,29 %
25 ans et plus	1	04,76 %
TOTAL	n=21	100 %
7) REPARTITION DES REpondants SELON LA CATÉGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE		
Cadres Supérieurs (CS)	0	00,00 %
Cadres Moyens (CM)	12	57,1 %
Agents Maîtrises (AM)	9	42,9 %
Agents Exécutants (AE)	0	00,00 %
TOTAL	n=21	100 %
8) REPARTITION DES REpondants SELON LE NIVEAU ACADEMIQUE		
BAC	1	04,8 %
DEUA	6	28,6 %
Licence	13	61,9 %
Ingénieur	0	00,00 %
Magister	0	00,00 %
Autres	1	04,8 %
TOTAL	n=21	100 %

Source : Réalisé par nous-même

d) La grille d'analyse :

Cet outil se décompose en 5 questions principales qui ont trait sur :

- Les principaux problèmes des TIC en matière de RH,
- Les facteurs de réussite des TIC en matière de RH,
- Les principaux bénéfices des TIC en matière de RH,
- Les principales influences des TIC en matière RH,
- Les principales attentes et souhaits.

Toutes ces questions sont mesurées par un certain nombre d'échelles, savoir :

1 = Tout à fait en désaccord 2 = Plutôt en désaccord 3 = Indécis 4 = Plutôt d'accord 5 = Tout à fait d'accord

À la fin de chaque question, nous avons laissé la possibilité aux répondants de s'exprimer et de nous donner leurs points de vue sur les (5) points que nous avons cités précédemment. Comme dans le questionnaire, au début, nous nous sommes engagés formellement à n'utiliser les résultats de cette grille d'analyse que dans le cadre de la recherche envisagée.

II.3 Les questionnements de la recherche :

Dans cette partie empirique, nous essayons d'apporter des éléments de réponses aux interrogations suivantes :

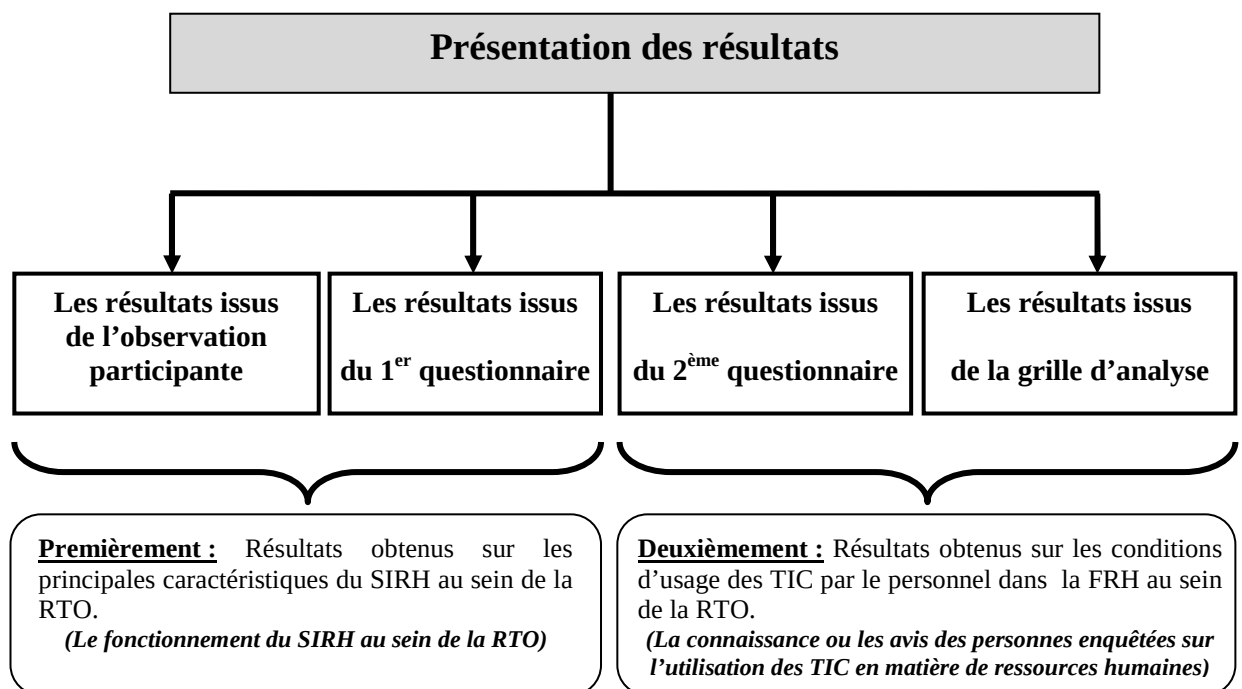
- Quels sont les principaux apports du Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) basé sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la fonction RH ?
- En quoi le SIRH fondé sur les TIC peut engendrer des changements au sein de la fonction RH ?
- Quel est l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la Fonction Ressources Humaines (FRH) ?
- Quels sont les principaux outils des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) utilisés en matière des ressources humaines ?
- Quel est la perception par les membres de la fonction RH de l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la fonction RH ?
- Quels sont les principaux problèmes des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en matière de RH ?

- Quels sont les principaux facteurs de réussite des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en matière de RH ?
- Quels sont les principaux bénéfices des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en matière de RH ?
- Quelles sont les principales influences des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en matière de RH ?

II.4 Présentation des résultats de la recherche :

Nos résultats seront répartis sur deux (02) volets. Le premier présente les résultats sur les principales caractéristiques du SIRH (Observation participante + 1^{er} questionnaire). Le second présente les résultats les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH (2^{ème} questionnaire + Grille d'analyse).

FIGURE 23 • Schéma représentant la répartition des résultats :



Source : Réalisé par nous-même

Dans la section suivante, nous présenterons nos résultats sur les principales caractéristiques du SIRH au sein de la RTO.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SUR LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU SIRH AU SEIN DE LA RTO

Dans cette section, nous allons aborder les thèmes suivants :

- Présentation des résultats obtenus sur les principales caractéristiques du SIRH

I. Présentation des résultats sur les principales caractéristiques du SIRH:

I.1 Présentation des résultats à l'aide de l'observation participante :

a) Analyse informationnelle de la fonction RH au sein de la RTO :

Le tableau suivant résume l'analyse informationnelle de la fonction RH au sein de la RTO.

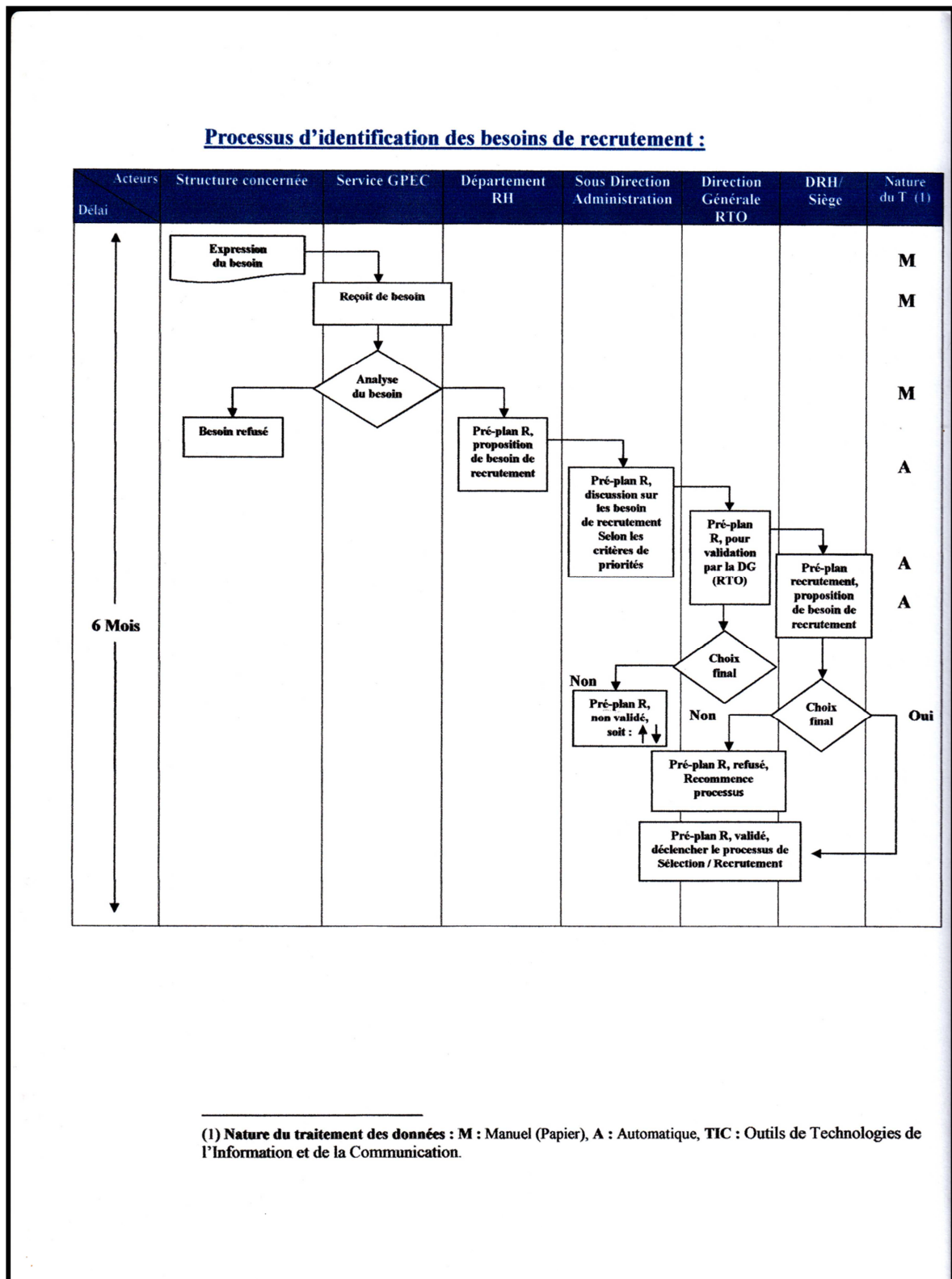
TABEAU 17 • Analyse informationnelle de la fonction RH au sein de la RTO :

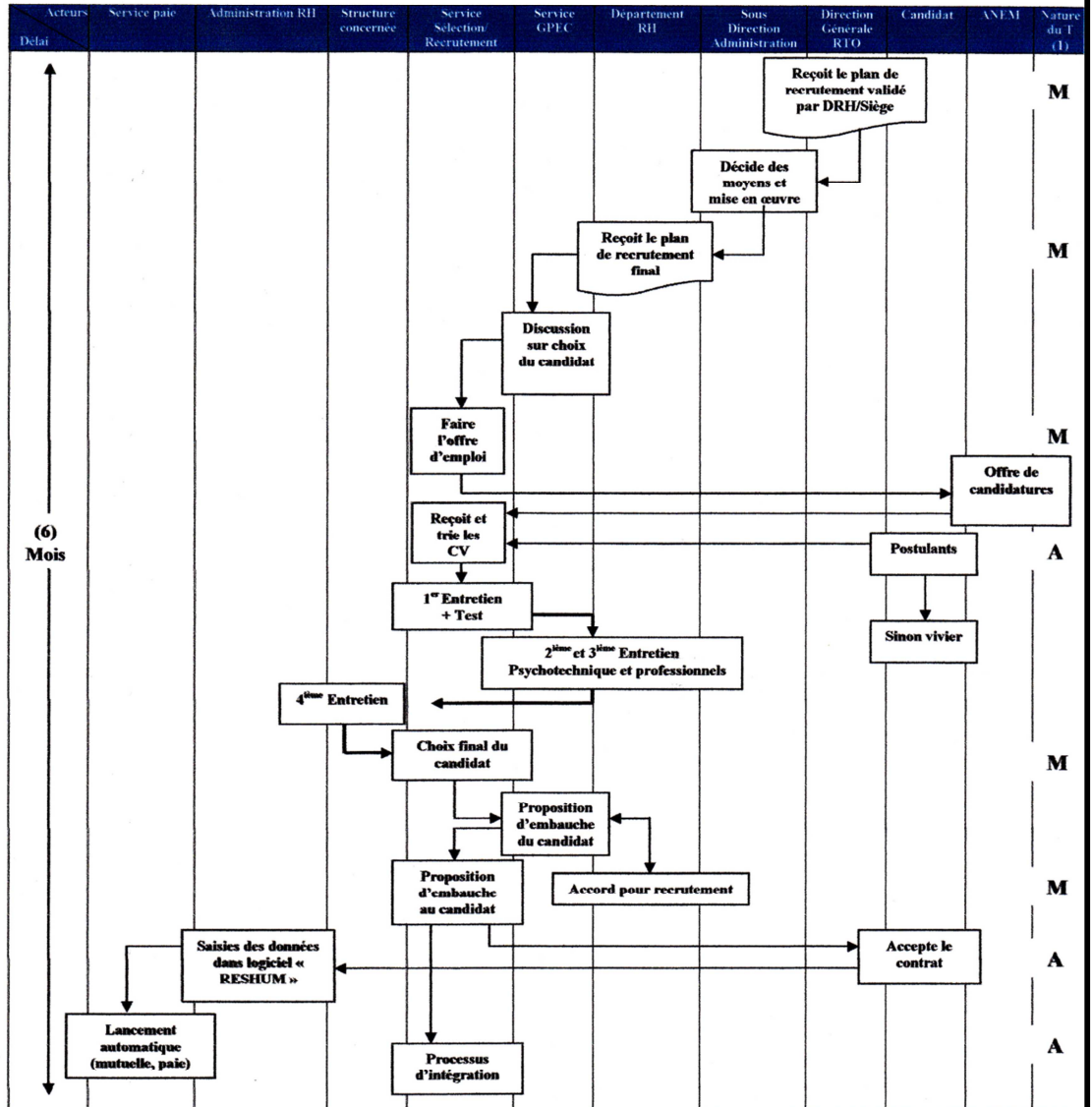
	Domaine Fonctionnel		Information traitée	Produits informationnels
Volet opérationnel	Gestion Administrative du Personnel (GAP)		-Fichier du personnel	-Contrats de travail -Certificats et attestation de travail
	Planification des RH		-Historique des temps de travail des salariés -Objectifs de production -Contraintes de disponibilité du personnel, dont réglementation du travail	-Emploi du temps des salariés optimisé
	Gestion des Temps et des Activités (GTA)		-Données de présence et d'absence	-Données variables de la paie -Emplois du temps prévisionnel non optimisé
	La paie		-Données variables de la paie -Données du fichier du personnel -Règles de calcul de la paie	-Bulletins de paie -Déclarations sociales et fiscales -Données de masse salariale
	Suivi de la Masse Salariale (MS)		-Données de la paie	-Évaluation de l'évolution de la masse salariale
	Relations industrielles		-Données relatives au climat social à l'intérieur de l'entreprise	-Comptes rendus et rapports de sanction
	Prestations Social		-Le suivi permanent de la santé des employés (visites médicales périodiques)	-Bilans médicaux -Certificat médicale
Volet stratégique	GPEC	Recrutement	-C.V et lettres de motivations des candidats -Comptes rendus d'entretiens d'embauche -Descriptions de poste et des profils qu'ils requièrent -Référentiel de compétences de l'entreprise	-Annonces de postes vacants -Liste de candidats pertinents à sélectionner par le responsable hiérarchique concerné -Annonces de postes vacants
		Mobilité interne et gestion des carrières	-C.V des salariés -Comptes rendus d'entretiens de carrière -Référentiel de compétences de l'entreprise	
	Formation professionnelle		-Expression de besoins et souhaits de formation (rapports d'entretiens de carrière) -Emploi du temps des salariés -Offres de formation interne et externe	-Catalogue de formation -Déclarations fiscales -Plan de formation -Budget de formation
	Reporting RH		-Rapports d'entretiens de performance et de carrières -Tableaux de bords sociaux -Suivi de masse salariale -Réglementation du travail	-Règles individuelles et collectives de rémunération et de mobilité.

Source : Réalisé par nous-même

b) La place des TIC dans quelques processus RH au sein de la RTO :

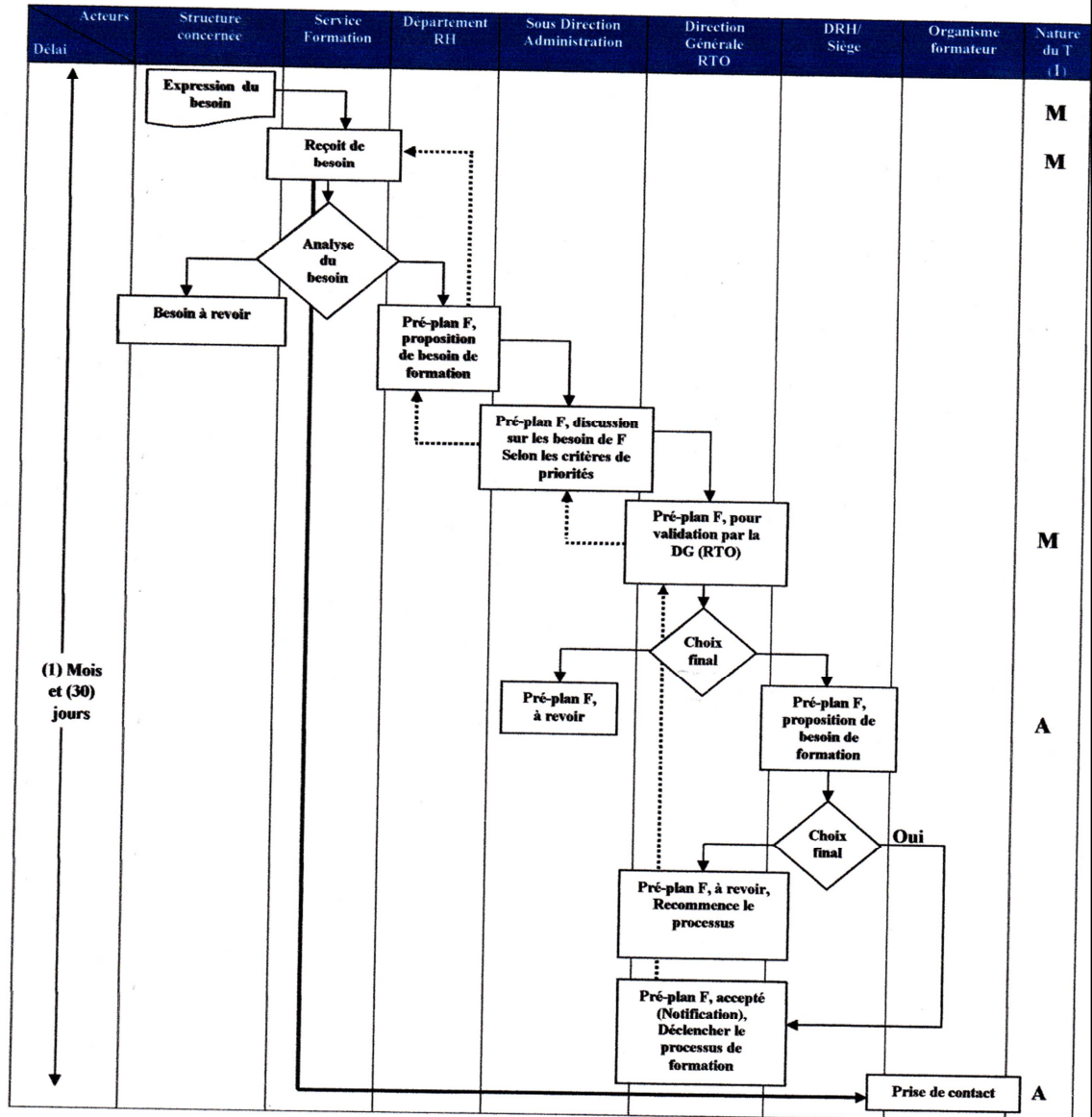
FIGURE 24 • La place des TIC dans quelques processus RH au sein de la RTO :



Processus de recrutement externe :

(1) Nature du traitement des données : M : Manuel (Papier), A : Automatique, TIC : Outils de Technologies de l'Information et de la Communication.

Processus d'identification des besoins de formation :



Ces démarches ont été identifiées que par le constat que nous avons fait à l'aide de l'observation participante au niveau de différents services. Donc elles sont réellement effectives. Il est à noter que la RTO n'est certifiée. Nous pouvons maintenant présenter quelques activités liées à la fonction RH au sein de la RTO et le fonctionnement du SIRH.

c) Description de quelques activités RH au sein de la RTO :

D'après la schématisation de ces processus que nous venons d'identifier, en matière de circulation de l'information, que nous pouvons maintenant décrire un certain nombre d'activités RH, à savoir :

Le recrutement :

L'objectif principal de processus du recrutement à la RTO est de trouver les candidats possédant les compétences demandées. L'efficacité du recrutement est liée à intégrer un candidat qui répond aux exigences du poste à pouvoir non à la rapidité, excepté les postes de base (d'exploitation et de maintenance). Pour cela, le service recrutement s'appuie sur des méthodes permettant une meilleure fluidité de l'information qui concerne chaque candidat soit en interne ou en externe.

Les candidatures proposées en internes sont celles prises en considérations prioritairement (mobilité interne) puis viennent celles qui sont proposées dans la bourse des emplois de SONATRACH. Sauf pour celles qui concernent des postes dédiés à des personnes qui n'ont pas assez d'expériences vers lesquelles le service recrutement a recours à l'ANEM de Béthioua, Ain El-Bia ou d'Arzew pour recruter les jeunes diplômés. La recherche en externe s'effectue soit par le manque de compétences en interne ou soit des potentiels très intéressants ont été identifiés qui ne sont pas disponibles en interne.

Le service recrutement répond à trois exigences principales :

- Répondre à un besoin immédiat qui nécessite une réponse dans les délais les plus courts. C'est le cas des postes d'exploitation et de maintenance,
- Etablir les besoins de recrutement prévisionnels,
- Choisir le bon candidat externe ayant un potentiel pour occuper le poste à pouvoir.

La mobilité :

Tous les cinq ans chaque salarié a le droit d'être promu. Cela implique de mettre en place des outils d'évaluation et de suivi permettant une gestion des postes efficace. Il est à noter que l'évaluation de chaque employé est effectuée par son supérieur hiérarchique immédiat annuellement en définissant son évolution professionnelle.

C'est le responsable du service Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) qui gère les postes disponibles et les candidats recherchés. En interne, il y a une bourse des emplois décrivant les postes disponibles avec les compétences requises.

La Gestion Administrative du Personnel (GAP) :

L'enjeu principal de la GAP est de faciliter le traitement et l'accès à l'information RH de tous les employés et d'optimiser les processus d'administration RH en contribuant à la recherche de productivité surtout dans la transmission d'information.

À ce propos, il est recommandé à la RTO de mettre à disposition aux managers ou employés des outils leur permettant de consulter ou mettre à jour des données administratives les concernant. Cela dans le but de se libérer à des tâches routinières et de se concentrer de plus en plus à des activités qui peuvent créer de la valeur (GPEC, relations sociales, recrutement, formation, évaluation du potentiel, etc.).

Dans le processus administratif RH, il existe un seul dossier (fichier) personnel qui contient les informations suivantes : son état civil, son rattachement hiérarchique, sa fonction, son grade, son ancienneté à SONATRACH et hors SONATRACH, ses formations, l'évolution de ses compétences, les sanctions, les promotions, etc.

La saisie des données personnelles est effectuée par la personne chargée du recrutement dès la confirmation du candidat. Le fichier du salarié est mis à jour par l'administration RH. Il est à noter que l'employé ne peut ni mettre à jour ni consulter ses données personnelles.

En générale, le processus de l'administration RH concerne trois sous-processus :

- L'entrée de l'employé (recrutement et intégration),
- Son suivi (formation, mutation, promotion, accompagnement, etc.),
- Sa sortie (départ).

La formation professionnelle :

Les formations proposées sont faites à partir des offres collectées de différentes structures et traitées en interne par le service formation. Elles sont classées par ordre de priorité, c'est-à-dire selon les orientations stratégiques de la RTO. À titre d'exemple, les formations de base (exploitation et maintenance) sont les plus dispensées par rapport aux autres et elles s'adressent à un nombre important d'employés.

Le service formation commence à identifier les besoins de formation de différentes structures. Par la suite, il les traite et les classe selon un certain nombre de priorités. Une fois confirmé par la Direction Générale de la RTO, le plan de formation sera transféré à la Direction Générale Siège à Alger pour arbitrage. Dès la réception du plan de formation final, les formations peuvent effectivement débuter.

Si la formation ne peut pas être dispensée en interne, le service de formation fait appel à des prestataires extérieurs. Ce service propose, à travers un Intranet et même des affiches, les offres de formation.

d) État actuel du SIRH au sein de la RTO :

Les principaux outils informatiques dédiés à la Gestion des RH :

Nous commençons tout d'abord, de décrire quelques outils informatiques utilisés comme support.

À l'aide de l'observation participante (données disponibles sur le site Intranet RH, logiciel RESHUM, quelques applications, etc.) qui a été faite durant la durée de notre recherche au sein de la RTO, nous avons pu dégager les constats suivants :

La RTO possède des outils informatiques développés en interne dédiés à la gestion des RH (Système réseaux, PC, système d'exploitation, base de données, ERP, applications, etc.) mais aussi pour gérer ses activités liées aux différentes fonctions, à savoir : la comptabilité, la finance, les ressources humaines, etc.

Ce que nous avons constaté de plus au niveau du département informatique, c'est que le Java, Oracle, J Builder et Delphi sont des langages de développement du logiciel qui sont utilisés. À la RTO, il existe environ 450 ordinateurs. Tous les postes de travail dans la sous-direction administration, sont dotés des ordinateurs, voire aussi liés entre eux via l'ERP « RESUHM ». Le système d'exploitation le plus utilisé, est celui Windows XP. En ce qui concerne l'accès à l'Internet, la personne doit démontrer la valeur ajoutée liée à l'utilisation

de cet outil de travail pour obtenir la connexion, et notons que son débit est un peu faible (2 Méga Octet partagés par tous les utilisateurs concernés).

L'internet sans fil (Wifi) n'existe pas. Tout le personnel a une adresse individuelle de courrier électronique, qui est fournie et modifiée en cas de nécessité par le département informatique. L'accès à l'Intranet est libre pour toute personne pouvant y accéder. L'accès à l'ERP est soumis à l'utilisation de mots de passe.

C'est le réseau local LAN, réseau étendu WAN et réseau TCP/IP qui sont installés et l'accès à ces derniers est par ligne ADSL. Les postes branchés sur Internet utilisent le réseau rapide : modems-câbles et lignes téléphoniques normale, vitesse de transmission allant de 500 Kbps à 2 Mbps.

Nous avons pu aussi constaté que le matériel informatique que dispose la RTO, est suffisant en quantité et qualité afin de bien répondre aux besoins actuels de différents utilisateurs.

Fonctionnement du Système d'Information Ressources Humaines au sein de la RTO :

Nous avons pu aussi constaté que la fonction RH est centralisée, compte tenu de son statut juridique. Elle est chargée de suivre l'effectif, du dialogue social et l'élaboration des plans de formation et de recrutement en les transmettant à la DG d'Alger. Elle prend des décisions de gestion individuelle des employés se rapportant aux procédures décentralisées.

Le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est centralisé, par contre les applications sont décentralisées aux niveaux de différents services de la fonction RH. La maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire tout ce qui a trait au SIRH est chargée par la Sous-Direction Administration (SDA), et sa maîtrise d'œuvre est assurée par le Département Informatique. Notons aussi que le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est développé à partir du RESHUM.

Il est possible de distinguer quatre (04) sous-systèmes :

1) Le noyau : Ce sont les applications qui concernent différents types de modules (paye, gestion administrative du personnel, formation, gestion de carrières, recrutement, etc.) développées à partir de « RESHUM ». Ces applications sont utilisées pour : collecter, traiter, restituer et diffuser les informations nécessaires pour un bon fonctionnement du Système d'Information RH,

2) Le sous-système de mise à disposition de l'information (BROWSER) : Ceci permet de d'extraire des informations en vue de les mettre à disposition aux différents utilisateurs. Il sert aussi à alimenter des nouvelles applications créées. Cette opération est assurée par le département informatique,

3) Le sous-système décisionnel (Pilotage des RH) : Ça concerne principalement des informations stratégiques issues de tous les modules RH à travers d'un navigateur (sous forme des requêtes), qui permet de mettre à la disposition des dirigeants un certain nombre d'informations jugées nécessaires à la prise de décision et en contribuant au pilotage des RH (statistiques sur le recrutement, sur la formation, sur la masse salariale, sur les accidents du travail, etc.),

4) Le sous-système regroupant différentes applications liées à la gestion des RH : Il représente toutes les applications liées à chaque module, qui permet d'obtenir des informations actualisées au moment opportun.

Ces applications sont pour la plupart alimentées via le noyau RESHUM (1) qui constitue le socle du système d'information RH, les autres étant isolées.

Nous avons constaté que le système d'information RH est constitué, d'une part, des logiciels qu'il utilise, que nous venons de les décrire. D'autre part, l'interface utilisateur personnalisable pour chaque employés (le portail RH) (2). Ce dernier, permet :

- d'obtenir des informations internes (Intranet) ou externe (Site Web RTO),
- d'accéder à des applications métier RH (aux différents modules RH),
- d'accéder à des liens avec des sites externes (consultation de la bourse d'emploi),
- de procéder à des services divers (consultation de l'annuaire de formation, moteur de recherche, etc.).

Parmi les principales insuffisances de cet outil, nous pouvons distinguer :

- L'absence d'un espace collaboratif,
- L'absence d'un espace personnel, où chaque employé peut consulter sa situation personnelle, suivre sa carrière professionnelle, etc,
- L'absence d'un espace manager, où chaque responsable peut trouver des informations relatives à ses équipes ou consulter les tableaux de bord de différents modules, voire même les autres fonctions,

(1) Voir annexe n° 10.

(2) Voir annexe n° 8.

I.2 Présentation des résultats issus du 1^{er} questionnaire :

Q1: Quels sont les principaux bénéfices de votre Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) basé sur les TIC ?

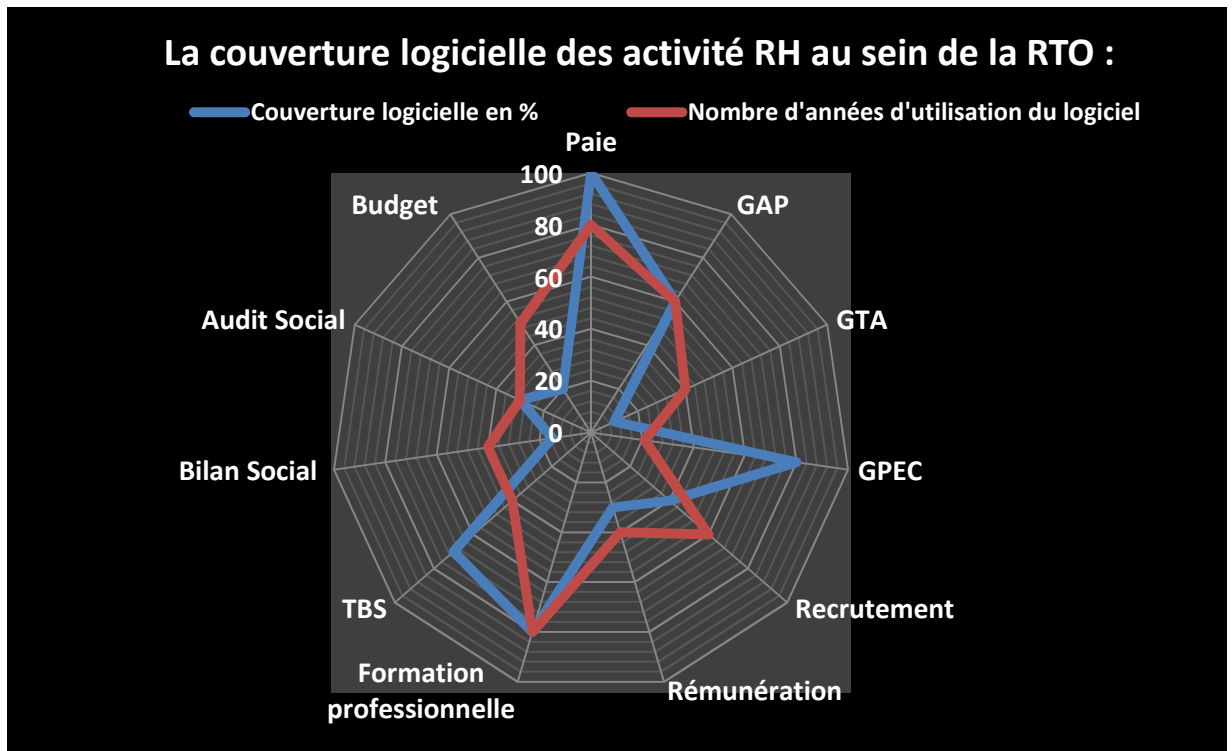
Tous les énoncés que nous avons proposés ont été jugés acceptables et tous les répondants concernés étaient d'accord avec ceux-ci. Ils ont proposé d'autres bénéfices du SIRH, à savoir :

- Il permet une communication interne efficace entre les employés,
- Il favorise le travail collaboratif,
- Il permet d'obtenir les informations au moment opportun (temps réel),
- Il permet la circulation de l'information d'une manière appropriée entre les différentes activités RH (Paie, GAP, Recrutement, Formation, Gestion des carrières, Pilotage des RH, etc.),
- Il permet de prendre des décisions efficaces en matière de ressources Humaines,
- Il permet de rendre les processus RH plus dynamiques et efficaces et l'information devient plus transparente, partagée et il élimine toute discrimination directe ou indirecte.

Q2: Quel est le taux de couverture logicielle ainsi le nombre d'années d'utilisation du logiciel dans votre fonction RH ?

Les données collectées par le premier questionnaire qui sont relatives à cette question, peuvent être représentées par la représentation graphique suivante :

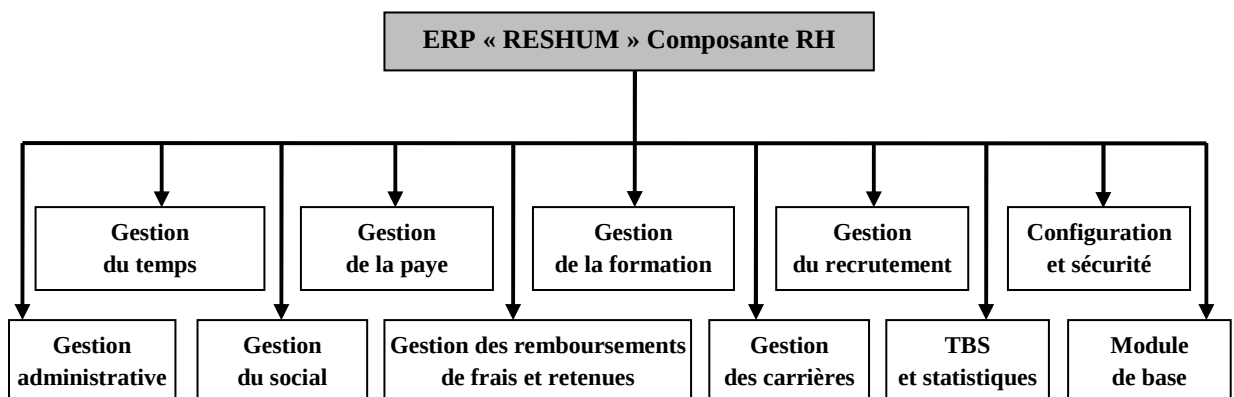
GRAPHE 1 • La couverture logicielle des activités RH au sein de la RTO en % :



Architecture de l'ERP « RESHUM » Composante RH (1) :

Le RESHUM RH est conçu pour saisir, stocker et diffuser de l'information aux différentes structures de la RTO. Il comporte onze (11) modules montrés dans le schéma suivant :

FIGURE 25 • Architecture de l'ERP « RESHUM » Composante RH



Source : Organigramme fourni par le Département RH

(1) Ces informations nous ont été fournies par le Département RH et communication. Voir également l'annexe n°10.

- **Fiche technique de l'ERP RH « RESHUM » :**

Son éditeur : SONATRACH / Activité Amont / Division Production / Direction Régionale HASSI R'MEL,

Sa version : Version installée à RTO 3.5.13 (la Division Production dispose d'une version plus récente),

Son année de la 1^{ère} mise en exploitation à HASSI R'MEL : 1999 (et à RTO en 2006),

Ses services Offerts : Gestion administrative du personnel, gestion des carrière, gestion des prestations sociales, gestion des remboursements de frais, gestion de la paie, gestion de la formation, gestion du recrutement, gestion du temps (plannings), TBS et statistiques, configuration et sécurité et enfin module de base.

- **Description de l'ERP RH « RESHUM » :**

La RTO utilise un ERP appelé RESHUM. Il constitue le noyau de gestion administrative et de paie. Il a également pour objectif d'offrir la couverture fonctionnelle la plus complète possible et pour minimiser les coûts, les délais de mise en œuvre.

Il contient également des applications très sophistiquées qui sont liées à ce dernier (surtout paie, gestion de carrière et formation), dont l'objectif principal est de résoudre les problèmes liés à la gestion quotidienne en matière de ressources humaines. À titre rappel, ces applications sont créés et développées par les informaticiens, en réponses aux attentes et besoins des professionnels de la fonction RH (coté Base de données ou réseau).

Les professionnels de la fonction RH représentent la maîtrise d'ouvrage, ils expriment leur besoins aux informaticiens qui représentent la maîtrise d'œuvre. Dans ce côté, il n'y a aucun problème à signaler car ces informaticiens sont compétents. À titre exemple, des fois, lorsqu'il s'agit la création d'une nouvelle application ou même modification, les informaticiens assurent des formations sur le tas aux professionnels de la FRH, voire même l'organisation des réunions entre eux.

Commentaires :

Comme nous l'avons vu dans le cadre théorique, la fonction RH peut inclure différents modules. Nous avons donc pris en considération onze (11) modules, soit la paie, la GTA, la GPEC, le recrutement, la rémunération, la formation professionnelle, les TBS, le BS, l'AS et le budget.

Premièrement, ces informations ont été obtenues à l'aide du 1^{er} questionnaire qui a été adressé à un certain nombre de responsables de différentes activités de la FRH (Voire 1^{er} questionnaire, Q 2 et Q3). Deuxièmement, en ce qui concerne le taux de couverture logicielle, les modalités étaient présentées en pourcentage et les nombres d'années d'utilisation du logiciel étaient présentés en nombre.

Pour avoir les deux variables dans un même graphique, nous avons transformé le nombre d'année en pourcentage (Exemple : pour la GAP le nombre d'année d'utilisation du logiciel est de 6 ans mais nous l'avons saisi 60 %) dont le but d'avoir un graphique représentant une vue synthétique entre deux indicateurs essentiels.

Ce n'est pas une surprise de constater que la paie est informatisée à 100 %. L'informatisation de cette activité ne date pas d'hier, elle était la première fonctionnalité à être informatisée. La RTO utilisait auparavant un autre logiciel qui faisait la paie. Actuellement elle utilise « RESHUM ».

C'est un ERP qui intègre les principales composantes fonctionnelles de la RTO : juridique, comptabilité, finance, budget, technique et exploitation, etc. Il est constitué de plusieurs progiciels et repose sur une base de données unique. Sa composante dite « **Gestion des RH** » nous intéresse. Elle permet une gestion efficace des RH, constitue le socle du SIRH au sein de la RTO et elle couvre les processus RH suivants : Paie, Gestion Administrative du Personnel (GAP), Social, Relations industrielles, Recrutement, Formation, Gestion Prévisionnelle d'Emplois et des Compétences (GPEC). Son amélioration est assurée par la maîtrise d'œuvre (Département Informatique).

Pour les autres fonctionnalités, la situation est différente. Cela correspond à la mise en place progressive d'outils souvent difficiles à mettre œuvre et qui n'apportent pas une véritable valeur ajoutée, vue leur lourdeur d'utilisation, le nombre d'information à entrer et le nombre de personnes devant se mobiliser. Un autre constat qui est fait, c'est que le support papier est dominant au sein de la fonction RH.

Donc il y a toujours des tâches qui ne sont pas automatisées. Pour la GTA, la RTO n'a pas de logiciel de gestion des temps (le service paie saisit les listes de pointage qu'il reçoit mensuellement de différentes structures). La couverture progicielle des autres fonctionnalités (Recrutement, Audit Social, Budget) est limitée. Mais d'une façon générale, nous constatons qu'il y a une couverture logicielle qui est généralisée à l'ensemble des activités de la fonction RH et certaines dont l'utilisation est limitée.

Nous voyons ici que la couverture logicielle à la RTO concerne principalement les aspects opérationnels du SIRH, et par conséquent, elle est limitée lorsqu'il s'agit des aspects décisionnels. À cet égard, il est recommandé de repenser la couverture logicielle pour les différentes activités de la fonction RH.

Q 4 : Est-ce que le SIRH fondé sur les TIC peut *engendrer des changements* au sein de votre activité RH ?

À travers les interviewes qui ont été faits avec les trois (03) responsables de la fonction RH au sein de la RTO, nous avons pu collecter les points de vus suivants :

- **Changement Organisationnel :** La mise en place ou l'amélioration des TIC en matière RH, peuvent engendrer un changement organisationnel. À titre d'exemple, certaines tâches des employés réduisent les tâches qui leur sont demandées, ce qui peut créer chez eux la peur d'être dégradés (les TIC minimisent les niveaux hiérarchiques et centralisent un certain nombre de tâches). Ça peut aussi modifier complètement l'organisation interne de la fonction RH.
- **Changement Humain :** Les employés ont des attentes, souhaits, désirs, attitudes, comportements et des besoins que l'entreprise doit prendre en compte lors de l'introduction des TIC au sein de la fonction RH. Ces employés sont-ils prêts à les utiliser comme il faut ? À titre d'exemple, certains employés ne veulent pas être contrôlés à chaque fois.
- **Changement Relationnel :** Les TIC peuvent changer la façon de travailler des employés. Grâce à celles-ci, ils peuvent travailler dans un climat de convivialité, de coordination, de coopération et de partage de connaissances et des expériences. Ce type de changement est une opportunité pour l'entreprise, parce que les employés acquièrent des connaissances et expériences à travers ces outils technologiques, sans avoir à être formés.

Ce que pensent les dirigeants à propos de l'usage des TIC en matière des RH au sein de la RTO :

Des préoccupations et des suggestions, ont été livrées par les dirigeants pour bâtir le contenu des TIC. Ils pensent tout d'abord, que les TIC liées à la gestion des RH, contiennent des outils pratiques utilisables immédiatement qu'ils espèrent, se l'approprieront et l'adapteront à leurs besoins. Ces outils technologiques répondent de façon pratique et concrète à tous les problèmes quotidiens puisqu'ils ont été conçus tout particulièrement pour les besoins de l'entreprise.

Normalement, leur conception fait appel à la méthodologie suivante : effectuer une analyse des besoins en matière de gestion des ressources humaines, élaborer des pratiques de gestion pour chacun des besoins et thèmes relevés, adapter le langage à la réalité et au vocabulaire des RH.

Ils ont souligné aussi les difficultés que représentent les TIC des ressources humaines. La conciliation de l'offre et de la demande en ressources humaines représente pour eux un défi permanent.

Dans la troisième section, nous présenterons nos résultats sur les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH au sein de la RTO.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SUR LES CONDITIONS D'USAGE DES TIC DANS LA FONCTION RH

Dans cette section, nous allons aborder le thème suivant :

- Présentation des résultats obtenus sur les conditions d'usage des TIC dans la FRH,
- Démarche proposée.

I. Présentation des résultats sur les conditions d'usage des TIC dans la FRH:

I.1 Présentation des résultats issus du 2^{ème} questionnaire :

La question n'est plus de savoir d'introduire une nouvelle technologie qui permettra de réaliser un certain nombre de gains. La vraie interrogation à poser porte bien plutôt sur l'impact réel des TIC sur la fonction RH. Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une enquête auprès d'un échantillon de 21 personnes au sein de la RTO.

Cette section a pour objectif de présenter les résultats obtenus afin de répondre à notre principale problématique portant sur les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH, d'une part. D'autre part, d'apprécier les principales attentes, souhaits et les problèmes que rencontrent les répondants dans le domaine des RH.

Nous allons donc commencer à partir de la question 28, parce que les deux axes précédents ne sont pas concernés par l'analyse.

AXE III : Impact des Technologies de l'Information et de la Communication dans la FRH**Q 28 :** Quel est l'impact des TIC dans la Fonction Ressources Humaines (FRH) ?

En ce qui concerne cette question, nous avons croisé deux variables pour les quatre (04) critères cités ci-après, à savoir : l'objectif recherché et les effets constatés. Pour cela, nous avons demandé aux personnes enquêtées de nous dire leur appréciation sur leur niveau d'attente par rapport à l'utilisation des TIC dans la fonction RH pour chaque critère, voire même sur les effets constatés après leur mise en œuvre. En ce qui concerne l'interprétation, elle est relative à la variable « effets constatés », en prenant au compte quatre modalités selon le degré d'importance : impact négatif, nul, positif faible et celui positif fort.

a) L'impact des TIC sur l'efficacité de la prise de décision en GRH :**TABLEAU 18 • Effets constatés / Objectif recherché**

Objectif recherché Effets constatés	Non recherché	Faible	Moyen	Fort	Totaux	En %
Impact négatif	0	1	1	0	2	09,52 %
Impact nul	0	2	0	0	2	09,52 %
Impact positif faible	0	6	4	2	12	57,14 %
Impact positif fort	0	0	4	1	5	23,81 %
Totaux	0	9	9	3	21	100 %
En %	00,00 %	42,86 %	42,86 %	14,28 %	100 %	

Tableau croisé des variables « Effets constatés » et « Objectif recherché » du premier critère

Commentaires :

En ce qui concerne les effets constatés, les TIC ont globalement un **impact positif faible**, ce qui représente **57,14 %** de nos répondants. Dans ce cas de figure, les répondants affirment que l'objectif recherché est **moyen**, d'une part.

D'autre part, les TIC ont un impact **positif faible**, qui représente **28,57 %**. À ce propos, les répondants affirment que l'objectif recherché est **faible**.

b) L'impact des TIC sur la réduction des coûts de la fonction RH :

TABLEAU 19 • Effets constatés / Objectif recherché

Objectif recherché Effets constatés	Non recherché	Faible	Moyen	Fort	Totaux	En %
Impact négatif	0	0	0	0	0	00,00 %
Impact nul	1	2	0	1	4	19,05 %
Impact positif faible	1	9	4	3	17	80,95 %
Impact positif fort	0	0	0	0	0	00,00 %
Totaux	2	11	4	4	21	100 %
En %	09,52 %	52,38 %	19,05 %	19,05 %	100 %	

Tableau croisé des variables « Effets constatés » et « Objectif recherché » du deuxième critère

Commentaires :

Premièrement, ce tableau indique que les effets constatés de l'impact des TIC sur la réduction des coûts de la fonction RH sont globalement **positifs faibles** avec un taux de **19,05 %**. En revanche, l'objectif recherché ici est **moyen**.

Deuxièmement, toujours relative à ce critère, l'impact des TIC est globalement **positif faible** avec un taux de **42,86 %** mais l'objectif recherché est **faible**.

c) L'impact des TIC sur l'amélioration de la gestion de l'information (Disponibilité, fiabilité, sûreté des données) :

TABLEAU 20 • Effets constatés / Objectif recherché

Objectif recherché Effets constatés	Non recherché	Faible	Moyen	Fort	Totaux	En %
Impact négatif	0	0	0	0	0	00,00 %
Impact nul	0	2	1	0	3	14,29 %
Impact positif faible	0	5	8	4	17	80,95 %
Impact positif fort	0	0	0	1	1	04,76 %
Totaux	0	7	9	5	21	100 %
En %	00,00 %	33,33 %	42,86 %	23,81 %	100 %	

Tableau croisé des variables « Effets constatés » et « Objectif recherché » du troisième critère

Commentaires :

D'après les effets constatés, l'impact des TIC en matière d'amélioration de la gestion de l'information est globalement **positifs faibles**, soit **57,14 %**. L'objectif recherché ici, est entre **moyen** et **fort**.

Nous pouvons dire aussi qu'il y a un impact **positif faible** qui représente **23,81 %** avec un **faible** objectif recherché.

d) L'impact des TIC sur l'amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis clients internes et externes :

TABLEAU 21 • Effets constatés / Objectif recherché

Objectif recherché Effets constatés	Non recherché	Faible	Moyen	Fort	Totaux	En %
Impact négatif	0	0	0	0	0	00,00 %
Impact nul	0	4	0	0	4	19,05 %
Impact positif faible	0	6	6	5	17	80,95 %
Impact positif fort	0	0	0	0	0	00,00 %
Totaux	0	10	6	5	21	100 %
En %	00,00 %	47,62 %	28,57 %	23,81 %	100 %	

Tableau croisé des variables « Effets constatés » et « Objectif recherché » du quatrième critère

Commentaires :

Les effets constatés de l'impact des TIC sur l'amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis clients internes et externes sont globalement **positif faible** qui représentent **52,38 %** et que l'objectif recherché est entre **moyen** et **fort**, d'une part.

D'autre part, restant dans le même critère, l'impact est **nul** et **positif faible** avec un taux de **47,62 %** mais l'objectif est **faible**.

Voici un tableau qui synthétise d'une manière générale les principaux résultats obtenus qui concerne l'impact des TIC sur les quatre (04) critères précédemment cités :

TABLEAU 22 • Synthèse des résultats concernant l'impact des TIC sur la FRH :

Impact négatif (1), Impact nul (2), Impact positif faible (3), Impact positif fort (4).

Les critères (en %)	1	2	3	4
1- sur l'efficacité de la prise de décision en GRH.	09,52	09,52	57,14	23,81
2- sur la réduction des coûts de la fonction RH.	00,00	19,05	80,95	00,00
3- sur l'amélioration de la gestion de l'information (Disponibilité, fiabilité, sûreté des données).	00,00	14,29	80,95	04,76
4- sur l'amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis clients internes et externes.	00,00	19,05	80,95	00,00

Source : réalisé par nous-même

Ce tableau présente les quatre (04) critères que nous avons pris en considération pour apprécier l'impact des TIC sur la fonction RH. Il nous montre bien que globalement, les effets constatés des TIC sur les quatre (04) critères en GRH, sont **positifs faible**. C'est-à-dire, ils ne sont pas à l' hauteur des objectifs recherchés.

À partir de ces réponses, nous pouvons citer les critères suivants : la réduction des coûts de la fonction RH, l'amélioration de la gestion de l'information (Disponibilité, fiabilité, sûreté des données) et l'amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis clients internes et externes. 80,95 % des répondants leur ont accordé le degré « *Impact positif faible* » pour chaque critère.

Pour compléter ces informations sur l'importance accordée à ces critères, nous allons s'interroger à la vraie question, qui porte bien évidemment sur les principales raisons qui empêchent d'arriver au stade de l'impact positif fort dans la fonction RH au sein de cette entreprise. À notre avis, il en existe plusieurs que l'entreprise doit tenir compte. Parmi celles-ci, nous pouvons citer :

- d'ordre organisationnel : mauvaise répartition des tâches et des responsabilités, l'absence d'information sur les nouveaux processus. Dans certains services on est très traditionnel sur la manière dont circulent les informations (la voie hiérarchique avec papier est plus utilisée par rapport à la messagerie), ou encore l'inadaptation de la structure organisationnelle au développement imposé par l'environnement technologique.
- d'ordre technologique : mauvais fonctionnement de la technologie, l'inadaptation des nouvelles fonctionnalités aux besoins exprimés, etc.

- d'ordre humain : manque de compétences techniques nécessaires à l'utilisation de ces outils technologiques, manque de motivation des utilisateurs et l'animation des équipes. En effet la réussite de n'importe quel outil technologique dépend de son acceptation par le personnel de l'entreprise. Il faut que la mentalité du personnel soit en adéquation avec les objectifs de l'entreprise et la culture de cette dernière soit développée dans une perspective de création de valeur. L'inadéquation des outils utilisés par le personnel peut se justifier par le manque d'intérêt du personnel.

Cette analyse permet de vérifier l'hypothèse de notre étude de cas, à savoir qu'il existe réellement un impact positif fort des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la dite fonction ressources humaines au sein de la RTO.

Certaines idées des personnes enquêtées à propos de l'usage des TIC en matière des RH au sein de la RTO :

Nous avons recensé les principales réponses de ces personnes sondées selon le degré d'importance. D'après eux, leurs préoccupations résident dans les points suivants :

- le traitement massif d'information et une meilleure qualité des informations,
- une meilleure gestion des informations en identifiant les problèmes pour pouvoir les résoudre plus rapidement (gestion des absences),
- d'améliorer l'efficacité des services RH,
- de faciliter l'accès à l'information,
- des gains de temps.

Pour toute nouvelle utilisation de technologie, le personnel ayant ses propres habitudes en matière de gestion des RH, craint une diminution de ses tâches et la perte probable de son emploi, mais les dirigeants, dans leurs démarches concertées d'anticipation des risques d'inadaptation appartenant à des évolutions technologiques rapide, doivent leur présenter, les arguments nécessaires pour les convaincre, dans le cadre du management de l'entreprise et de justifier l'investissement par des plans de formation qui intègrent, en préalable à toute action de formation. Ils doivent notamment s'intéresser aux besoins qui naissent à travers le temps, désirs, comportements et attitudes des individus et des groupes au sein de l'organisation.

Quand nous avons interrogé les personnes enquêtées, nous avons constaté que le traitement et la transmission des données n'est pas leur principal souci. Leur gros problème est de faire face aux impératifs croissants de qualité de services rendus aux clients internes. Pour eux, ce qui est important, c'est d'avoir une meilleure qualité des informations.

Le personnel reconnaît que des problèmes existent dans cette entreprise, qu'ils doivent remonter la qualité de service. La coopération entre les employés, c'est important, mais ça ne marche pas chez certain. Ils soulignent également qu'il y a une autre chose essentielle. Il s'agit de la volonté. C'est la clé du succès. Chacun a des objectifs contradictoires, donc la synergie a ses limites.

Ce que le nous savons de cette entreprise, c'est que les instructions arrivent d'en haut, le travail de chaque employé étant de bien faire ce qui lui est demandé, sans avoir à réfléchir à la modification du mode du fonctionnement, celle-ci est supposée être l'affaire des niveaux supérieurs de la hiérarchie.

Q 29 : Est-ce que votre département RH a introduit de nouvelles technologies ?

<i>Nouvelles technologies</i>	Réponses	en %
Oui	15	71,43 %
Non	06	28,57 %
Total	21	100 %

Commentaires :

Ce sont **71,43 %** des répondants qui ont répondu oui à la question 29 que le département RH a réellement introduit de nouvelles technologies. Ce sont que **28,57 %** des répondants qui affirment le contraire.

D'après ces résultats, nous constatons que le département RH s'intéresse de plus en plus à la dimension technologique, en introduisant des nouvelles technologies, qui permettent d'améliorer surtout la gestion courante de la fonction RH.

Q 30 : Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation en TIC ?

<i>Formation en TIC</i>	Réponses	en%
Oui	11	52,38 %
Non	10	47,62 %
Total	21	100 %

Commentaires :

Ce sont les **52,38 %** qui ont répondu oui à la question 30. Ils affirment qu'ils ont bénéficié au moins d'une formation en matière de Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). **47,62 %** des répondants n'en ont pas bénéficiée. Peut-être les orientations stratégiques se concentrent vers des activités de base (exploitation, maintenance, sécurité). Donc la Direction Générale accorde des actions de formations en priorité à celles-ci. Cela peut être un handicap pour la FRH. Nous constatons aussi que la moitié a réellement bénéficié de ces actions de formations.

Q 30 bis : Si OUI, comment évaluez-vous cette formation ?

<i>Evaluation de cette formation</i>	Réponses	en%
Faible	01	04,80 %
Médiocre	00	00,00 %
Moyenne	05	23,08 %
Bonne	02	09,50 %
Excellente	03	14,30 %
Total	21	100 %

Commentaires :

Parmi les répondants qui ont bénéficié au moins d'une action de formation, nous avons **23,08 %** des répondants qui l'ont évaluée comme moyenne. **14,30 %** l'ont évaluée excellente, **09,50 %** l'ont évaluée bonne et il n'y a que **04,80 %** qui l'ont évaluée faible. Il est nécessaire de veiller si les actions de formations ont été bénéfiques ou non, parce que ceci est très important pour l'usage efficace des TIC en matière de RH. C'est l'une des raisons principales que l'impact des TIC n'est pas à l' hauteur des objectifs voulus.

Q 31 : Quel est l'impact de l'introduction de nouvelles technologies, en tant qu'outil de travail sur votre productivité ?

<i>Outil de travail sur la productivité</i>	Réponses	en%
Peu importante	05	23,80 %
Importante	04	19,05 %
Très importante	12	57,14 %
Total	21	100 %

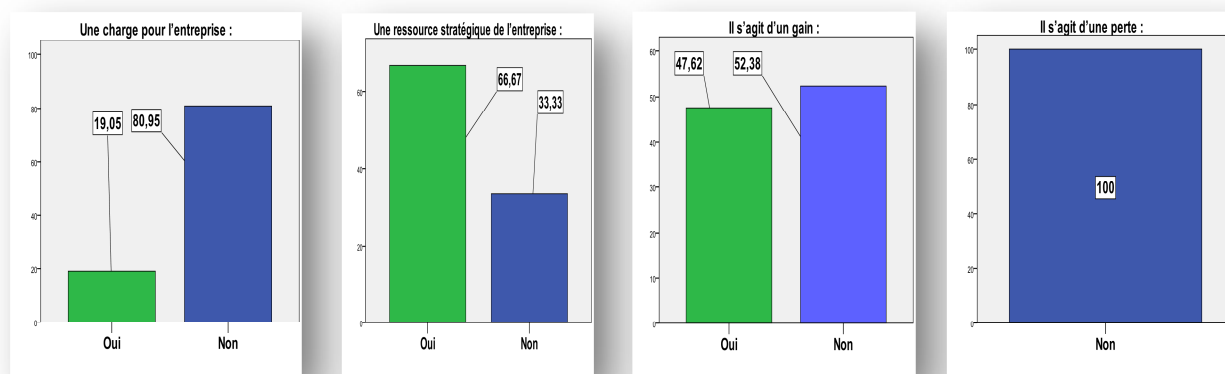
Commentaires :

La majorité des répondants ont répondu que l'impact de nouvelles technologies, en tant qu'outil de travail sur la productivité est très important. Sauf les **23,80 %** des répondants qui le considèrent peu important.

Q 32 : Selon vous, la technologie est vue comme :

<i>Appréciation de la technologie</i>	Oui	Non	Total
Une charge pour l'entreprise	19,05 %	80,95 %	100 %
Une ressource stratégique de l'entreprise	66,67 %	33,33 %	100 %
Est-ce qu'il s'agit d'un gain	47,62 %	52,38 %	100 %
Est-ce qu'il s'agit d'une perte	00,00 %	100 %	100 %

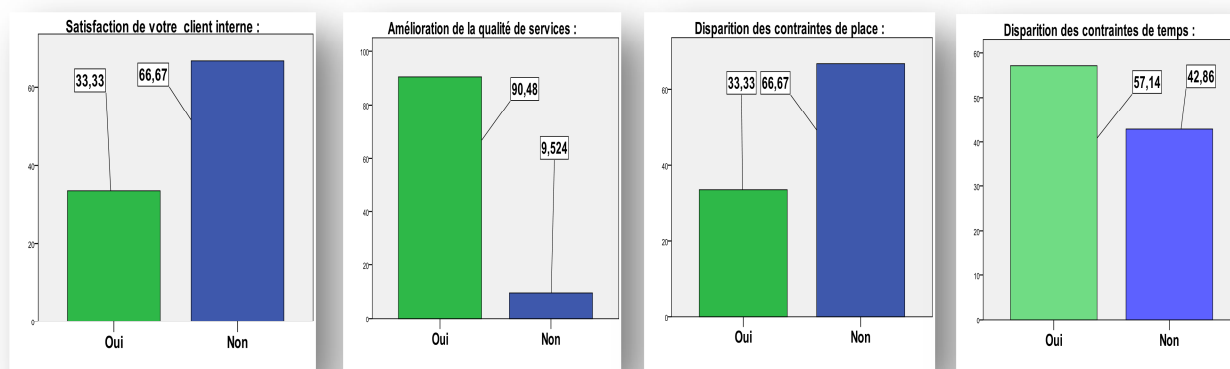
GRAPHE 2 • Appréciation de la technologie



Q 33 : Quel est l'effet de l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur votre relation avec vos clients internes ?

<i>TIC / Relation avec les clients internes</i>	Oui	Non	Total
Satisfaction de votre client interne	33,33 %	66,67 %	100 %
Amélioration de la qualité de services	90,48 %	9,52 %	100 %
Disparition des contraintes de place	33,33 %	66,67 %	100 %
Disparition des contraintes de temps	57,14 %	42,86 %	100 %

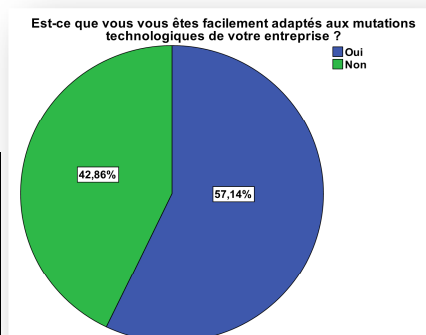
GRAPHE 3 • TIC / Relation avec les clients internes



Q 34 : Est-ce que vous vous êtes facilement adaptés aux mutations technologiques de votre entreprise ?

GRAPHE 4 • Adaptation aux mutations technologiques

<i>Adaptation aux mutations technologiques</i>	Réponses	en %
Oui	12	57,14 %
Non	09	42,86 %
Total	21	100 %

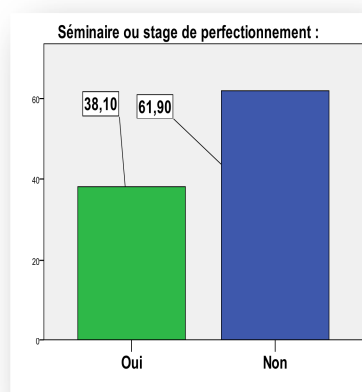
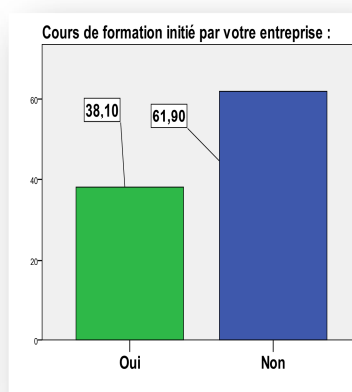
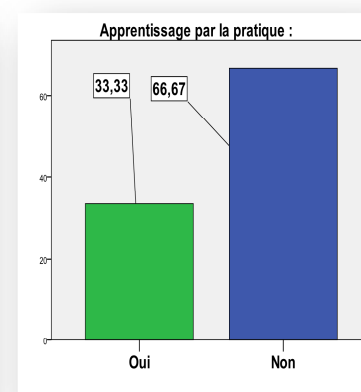


Commentaires :

12 personnes, soit un taux de **57,14 %** ont répondu qu'ils se sont facilement adaptés aux mutations technologiques de la RTO. En revanche, 9 personnes, soit un taux de **42,86 %** ont répondu le contraire, qu'ils ont des difficultés pour s'y adapter.

Si OUI, qu'avez-vous fait ?

<i>Par quel moyen ?</i>	Oui	Non	Total
Séminaire ou stage de perfectionnement	38,10 %	61,90 %	100 %
Cours de formation initié par votre entreprise	38,10 %	61,90 %	100 %
Apprentissage par la pratique	33,33 %	66,67 %	100 %



Commentaires :

Les avis sont également partagés, **38,10 %** des répondants affirment qu'ils se sont adaptés aux mutations technologiques grâce aux séminaires ou stage de perfectionnement, grâce aussi aux cours de formation initié par la RTO et par l'apprentissage de la pratique.

Q 35 : Souhaitez-vous introduire d'autres nouvelles technologies au sein de votre activité ?

<i>Introduction d'autres technologies</i>	Réponses	en%
Oui	21	100 %
Non	00	00,00 %
Total	21	100 %

Commentaires :

Tous les répondants souhaitent introduire d'autres nouvelles technologies au sein de leurs activités. Ce qui explique le désir des employés d'améliorer leur quotidien et d'être toujours en progrès.

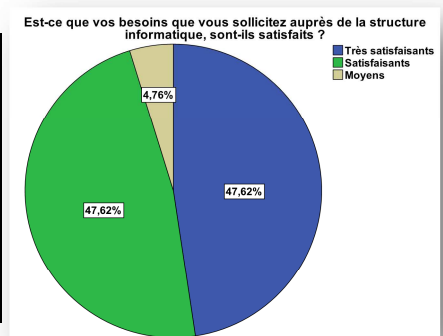
Si OUI, que proposez-vous ?

Les répondants ont proposé les outils suivants : nouvelles applications (existence de différentes requêtes comme BROWSER), GED, application en matière de Gestion Temps Activité. Nous citons à titre exemple, le module « Gestion des Temps et des Activité » existe mais il n'est pas lié automatiquement avec le système paie. Le pointage des employés est indépendant par rapport au système de paie.

Q 36 : Est-ce que vos besoins que vous sollicitez auprès de la structure informatique, sont-ils satisfaits ?

GRAPHE 5 • La satisfaction des besoins exprimés

<i>La satisfaction des besoins exprimés</i>	Réponses	en%
Très satisfaisants	10	47,62 %
Satisfaisants	10	47,62 %
Moyens	01	04,76 %
Insuffisants	00	00,00 %
Sans objet	00	00,00 %
Total	21	100 %



Commentaires :

La majorité des répondants sont satisfaits par les solutions et prestations offertes par la structure informatique. C'est-à-dire les besoins qu'ils expriment concernant leur quotidien, sont satisfaits. Donc la relation qui unit la maîtrise d'ouvrage (exprime des besoins) et la maîtrise d'œuvre (offre des solutions) est bonne.

Nous proposons un tableau qui synthétise un état sur l'équipement actuel en TIC dans la fonction RH à la RTO d'après le deuxième échantillonnage (1) :

AXE IV : Etat d'équipements des TIC dans votre activité RH

Q 37 : Disposez-vous d'un portail RH ?

<i>Portail RH</i>	Réponses	en%
Oui	19	90,50 %
Non	02	09,50 %
Total	21	100 %

Commentaire :

90,50 % des répondants affirment disposer d'un Portail RH, contre, seulement 09,50 % des répondants affirment qu'ils ne disposent pas cet outil. D'après notre constat, cet outil existe mais il n'est pas généralisé à l'ensemble des postes du travail.

Q 38 : Utilisez-vous d'un logiciel ERP ou SOA ?

<i>Logiciel ERP ou SOA</i>	Réponses	en%
Oui	02	09,50 %
Non	19	90,50 %
Total	21	100 %

Commentaire :

Seulement 09,50 % des répondants affirment qu'ils utilisent effectivement un ERP. Peut-être pour 90,50 % des répondants, ont recours à d'autres outils dans leur traitement des données (Excel, Word, etc.). À travers notre observation, l'ERP dit RHESUM, est majoritairement généralisé, mais n'est pas utilisable par l'ensemble du personnel de la FRH.

Q 39 : Utilisez-vous d'une Gestion Electronique des Documents (GED) ?

<i>Gestion Electronique des Documents</i>	Réponses	en%
Oui	01	04,80 %
Non	20	95,20 %
Total	21	100 %

Commentaire :

Il y a seulement une personne parmi les 21 répondants, qui utilise cet outil, et le reste ne l'utilisent pas. D'après notre constat sur le terrain, cet outil n'est pas mis à disposition aux personnes qui occupent des postes plus opérationnels. C'est les responsables qu'ils l'utilisent. Sachant que ceci est très important dans la conservation des documents, qui constitue l'historique d'un certain nombre d'informations.

(1) Voir l'échantillon n° 2 défini précédemment.

Q 40 : Disposez-vous d'un Newsgroups (Forums de discussion) ?

<i>Newsgroups</i>	Réponses	en%
Oui	00	00,00 %
Non	21	100 %
Total	21	100 %

Commentaire :

Tous les répondants ont répondu qu'ils ne disposent pas de tel outil dans leur milieu de travail. Ceci est très utile dans le partage des informations et des connaissances au sein de l'entreprise. Il peut même permettre aux employés d'échanger leurs expériences dans un domaine donné.

Q 41 : Disposez-vous d'un logiciel de Groupware (travail collaboratif) ?

<i>Logiciel Groupware</i>	Réponses	en%
Oui	00	00,00 %
Non	21	100 %
Total	21	100 %

Commentaire :

Les répondants ne disposent pas d'un logiciel de Groupware (travail collaboratif). Cela est très important car il permet de partager des documents à distance et de favoriser le travail collaboratif.

Q 42 : Disposez-vous d'un logiciel de Workflow (Automatisation de processus) ?

<i>Logiciel Workflow</i>	Réponses	en%
Oui	00	00,00 %
Non	21	100 %
Total	21	100 %

Commentaire :

Aucun répondant ne dispose d'un logiciel de Workflow. Ce dernier est très utile car il permet une gestion électronique efficace des processus métiers.

Q 43 : Disposez-vous d'un logiciel Employee Self-Service (ESS) ?

<i>Logiciel Libre-Service Employé</i>	Réponses	en%
Oui	00	00,00 %
Non	21	100 %
Total	21	100 %

Commentaire :

Idem.

Q 44 : Disposez-vous d'un logiciel Datawarehousing (Entrepôts de données) ?

<i>Logiciel Datawarehousing</i>	Réponses	en%
Oui	00	00,00 %
Non	21	100 %
Total	21	100 %

Commentaire :

Idem.

Q 45 : Avez-vous un accès Internet dans votre milieu de travail ?

<i>Intenter</i>	Réponses	en%
Oui	05	23,80 %
Non	16	76,20 %
Total	21	100 %

Commentaire :

Que **23,80 %** des répondants affirment disposer d'un accès à l'Internet, contre **76,20 %** affirmant qu'ils ne disposent pas d'un tel outil.

Q 46 : Avez-vous un accès Intranet dans votre milieu de travail ?

<i>Intranet</i>	Réponses	en%
Oui	10	47,60 %
Non	11	52,40 %
Total	21	100 %

Commentaire :

Un nombre de 10 répondants a coché oui soit **47,60 %** alors que l'autre moitié a coché non avec un nombre de 11 soit **52,40 %**. Nous constatons ici que cet outil n'est pas généralisé pour l'ensemble des membres de la fonction RH. Ce dernier, est un outil par excellence dans la diffusion des informations au sein de l'entreprise. Il est recommandé de le mettre à disposition à tous les employés au sein de la FRH à la RTO.

Q 47 : Avez-vous un accès Extranet dans votre milieu de travail ?

<i>Extranet</i>	Réponses	en%
Oui	05	23,80 %
Non	16	76,20 %
Total	21	100 %

Commentaire :

23,80 % des répondants affirment qu'ils ont accès à l'Extranet dans leur milieu de travail. Par contre, 76,20 % des répondants n'y ont pas accès. D'après ce constat, peut-être, cet outil est limité à un certain nombre de personnes, qui veillent ou qui gèrent le relationnel avec des tiers.

Q 48 : Avez-vous une Messagerie électronique ?

<i>Messagerie électronique</i>	Réponses	en%
Oui	17	81,00 %
Non	04	19,00 %
Total	21	100 %

Commentaire :

Seulement 4 personnes affirment qu'ils ne disposent pas de la messagerie électronique, soit 19,00 %. Par contre 17 personnes ont répondu qu'ils le disposent.

Q 49 : Vous est-elle utile dans votre milieu de travail ?

<i>L'utilité de cet outil</i>	Réponses	en%
Oui	11	52,40 %
Non	10	47,60 %
Total	21	100 %

Commentaire :

La moitié des répondants affirment que cet outil est utile dans leur milieu de travail. Par contre l'autre moitié l'a jugé inutile.

Q 50 : Disposez-vous d'une ligne téléphonique ?

<i>Ligne téléphonique</i>	Réponses	en%
Oui	16	76,20 %
Non	05	23,80 %
Total	21	100 %

Commentaire :

16 personnes ont répondu qu'ils disposent d'une ligne téléphonique, soit 76,20 %. Alors qu'il y a que 5 personnes qu'ils ne la disposent pas, soit 23,80 %. Pourtant celle-ci est généralisée à l'ensemble du personnel au sein de la RTO.

Q 51 : Disposez-vous d'un agenda des tâches électronique ?

<i>Agenda des tâches électronique</i>	Réponses	en%
Oui	00	00,00 %
Non	21	100 %
Total	21	100 %

Commentaire :

Aucun répondant ne dispose d'un agenda des tâches électronique. Cela est très important en matière de planification des tâches et il joue un rôle important dans le quotidien des employés.

Q 52 : Autres outils, lesquels ?

Commentaire :

Tous les répondants n'ont pas proposé d'autres outils hormis ceux que nous leur avons cités précédemment. Ce serait idéal d'utiliser ces nouveaux outils. Nous les avons cités dans le cadre d'une entreprise moderne (Benchmarking) qui cherche toujours à réaliser des gains considérables que peuvent lui apporter ceux-ci. Dans la fonction RH à la RTO, on est confronté à un problème, qui est l'utilisation efficace d'un certain nombre d'outils technologiques.

I.2 Présentation des résultats issus de la grille d'analyse :

Les principaux problèmes des TIC en matière de RH :

En ce qui concerne les résultats des deux premiers points c'est-à-dire les principaux problèmes et facteurs de réussite des TIC en matière de RH, ceux-ci ont été traités dans la façon suivante : Six éléments liés aux problèmes des TIC en matière de RH ont été identifiés comme étant susceptibles d'être des freins à l'efficacité de celles-ci. Nous avons comptabilisé les réponses aux **18** propositions selon cette méthode :

Problèmes liés à l'organisation : Nous avons additionné nos réponses à l'énoncé1, 2 et 3 puis divisons le résultat par 3.

Remarque : C'est idem pour les autres cinq (5) types de problèmes liés aux TIC en matière de RH.

	Problèmes Organisationnels	Problèmes Technologiques	Problèmes Managériaux		Problèmes de la compétence	Problèmes de la reconnaissance	Problèmes de conduite du projet
	1.....	4.....	7.....		10.....	13.....	16.....
	2.....	5.....	8.....		11.....	14.....	17.....
	3.....	6.....	9.....		12.....	15.....	18.....
Total							
Divisé par 3							

Nous avons fait le total de tous les résultats escomptés des 21 questionnaires qui concernent cette question.

Les principaux facteurs de réussites des TIC en matière de RH :

Quatre éléments liés aux facteurs de réussite des TIC en matière de RH ont été identifiés comme étant susceptibles d'influencer l'efficacité de celles-ci. Nous avons comptabilisé les réponses aux **28** propositions selon cette méthode :

Facteurs de réussite liés au système : Nous additionnons nos réponses à l'énoncé 1, 2, 3, 4, 5, 6 et 7 puis divisons le résultat par 7.

Remarque : C'est idem pour les autres (3) types de facteurs de réussite liés aux TIC en matière de RH.

	Caractéristiques fonctionnelles	Caractéristiques Individuelles	Caractéristiques organisationnelles	Caractéristiques informationnelles
	1.....	8.....	15.....	22.....
	2.....	9.....	16.....	23.....
	3.....	10.....	17.....	24.....
	4.....	11.....	18.....	25.....
	5.....	12.....	19.....	26.....
	6.....	13.....	20.....	27.....
	7.....	14.....	21.....	28.....
Total				
Divisé par 7				

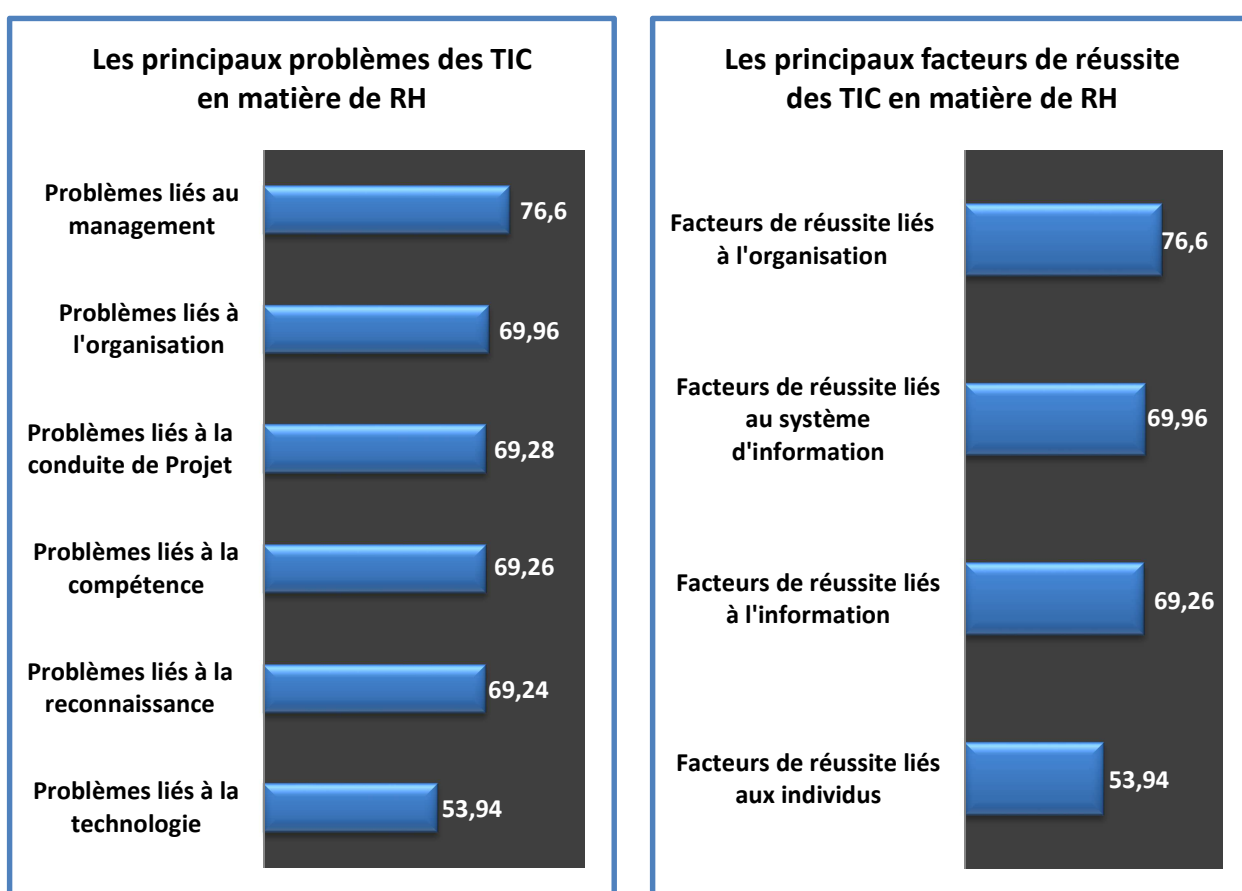
Nous avons fait le total de tous les résultats escomptés des 21 questionnaires qui concernent cette question. Le reste des questions qui figurent dans la grille d'analyse ont été mesurées par les échelles suivantes :

1 = Tout à fait en désaccord 2 = Plutôt en désaccord 3 = Indécis 4 = Plutôt d'accord 5 = Tout à fait d'accord

Il est très utile de comprendre quels facteurs freinent ou favorisent le bon usage des TIC en matière des RH.

Q 1 : Quels sont les principaux problèmes ainsi que les facteurs de réussite des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) en matière de Ressources Humaines (RH) ?

GRAPHE 6 • Les principaux problèmes et facteurs de réussite des TIC en RH :



Commentaires :

Ce qui concerne les principaux problèmes de TIC en matière de Ressources Humaines. Les catégories 1, 3, 4, 5 et 6 sont presque similaires. Quant à la catégorie 2 qui concerne les problèmes liés à la technologie est la dernière dans le classement. Ce qu'explique que ces types de problèmes influencent l'usage des TIC en matière de RH. À ce propos, il faut revoir la dimension organisationnelle et celle humaine.

Quant aux principaux facteurs de réussite des TIC en matière de Ressources Humaines. D'après les résultats obtenus, nous voyons bien que la réussite d'un projet qui s'inscrit dans le cadre de sa mise en place ou son amélioration dépend sur les catégories : 1, 3, 4. Les facteurs liés à l'organisation occupent le premier rang. Les facteurs liés aux individus sont en derniers rang. Cela n'est pas toujours le cas. Le capital humain constitue un élément essentiel dans la réussite de n'importe quel projet technologique.

Q 3 : Quels sont les principaux bénéfices des technologies de l'information et de la communication en matière de RH ?

En ce qui concerne cette question, tous les répondants sont d'accord à dire que l'utilisation des TIC dans la FRH permet l'accès, le traitement et le partage de l'information, d'une part, d'autre part, l'amélioration de la compétence du personnel, la réduction des coûts et la diffusion élargie des informations.

À leur tour, ils n'ont proposé aucun bénéfice de ce qui a trait des TIC en matière de Ressources Humaines.

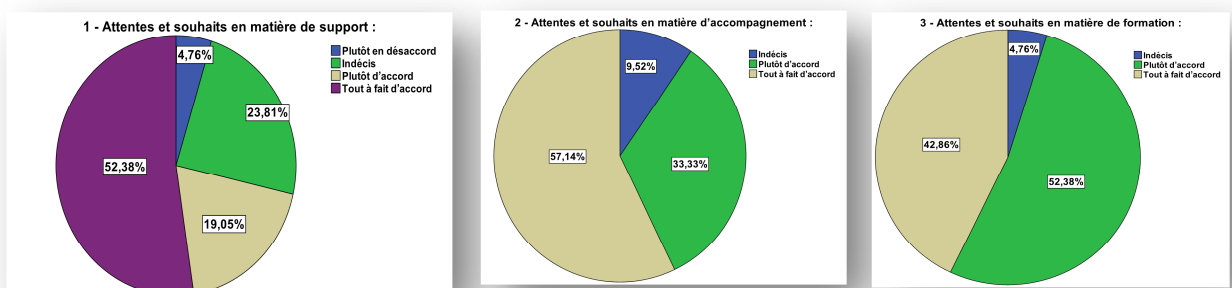
Q 4 : Quels sont les principales influences des technologies de l'information et de la communication en matière RH ?

Commentaires :

Tous les répondants sont d'accord à dire que les principales influences des TIC sur la façon de travailler, réside principalement sur : la productivité, la qualité du travail et le relationnel.

Q 5 : Quels sont les principales attentes et souhaits ?

GRAPHE 7 • Les principales attentes et souhaits :

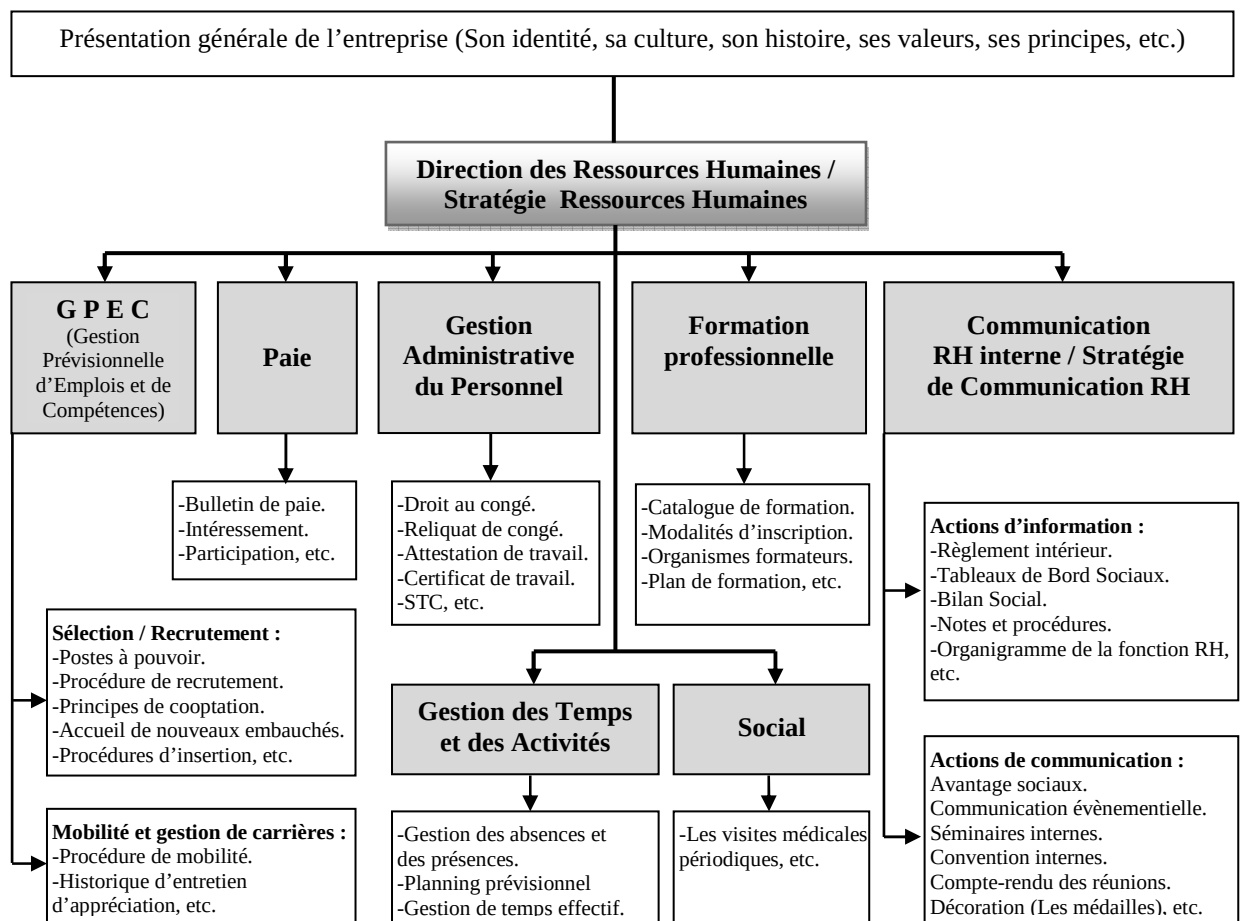


Commentaires :

Nous voyons bien que les attentes et souhaits des répondants sont de plus en plus en matière d'accompagnement, de support et de formation. Hormis les trois propositions qui ont été faites, les répondants ont proposé d'autres, tels que : La RTO doit avoir un esprit de l'amélioration continue, doit être à l'écoute d'une manière permanente de ses employés, de les motiver, de les sensibiliser et qu'elle adopte une logique de veille technologique.

II. Démarche proposée :

Pour améliorer le fonctionnement existant, nous pouvons proposer à la RTO un Portail RH qui permet d'effectuer les fonctionnalités suivantes :

FIGURE 26 • Portail RH

Source : Inspiré de GERMAIN M (1998 : 97), et adapté à nos besoins.

Les fonctionnalités de différents modules que nous venons de décrire, permettent les bénéfices suivants :

Concernant la Gestion Prévisionnelle d'Emplois et de Compétences GPEC :

- Dictionnaire de compétences paramétrable,
- Gestion par objectif et suivi des réalisations,
- Suivi des plans de développement,
- Dossier complet des subordonnés mis à disposition des managers,
- Conseils sur l'évaluation annuelle et aide en ligne,
- Référentiel de compétences paramétrable,
- Module de consolidations et comparaisons, lien avec la formation, compétences développées, calcul des écarts,
- Gestion par objectif et suivi de leur réalisation,
- Gestion de questionnaires et enquêtes avec consolidation,
- Conseils et aide en ligne,
- Mise à disposition de référentiels de compétences selon les domaines.

Concernant la Gestion des Temps et des Activités (GTA) :

- Gestion simple des absences et des vacances,
- Gestion par groupe,
- Automatismes de calculs,
- Planning prévisionnel,
- Saisie décentralisée avec self-service collaborateur et manager,
- Planning par groupe,
- Statistiques sur l'absentéisme,
- Mise en place rapide.

Concernant la Paie:

- Processus complètement paramétrable (espaces, menus, formulaires, rapports, aide),
- Accès sécurisé au SIRH, si nécessaire avec authentification forte,
- Possibilité de gérer d'autres processus RH (évaluations annuelles de performance...),
- Interface avec le système de gestion des salaires pour importer dans Allegro les données collaborateurs et exporter dans la paye les gratifications et nouvelles conditions,
- Travail de collaboration entre la Direction, le management et les RH.

Concernant la Gestion Administrative du Personnel (GAP) :

- Responsabilisation des collaborateurs,
- Mise à disposition et validation par les managers du dossier de leurs collaborateurs,
- Délégation au collaborateur de la mise à jour de son dossier et de son CV ou de toute autre donnée,
- Base de données pour les RH, alimentée par les collaborateurs,
- Annuaire et trombinoscope,
- Assistance à l'administration du personnel.

Concernant le recrutement :

- Performance allant jusqu'à la gestion des Compétences,
- Flexibilité du paramétrage,
- Automatisation des tâches,
- Convivialité du SIRH,
- Intégration avec les autres modules de gestion des ressources humaines.

Concernant la Formation professionnelle :

- Gestion des catalogues de cours,
- Accès self-service collaborateur, gestionnaire ressources humaines,
- Délégation des demandes de formation,
- Suivi du processus d'inscription,

- Historique des formations suivies,
- Budget formation,
- Analyse des écarts budget/coûts réels,
- Décentralisation auprès des managers et des collaborateurs.

En général, ce portail permet de retrouver toutes les informations sur les RH. L'Accès à l'information devient de plus en plus sécurisé et personnalisé. Un tel portail favorise l'amélioration de la communication dans l'entreprise entre les acteurs mais aussi peut être un espace réellement créant de connaissances.

Cependant, ce que nous voulons faire allusion, c'est que l'existence seulement d'un portail ne suffit pas à son efficacité. Cette démarche proposée ne doit pas se réduire à un processus purement technique, mais elle doit tenir compte un certain nombre de conditions, à savoir :

Conditions humaines : On s'intéresse ici aux réactions des acteurs concernés par rapport à ces outils technologiques. Mais aussi il faut s'intéresser de plus en plus aux besoins, désirs, comportements et attitudes des individus et des groupes au sein de cette entreprise.

Conditions organisationnelles : On cherche ici comment le travail est réalisé et organisé. La structure organisationnelle actuelle doit être adaptée aux besoins, aux objectifs de l'organisation et au développement imposé par l'environnement technologique.

Conclusion :

Dans ce chapitre, qui est consacré à l'étude de cas, nous avons essayé de présenter des résultats en vue de répondre à un certain nombre de questionnements et de tester notre hypothèse portant sur le lien entre les TIC et la dite fonction RH au sein de la Région Transport Ouest (RTO).

Dans un premier temps, nous avons présenté l'organisme sur lequel notre étude s'est portée, c'est bien RTO/SONATRACH. Mais aussi nous avons présenté notre démarche méthodologique. Dans un deuxième temps, nous avons présenté nos résultats sur les principales caractéristiques du SIRH, à l'aide de l'observation participante et du 1^{er} questionnaire qui a été adressé uniquement aux responsables de la fonction RH. Dans un dernier temps, nous avons présenté les différents résultats sur les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH, à l'aide d'un 2^{ème} questionnaire complété par une grille d'analyse, qui ont été destinées uniquement aux personnel de la Fonction RH.

Globalement, les effets constatés des TIC dans le domaine des ressources humaines au sein de la RTO ne sont pas à la hauteur des objectifs recherchés compte tenu d'une part des problèmes d'organisation et, d'autre part, des difficultés qu'a le personnel à s'approprier les nouvelles technologies. Il est à noter que les outils technologiques utilisés en matière de RH au sein de la RTO sont limités par rapport à ceux que nous lui avons proposés. En fait l'informatisation des processus internes est relativement développée mais l'utilisation des fonctionnalités de l'internet est relativement limitée. Il y a également des difficultés de maîtrise qui sont perceptibles dans les réponses apportées par le personnel.

La majorité des répondants affirment que leur département RH a réellement introduit de nouvelles technologies avec un taux de 71,43 %. La moitié des répondants affirment qu'ils ont bénéficié au moins d'une formation en matière de TIC et aussi la majorité d'entre eux l'ont évaluée comme moyenne 23,08 %. L'impact de l'introduction de TIC, en tant qu'outil de travail sur la productivité des répondants était majoritairement très important.

La technologie pour la plupart d'eux, est vue comme une ressource stratégique et un gain de la RTO. Ils ont majoritairement affirmé que l'effet de l'introduction des TIC sur leurs relation vis-à-vis leur clients internes était principalement l'amélioration de la qualité de services et la disparition des contraintes de temps.

Les répondants se sont facilement adaptés aux mutations technologiques de la RTO grâce aux trois principales possibilités, à savoir : séminaire et stage de perfectionnement, cours de formation initié par la RTO et apprentissage par la pratique. Tous souhaitent introduire d'autres nouvelles technologies au sein de leur activité et les besoins qu'ils sollicitent auprès de la structure informatique, sont tous satisfaits.

D'après les résultats obtenus concernant les problèmes qui peuvent freiner le bon usage des TIC en matière de RH, c'est ceux liés à la technologie qui sont les moins influençant. Tandis que les autres problèmes ont une forte influence. Quant aux facteurs de réussite des TIC en matière de RH, ceux liés aux individus sont les moins importants. Tandis que les autres facteurs sont presque similaires et sont plus importants (voir le détail des résultats issus de la grille d'analyse, Q 1).

Les trois types d'attentes et souhaits que nous avons proposés aux répondants intéressent le personnel RH. Ils nous ont également proposé quelques bénéfices que nous avons bien identifiés (voir résultat q : 1, issue du guide d'entretien). Nous avons pu constater trois types de changements qu'un SIRH fondé sur les TIC peut engendrer au sein de l'activité RH, qui sont : changement organisationnel, celui humaine et celui relationnel (voir le détail des résultats issus du guide d'entretien, Q 4).

D'après un responsable au sein de la RTO, *« les TIC sont des outils à usage professionnel important. Ils soutiennent nos activités et nous permettent d'être efficace surtout dans nos communications internes »*.

Nous avons aussi constaté qu'un nombre limité du personnel de la fonction RH dispose d'outils de gestion des ressources humaines informatisés (hormis de la simple informatisation du dossier du personnel et de la paie). Il est à noter que la majorité des répondants interrogés ne sont pas satisfaits de quelques processus RH, à savoir : Le recrutement qui dépend à la SONATRACH mère d'Alger, la formation professionnelle en externe.

En ce qui concerne la couverture logicielle de l'ensemble des activités RH au sein de la RTO, qui est assurée par le RESUHM, un certain nombre de répondants déclarent que les objectifs attendus de celle-ci n'ont pas été totalement atteint (rapport coût/qualité, d'ergonomie, actualisation de l'information, partage de connaissances et d'expériences et convivialité).

CONCLUSION GÉNÉRALE :

Présentation des principaux résultats et apports de la recherche :

Notre recherche présente un intérêt sur les *plans théorique, méthodologique et plan pratique*. Le premier concerne les deux premiers chapitres alors que les deux autres concernent le volet empirique.

Du point de vue théorique, l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Fonction Ressources Humaines (FRH) a été traité par plusieurs chercheurs. En revanche, notre recherche a abordé un sujet non assez étudié en Algérie d'une manière très approfondie, voire des études de cas, qui est, dans un premier lieu, l'impact des TIC et dans un deuxième lieu, l'apport de SIRH fondé sur les TIC dans la dite Fonction ressources Humaines (FRH) en détaillant tous les modules RH. Il est à noter que, nous sommes parti de l'impact des TIC sur l'entreprise en général et en s'intéressant en particulier sur leur impact dans la Fonction Ressources Humaines (FRH).

Nous avons mis l'accent sur trois aspects, à savoir : les TIC, l'efficacité de la fonction RH et le système d'information lié à la gestion de ressources humaines. Par contre, ces aspects ont été traités par des auteurs d'une manière isolée. Aussi, notre recherche a bien éclairci le rôle des TIC et SIRH en matière d'efficacité de la fonction RH et quels bénéfices pouvaient lui apporter. Enfin, notre recherche a confirmé l'existence d'un lien positif et significatif entre les TIC, le SIRH et la fonction RH sur le plan théorique.

Un autre point à souligner, c'est que nous avons enrichi notre recherche par la présentation de quelques bases théoriques liées à l'environnement technologique de l'entreprise, aux outils technologique très avancées, à la GRH, aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), au système d'information lié aux Ressources Humaines (SIRH). L'entrée des TIC dans l'organisation se fait souvent dans un contexte instable. Ces technologies ne sont que des outils neutre du management, leur intégration dans les entreprises ne se résume pas à une simple action technique. Leur mise en place engendre souvent des changements organisationnels de fond (redéfinition des processus, de l'organigramme, etc.) et des changements comportementaux (désintérêt, conflit, instabilité).

Plusieurs études et recherches, voire mêmes enquêtes, montrent que les résultats de l'implantation de nouvelles technologies ne sont pas ceux escomptés initialement. De plus, ses effets sont parfois sources de conflictualité. Cela, représente le côté négatif des TIC. Mais leur côté positif, c'est qu'elles jouent un rôle structurant dans le fonctionnement des entreprises. D'après la littérature en matière de management, elles représentent un véritable avantage compétitif lorsqu'elles se sont accompagnées d'une gestion du facteur humain tout autant que du facteur technologique.

Ainsi la première hypothèse qui stipule que le SIRH basé sur TIC peut rendre la fonction RH plus performante, partagée et, par conséquent, peut amener des changements dans le mode d'organisation des RH, a pu être validée théoriquement.

Du point de vue méthodologique, les réponses ont été collectées par deux (02) techniques : l'observation participante et le questionnaire. Ces outils ont été très efficaces dans le cadre de notre recherche.

En ce qui concerne le 1^{er} questionnaire, qui avait pour but de vérifier le lien qu'existe entre l'apport du SIRH fondé sur les TIC et la FRH. Quant à l'observation participante, qui nous a servi de faire un état des lieux sur l'équipement en TIC, de connaître le comportement de quelques employés et d'avoir une idée sur le fonctionnement du SIRH. Quant au 2^{ème} questionnaire, qui avait pour but de vérifier le lien qu'existe entre les conditions d'usages des TIC et la FRH. Enfin, la grille d'analyse, avait pour but de constater les principaux problèmes et facteurs de réussite des TIC en matière de RH mais aussi d'en connaître les principaux bénéfices.

Du point de vue pratique, nous avons mené deux types de collecte des données, le premier a porté sur l'observation participante et un questionnaire adressé uniquement aux responsables RH. Quant au deuxième, qui a porté sur un 2^{ème} questionnaire adressé uniquement au personnel complété par une grille d'analyse. Ces deux volets nous ont permis d'apporter des éléments de réponses à nos interrogations qui sont en lien avec notre objectif de recherche et notre hypothèse. Ensuite, nous avons interrogé le staff du Département Informatique en nous fournissant des informations nécessaires relatives à notre recherche. Cela nous a été utile, parce que ces personnes occupent des postes liés au système d'information ou des postes permettant d'avoir une vision claire sur le fonctionnement de la RTO.

La seconde hypothèse, qui stipule que les TIC ont réellement un impact positif fort sur l'efficacité de la fonction RH (1) au niveau de RTO doit être relativisée. Nous avons ainsi pu constater que les outils technologiques utilisés au sein du Département RH à la RTO, sont limités par rapport à ceux que nous avons proposés (2). En effet, les effets constatés des outils de TIC ne sont pas à l' hauteur des objectifs attendus en matière de RH. Ceci peut être lié :

- Problème d'ignorance d'un certain nombre d'outils technologiques par les employés (pour certains répondants, quelques outils technologiques sont inconnus, ils ne savent pas de quoi il s'agit),
- Les investissements technologiques sont insuffisants, car les besoins sont exprimés au niveau de la RTO mais l'handicap résulte de la décision finale en matière d'acquisition de ces outils technologiques (Logiciels très sophistiqués, installation des réseaux très avancés, mise en place de connexion Wifi, etc.) qui revient aux responsables centraux de la Direction Générale basée à Alger (Il serait intéressant de libérer les initiatives aux responsables opérationnels de chaque structure locale pour qu'elle satisfait elle-même ses besoins selon les spécificités de chaque utilisateur),
- La centralisation de la décision en matière d'acquisition (délai très lent, équipement ne correspond pas à la réalité de la structure utilisatrice, etc.),
- Problème de sensibilisation de certains utilisateurs (chez certains utilisateurs, l'outil existe mais il n'est pas utilisable),
- Problème de la compétence de certains utilisateurs (chez certains utilisateurs, l'outil n'est pas utilisable de manière qu'il répond aux objectifs fixés auparavant). C'est pour cela que la formation professionnelle est nécessaire, elle doit accompagner l'utilisateur pour chaque changement, pour chaque introduction de n'importe quel outil technologique, en vue de pouvoir atteindre les objectifs espérés.

Quant au SIRH, il a des multiples apports sur la fonction RH au sein de la RTO. Notre observation nous a démontré qu'au sein de la RTO, il existe effectivement au niveau de la fonction RH des outils liés aux TIC, à savoir : Internet, Extranet, Messagerie, ERP. Un point essentiel à noter, qui concerne le lien entre les membres de la fonction RH qui expriment des besoins (maîtrise d'ouvrage) et les ingénieurs informaticiens (maîtrise d'œuvre) qui proposent des solutions pertinentes. Ce lien a été effectivement confirmé par une satisfaction des membres de la fonction RH (3).

(1) Voir également la synthèse des résultats concernant l'impact des TIC sur la FRH définie dans la troisième section du 3^{ème} chapitre.

(2) Voir état d'équipements des TIC dans l'activité RH, présenté dans l'axe n° 4.

(3) Voir le 2^{ème} questionnaire, question n° 36.

Finalement, nous pouvons répondre à notre principale question de recherche, qui est l'impact positif des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Fonction des Ressources Humaines (FRH). Il est certain que l'impact des TIC sur la fonction RH représente un phénomène complexe, vu de multiples facteurs qui peuvent influencer sur le bon usage de ces outils technologiques par l'utilisateur en matière de RH.

Les limites de la recherche :

Cette recherche n'est pas sans limites, que nous pouvons les résumer sur le *plan théorique*, aussi bien sur le *plan pratique*.

Sur le plan théorique, dans notre recherche il y a l'absence du recours à un modèle théorique. L'utilisation de ceci est toujours un support intéressant à la compréhension d'un certain nombre de phénomènes. Il aurait été possible d'utiliser le Modèle d'Acceptation des Technologies (MAT) en anglais Technology Acceptance Model (TAM). Ce modèle est pertinent pour une telle recherche future. Ce qui rend difficile notre sujet, c'est que plusieurs dimensions interviennent à ce propos. Il y a la dimension humaine qui tient compte l'acteur, la dimension technique et celle organisationnelle.

Sur le plan pratique, il nous apparaît qu'il aurait été préférable d'utiliser un autre échantillon dont la satisfaction des clients internes vis-à-vis les services rendus par la fonction RH lors de l'introduction des TIC a pu faire l'objet. Autre limite à noter, celle qui est relative aux méthodes statistiques. Dans notre recherche nous avons eu recours uniquement aux méthodes statistiques simples (Traitement statistique des tris à plat : analyse univariée).

Une autre limite à signaler, est que les informations obtenues auprès des structures informatique et Ressources Humaines, n'ont pas pu satisfaire toutes nos attentes et ce malgré la diffusion des questionnaires. Pour les responsables de l'ensemble des structures de la RTO (1), certaines informations n'ont pas pu être communiquées pour des raisons personnelles propres à eux.

Nous avons voulu savoir le rapport entre les effets constatés par rapport aux objectifs recherchés des quatre critères dans le domaine de la GRH (28.a, 28.b, 28.c et 28.d) que nous avons proposé, en utilisant soit la corrélation multiple soit le test d'indépendance mais ceci était impossible vu la taille du 2^{ème} échantillon et les totaux marginaux des classes.

(1) Région Transport Ouest (RTO)/Activité Transport par Canalisation (TRC)/SONATRACH. Une entreprise économique nationale bien connue en Algérie. La RTO est l'une des plus importantes des Directions Régionales de la TRC. Sa mission essentielle est d'assurer le transport des hydrocarbures par canalisation dans les meilleures conditions de continuité, de sécurité et de respect de l'environnement.

Perspectives de la recherche :

Ce qui concerne les perspectives de recherches futures. Une des pistes de réflexion prochaine peut être la possibilité d'aborder le même sujet pour que nos résultats soient reproduits sur un échantillon qui portera sur des entreprises où les petites, moyennes, grandes, publiques, privées et étrangères seront présentées. Tout cela pour s'assurer une représentativité suffisante de chaque domaine et d'augmenter la qualité des résultats.

Une deuxième piste de réflexion peut être la possibilité d'étudier le Modèle d'Acceptation des Technologies (MAT) en anglais Technology Acceptance Model (TAM) qui a été proposé par DAVIS F (1), dès 1989, et a fait l'objet de nombreuses vérifications empiriques à l'étranger. Ceci est basé sur l'acceptation des TIC par les utilisateurs sur l'influence de deux facteurs, à savoir : Utilité perçue et facilité d'utilisation perçue qui déterminent des attitudes d'utilisation des TIC. Il met en exergue trois variables, qui sont : l'humain, la technologie et l'organisation.

Nous recommandons aussi dans une recherche future d'utiliser des méthodes statistiques approfondies telles que : Les caractéristiques de position et celles de dispersion, Analyse Factorielle des Correspondances (AFC), corrélation et régression multiple, Indice de Gini et graphe de Lorenz, Test de Khi deux, Test de Fisher, Traitement des tris croisés simples (analyse bivariée) et multiples (analyse multivariée).

Il est aussi possible d'aborder le même sujet en prenant en compte les principaux éditeurs en Algérie qui offrent les solutions informatiques en matière de ressources humaines afin d'approfondir l'analyse de différentes fonctionnalités qui concernent le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) mais aussi de mieux comprendre l'état de la demande et de l'offre de ces outils informatiques en Algérie de ces outils technologiques. Est-ce que l'offre qui existe sur le marché des outils informatiques répondent bien aux besoins des entreprises Algériennes ou est-elle insuffisante en quantité et qualité ?.

(1) DAVIS F (9-1989).

Une autre piste de réflexion qui est très importante, celle d'étudier l'impact des TIC sur la capitalisation des connaissances et des expériences au sein des entreprises Algériennes. Comme disait Drucker P, « *Aujourd'hui le cœur des économies n'est plus centré sur la production industrielle mais sur la gestion de la connaissance. Les activités qui occupent la place centrale ne sont plus celles qui visent à produire et à distribuer des objets, mais celles qui produisent et distribuent du savoir et de l'information* » (1).

Il est possible de traiter ce sujet en procédant à une enquête par Internet (Questionnaire électronique). Ceci facilite la collecte des données en contactant un grand nombre de répondants mais aussi il permet un meilleur contrôle sur ces derniers.

Aujourd'hui, l'entreprise Algérienne est appelée à repenser son style de management. Elle doit passer d'une entreprise traditionnelle qui se base sur la centralisation de l'information, sur les structures complètement hiérarchiques, qui sont rigides, voire même lentes, à une entreprise en réseau, basée sur la numérisation des informations, sur la coopération et sur la coordination car ceci lui permettra d'être plus flexible, dynamique et plus réactive. Il est temps qu'elle s'ouvre aux nouvelles technologies.

Pour conclure cette recherche, nous pouvons dire que l'outil technologique ce n'est qu'un moyen facilitateur qui permet de réaliser un certain nombre de bénéfices mais il y a d'autres facteurs qui sont essentiels pour le succès de n'importe quelle nouvelle technologie, qui sont : la compétence des travailleurs, leur motivation, leur implication et la dynamique organisationnelle de l'entreprise, etc.

(1) DRUCKER P (1994), cité par SILVA F (2008 : 17).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages en français :

1. ALLEGRE C-B et ANDREASSIAN A-E., *"Gestion des Ressources Humaines, valeur de l'immatériel"*, Éditions De Boeck Université, Paris, 1^{ière} édition, (2008).
2. ANGOT H., *"Système d'information de l'entreprise"*, Édition De Boeck, Paris, 5^{ième} édition, (2006).
3. BENRAOUANE S-A., *"Le Management des Ressources Humaines"*, Éditions Office des publications universitaires (O.P.U), Alger, (2010).
4. BERNARD J., *"Pas de DRH sans SIRH"*, Éditions liaisons, Paris, (2010).
5. BERNARD J-L., *"Les portails d'entreprise conception et mise en œuvre"*, Éditions Hermes Sciences Publications, Paris, (2002).
6. BESSEYRE DES HORTS C-H., *"L'entreprise mobile"*, Éditions PEARSON Education, Paris, (2008).
7. BESSEYRE DES HORTS C-H., *"Vers une gestion stratégique des ressources humaines"*, Éditions d'organisation, Paris, (1988).
8. BLANCHOT F et WACHEUX F., *"TIC, Finalités de la GRH et création de valeur, e-GRH : révolution ou évolution ?"*, Éditions liaisons, Paris, (2002).
9. BRABET J., *"Repenser la Gestion des ressources humaines ?"*, Éditions Economica, Paris, (1993).
10. CADIN L, GUERIN F, PIGEYRE F., *"Gestion des ressources humaines"*, Éditions Dunod, Paris, (2002).
11. COHEN A., *"Toute la fonction Ressources Humaines"*, Éditions Dunod, Paris, (2006).
12. DRUCKER P., *"Au-delà du capitalisme"*, Éditions Dunod, Paris, (1994).

13. GERMAIN M., *"L'Intranet"*, Éditions Economica, Paris, (1998).
14. GERMAK P et MARCA J-P., *"Management des systèmes d'information"*, Éditions Sup'Foucher, Vanves, (2007).
15. GILBERT P., *"L'informatisation de la GRH, Encyclopédie des Ressources Humaines"*, Éditions Vuibert, Paris, (2006).
16. GILLET M et GILLET P., *"Management des systèmes d'informations"*, Éditions Dunod, Paris, (2008).
17. GILLET M et GILLET P., *"SIRH Système d'information des ressources humaines"*, Éditions Dunod, Paris, (2010).
18. GUICHET C et MENOUE M., *"Introduction générale aux sciences et techniques de l'information et de la documentation"*, Éditions Vuibert, Paris, 5^{ème} édition, (2005).
19. HATCH M-J et CUNLIFFE A-L., *"Théorie des organisations"*, Éditions De Boeck Université, Paris, (2009).
20. HENRIERT B et IMBERT M., *"DRH : tirez parti des technologies"*, Éditions d'organisation, Paris, (2002).
21. KALIKA M., *"E-RH: réalités managériales"*, Éditions Dunod, Paris, (2006).
22. KALIKA M., *"Le mémoire de master"*, Éditions Dunod, Paris, (9-2005).
23. KHIAT A., *"Lecture, écriture d'un mémoire"*, Éditions EDIK, Oran, (2003).
24. LACONO G., *"Gestion des Ressources Humaines"*, Éditions CASBAH, Alger, (2002).
25. LAMARQUE E., *"Management de la banque"*, Éditions PEARSON Education, Paris, 2^{ème} édition, (2008).
26. LAUDON K-C, LAUDON J-P, FIMBEL E et ISAAC H., *"Management des systèmes d'information"*, Éditions PEARSON Education, Paris, 9^{ème} édition, (2006).

27. LAWRENCE P-R et LORSCH J-W., *"Adapter les structures de l'entreprise"*, Éditions d'organisation, Paris, (1967).
28. LEAUEUX J-L., *"Manager avec les ERP"*, Éditions d'organisation, Paris, 2^{ième} édition, (2002).
29. LOUART P., *"Gestion des ressources humaines"*, Éditions Eyrolles université, Paris, 2^{ième} édition, (1991).
30. MARTORY B., *"Tableaux de bord sociaux, Pilotage, animation, décision"*, Éditions liaisons, Paris, 2^{ième} édition, (2005).
31. MARTORY B., *"Contrôle de gestion sociale"*, Éditions Vuibert, Paris, 3^{ième} édition, (2001).
32. MEBARKI M et TAHARI K., *"L'entreprise à l'heure de la GRH, pratiques et approches théoriques"*, ouvrage collectif, Éditions Darl El Gharb, Oran, (2009).
33. MEIER O et al., *"Gestion du changement"*, Éditions Dunod, Paris, (2007).
34. MENARD B., *"L'entreprise numérique"*, Éditions Nuvispublishing, Paris, (2010).
35. MERCIER E et SCHMIDT G., *"Gestion des Ressources Humaines"*, Éditions PEARSON Education, Paris, (2004).
36. MULLENDERS A., *"e-DRH: Outil de gestion innovant. La théorie - Les progiciels - Le cadre juridique"*, Éditions De Boeck Université, Bruxelles, (2009).
37. NAHON S et TASKIN L., *"e-GRH: Enjeux et perspectives : informer, collaborer et impliquer"*, Éditions Edi.pro, Liège - Belgique, (2009).
38. PERETTI J-M., *"Gestion des Ressources Humaines"*, Éditions Vuibert, Paris, 14^{ième} édition, (2007).
39. PERETTI J-M., *"Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur"*, Éditions liaisons, Paris, (1993).
40. PERETTI J-M., *"Ressources Humaines"*, Éditions Vuibert, Paris, 10^{ième} édition, (2006).

41. PERETTI J-M., **"Tous DRH"**, ouvrage collectif, Éditions d'organisation, Paris, 2^{ème} édition, (2010).
42. PICHAULT F et NIZET J., **"Les pratiques de gestion des ressources humaines"**, Points Seuil, Paris, (2000).
43. PORTER M., **"L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance"**, Inter Editions, Paris, (1986).
44. PORTER M., **"Choix stratégique et concurrence"**, Éditions Economica, Paris, (1986).
45. REIX R et ROWE F., **"La recherche en systèmes d'information : de l'histoire au concept"**, Éditions Vuibert, Paris, (2002).
46. REIX R., **"Systèmes d'informations et management des organisations"**, Éditions Vuibert, Paris, 5^{ème} édition, (12-2005).
47. SCHERMER J-R-H, HUNT J-G, OSBORN R-N et BILLY C., **"Comportement humain et organisation"**, Éditions ERPI, Québec, 3^{ème} édition, (2006).
48. SILVA F., **"DEVENIR e-DRH"**, Éditions liaisons, Paris, 1^{ère} édition, (2001).
49. SILVA F., **"ÊTRE e-DRH"**, Éditions liaisons, Paris, (2008).
50. SYLVIE S-O, AUDET M, HAINES V et PETIT A., **"Relever les défis de la gestion des ressources humaines"**, Éditions Gaëtan Morin éditeur, Montréal, 2^{ème} édition, (2004).
51. TALEB A., **"Méthodologie de préparation des mémoires et des thèses"**, Éditions Dar El Gharb, Oran, (2004).
52. THIETART R-A et coll., **"Méthodes de recherche en management"**, Éditions Dunod, Paris, 3^{ème} édition, (2007).
53. VIDAL P, PLANEIX P, PETIT V, LACROUX F, AUGIER M et LECOEUR A., **"Systèmes d'information organisationnels"**, Éditions Pearson Education, Paris, (2005).

54. WILLEMS E et SOUTENAIN J-F., *"Systèmes d'informations de gestion"*, Éditions Foucher, Vanves, (2008).
55. ZELLAL N., *"Guide de méthodologie de la recherche Post-graduation"*, Éditions Office des Publications Universitaires (O.P.U), Alger, (2009).

Ouvrages en anglais :

1. COOMBS R, KNIGHTS D et WILLMOTT H., *"Culture control and competition: Towards a conceptual framework for the study of information technology in organizations"*, Organization Studies, London, (1992).
2. GALBRAITH J-R., *"Designing complex organizations"*, Addison-Wesley, London, (1973).
3. PERROW C., *"Complex Organizationw a Critfcal Essay"*, Random House, New York, 3rd edition, (1986).
4. SCHULER R., *"Strategic Human Resource Management : Linking the People With the Strategic Needs of the Business"*, *Strategic Needs of the Business"*. Organizational Dynamics, USA, (1992).
5. SHRIVASTAVA S-S., *"Liberating HR through technology"*, Human Ressource Management, London, (2003).
6. THOMPSON J-D., *"Oraganisization in action"*, McGraw-Hill, New York, (1967).
7. ULRICH D., *"Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results"*, Éditions Harvard Business School Press, Harvard, (1997).
8. WALKER J., *"Human Resource Strategy"*, McGraw-Hill, New York, (1992).
9. WEICK K-E., *"Technology as equivoque : Sensemaking in new technologies. Technology and organizations"*, Lee S. Sproul, and Associates editions, San Francisco, (1990).
10. WOODWARD J., *"Management and technology"*, Her Majesty's Stationery Office, London, (1958).

11. ZUBOFF S., *"In The Age Of The Smart Machine: The Future Of Work And Power"*, Basic Books, New York, (1988).

المراجع المقروءة باللغة العربية (ليست مذكورة في المحتوى) :

1. حمداوي وسيلة, *"إدارة الموارد البشرية"*, ديوان المطبوعات الجامعية (O.P.U), قسنطينة - الجزائر, (2004).
2. جودث غزت عطوي, *"أساليب البحث العلمي"*, دار الثقافة للنشر و التوزيع, عمان - الأردن, الطبعة الأولى, (2009).
3. عماد بوحوش و محمد محمود الذنبيات, *"مناهج البحث العلمي و طرف إعداد البحوث"*, ديوان المطبوعات الجامعية (O.P.U), بن عكنون - الجزائر, الطبعة الأولى, (2007).
4. غسان قاسم داود اللامي, *"إدارة التكنولوجيا, مفاهيم و مداخل, تقنيات, تطبيقات عملية"*, دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان - الأردن, الطبعة الأولى, (2008).
5. فاضلي إدريس, *"الوجيز في المنهجية و البحث العلمي"*, ديوان المطبوعات الجامعية (O.P.U), بن عكنون - الجزائر, (2008).
6. محمد وليد البطش و فريد كامل أبو زينة, *"مناهج البحث العلمي"*, دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة, عمان - الأردن, الطبعة الأولى, (2007).
7. ناصر داددي عدون, *"إقتصاد المؤسسة"*, دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع, الجزائر, الطبعة الثانية, (1998).

Revues :

1. ARCIMOLES C-H., *"Le bilan social : clignotant ou radar pour une analyse externe de la performance économique ? "*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, Paris, (1994).
2. BAIRD L et MESHOULAM I., *"Managing two fits of strategic human resource management"*, Management Academy of Management Review, London, (1988).
3. BENDIABDELLAH A et BENABOU D., *"Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne"*, et comportements de l'entreprise moderne", Université de Tlemcen et Mascara, Algérie, (2002).
4. BQRUCH L., *"Intangibles: Management, Measurement, and Reporting"*, Brookings Institution Press, Washington, (2001).
5. CHARPENTIER P., *"L'entreprise et ses structures"*, Cahier français, N° 287, p. 3-10, Paris, (7-1998).
6. DAVIS F., *"Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology"*, MIS Quarterly, vol. N° 3, p. 319-340, (9-1989).
7. DIRE., *"L'impact des TIC sur l'organisation du travail et des services dans l'administration"*, Délégation Interministérielle à la Réforme de l'Etat, Paris, (2-2001).

8. DYER L and HOLDER G-W., *"Toward a Strategic Perspective of Human Resource Management"*, CAHRS Working Paper Series, London, (1995).
9. FAOUZI A., *"Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH)"*, Capital Consulting, Casablanca, (2005).
10. FOMBRUN C-J, NOEL M-T et DEVANNA M-A., *"Strategic human resource management"*, Strategic human resource management, Sloan management review, London, (1982).
11. GUEST D-E., *"Human resource management and industrial relations"*, Journal of Management Studies, London, (1987).
12. HENDY C and PETTIGREW A., *"Human Resource Management: An agenda for 1990's"*, International Journal of Human Resource Management, vol 1, p. 17-43, London, (1990).
13. HENRY I., *"Technologie de l'information et management : la nouvelle frontière éthique de l'entreprise"*, Paris, CREPA, (2000).
14. Institut de gestion sociale., *"Le Bilan Social"*, Paris, (10-1979).
15. LAVAL F et ABDALLAH T-D., *"L'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris"*, Éditions Management Prospective, Paris, (2007).
16. MAN J., *"User acceptance of information technology: System characteristics, user perceptions and behavioral impacts"*, University of Michigan, business School, USA, (12-1991).
17. MATMATI M., *"Quels impacts des NTIC sur l'internationalisation des pratiques de GRH des firmes multinationales ?"*, des pratiques de GRH des firmes multinationales ? ", Groupe ESC Grenoble, Grenoble, (4-2000).
18. MERCK B, FABRE M, PROUST M-A, RIDET F, ROMANET M., *"Équipe RH acteurs de la str@tégie, L'e-RH : mode ou révolution"*, Éditions d'organisation, Paris, (2002).
19. MORENO M., *"Gestion des ressources humaines - GRH"*, GRH, IAE - GRH, IAE - UT1, Paris, (1-2008).
20. PORTER M et MILLAR V., *"How Information Gives you Competitive Advantage"*, Harvard Business Review, vol. 63, N° 4, pp49-160, (1985).
21. RERETTI J-M., *"Développement des SIRH : des outils au service de la performance et de l'intelligence RH"*, Personnel, Vol : 478, p. 60-61, Paris, (2005).
22. ROUSSEL P., *"Une évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés"*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, N° 29-30, p. 3-23.

23. TANNENBAUM S-I., "*Human Resource Information Systems: User group implications*", *implications*", Journal of Systems Management, n°41, p.27-32, New York, (1-1990).
24. WRIGHT P and McMAHAN G., "*The theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*", Journal of Management, New York, (1992).
25. ZENASNI B., "*Nouveau Système de Rémunération, Évaluer la performance et rétribuer le mérite*", la revue de l'Activité Transport par Canalisation de Sonatrach, N° 18, (9-2009).

Sites Internet visités :

1. http://www.dareios.fr/ftp/GRH/GRH_Chapitre6.pdf. p. 78.
2. <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/document-929>" Le portail du SIRH de la SNCF".
3. <http://www.google.com>.
4. <http://www.journaldunet.com>.
5. <http://www.lecerclesirh.com>.
6. <http://www.marcaults-consultant.com/images/documents/9.PDF>.
7. <http://www.observatoireemanagement.com>.
8. <http://www.wikipedia.org>.
9. <http://www2.toulouse.iufm.fr/iufm/dossiers/systemie/syst%C3%A9mie.pdf>.
10. <http://www.ca.com>.
11. <http://http://cite-rh.ccmx.com>.
12. <http://www.emailjob.com>.
13. <http://www.e-rh.org>.
14. <http://www.hrvalley.com>.
15. <http://www.qualintra.com>.
16. <http://www.manageris.com>.
17. <http://www.rhinfo.com>.
18. <http://www.rhjob.com>.
19. <http://www.sap.com>.

Études (Mémoires / Thèses) :

1. EXBRAYAT G, FISTEBERG N et FOUESNANT R., *"Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise"*, MBA - MRH, Université Dauphine, Paris, (10-2010).
2. GUNIA N., *"La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, Impacts des TIC"*, thèse de doctorat, face aux transformations organisationnelles des entreprises", Université Toulouse I – Sciences Sociales/Ecole Doctorale des Sciences de l'Entreprise, Toulouse, (4-2002).
3. MBILIZI IMANI C., *"Impact des TIC (technologie de l'information et de la communication) dans l'entreprise - cas de Women for Women International RDC"*, Licence, Institut supérieur pédagogique, Maroc, (2011).
4. RACHEDIA., *"L'impact des TIC sur l'entreprise"*, Magister, Université de Saïda, Algérie, (2006).
5. ZOUBIR F et LAKHRIF K., *"TIC et GRH"*, Master, Université Ibn Zohr, Algérie, (2007).

Documents PDF consultés :

1. <http://librapport.org/getpdf.php?get=85&id=17&pagename=FILE:download/document%20view>.
2. <http://www.aravis.aract.fr/upload/file/modulepublication/Diagnostic-TIC-RH.pdf>.
3. http://www.e-rh.org/documents/acteurs_grh.pdf.
4. http://cermat.iae.univ-tours.fr/IMG/pdf/E_RH_et_compétences_quelles évolutions_pour_les_PME_du_BTP.pdf.
5. <http://www.danae-conseil.fr/blogCercleSIRH/extraits-sirh.pdf>.
6. <http://www.ibimapublishing.com/journals/CIBIMA/volume6/v6n29.pdf>.

Articles :

Le Quotidien d'Oran, Mardi 11 Octobre 2011, page 12, Oussama BADJIB.

Vidéo :

www.formation-spss.com.

www.formation-sphinx.com.

LISTE DES SIGLES

A

Adresse IP : Internet Protocol.

ADSL : Asymmetrical Digital Subscriber Line.

AFNOR : Association Française de Normalisation.

AMOA : Assistance à maîtrise d'ouvrage.

B

B2E ou BtoE: Business to Employee.

C

CAO : Conception Assistée par Ordinateur.

CRM : Customer Relationship Management.

C.N.I.L : Commission nationale de l'Informatique et des Libertés.

e-commerce : Commerce électronique ou Electronic Commerce.

CRM : Customer Relationship Management.

D

DRH : Directeur ou Direction des Ressources Humaines, suivant le cas.

E

EAI : Enterprise Application Interface.

e-Catalogue : Catalogue informatisé.

e-évaluation: Évaluation informatisée.

e-formation: Formation informatisée.

EDI : Electronic Data Interchange ou Échange de Données Informatisées.

e-mail : Courriel électronique.

e-mobilité : Mutation interne informatisée.

e-recrutement : En interne ou en externe informatisée.

ERP : Entreprise Resource Planning.

ENT : Espace (ou environnement) Numérique de Travail.

G

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.

GMAO : Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur.

GPA : Gestion Partagée des Approvisionnements.

GPAO : Gestion de la production Assistée par Ordinateur.

GRC : Gestion de la relation Client.

L

LSRH : Libre-Service RH.

N

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

P

PGI : Progiciel de Gestion Intégré.

S

SCM : Supply Chain Management.

SGL : Système de Gestion Logistique.

SIRH : Système d'Information Ressources Humaines.

SGBD : Système de Gestion de Base de Données.

SGBDR : Système de Gestion de Base de Données Relationnel.

SGBDOO : Système de Gestion de Base de Données Orienté Objet.

SIRH : Système d'Information des Ressources Humaines.

GLOSSAIRE

Il est à noter que nous nous sommes inspiré de multiples références bibliographiques (ouvrages, documents électroniques) pour la présentation de ces différents concepts.

Adresse IP :

Les ordinateurs connectés au réseau Internet ont besoin d'une adresse pour être reconnus. Cette adresse s'appelle une adresse IP. À chaque connexion, le fournisseur d'accès attribue à l'ordinateur connecté une adresse IP unique valable pour toute la session. On parle d'adresse IP dynamique. Les serveurs ont, eux, en générale une adresse IP fixe. Un serveur spécial, appelé serveur DNS, se charge de traduire en langage courant les adresses IP, qui sont en fait des suites de chiffre.

Architecture client-serveur :

Architecture du système d'information qui s'appuie sur une répartition des traitements, des données et de la gestion de l'IHM (Interface homme-machine).

B2E OU BTOE (business to employee) :

Relation entre entreprises et leurs employés. Se dit de l'ensemble des échanges, services et produits, qu'une entreprise destine à ses propres salariés. L'intranet est le principal support des applications Business to Employee.

Badgeuse :

Appareil qui permet la comptabilisation du temps au moyen d'un badge. Cet outil permet d'assurer le calcul du temps de présence au travail ou le temps de réalisation d'un travail donné, ou le temps de réalisation d'un travail.

Base de données :

Mode de stockage des données, correspondant à un modèle d'organisation. Les données sont accessibles par un langage d'interrogation.

Bilan social :

Tableau de bord standardisé des indicateurs principaux d'une organisation en matière de ressources humaines.

Courriel électronique (e-mail en anglais) :

C'est un message échangé entre deux personnes connectées au réseau Internet et disposant d'une adresse électronique.

CRM (Customer Relationship Management) :

Système d'information intégrée utilisé pour prévoir, planifier, gérer et contrôler les activités avant et après ventes. Généralement le CRM ne comprend pas le marketing.

CV thèque :

Base de données de CV. Il en existe de trois sortes :

- Celles gérées par des sociétés extérieures à l'entreprise,
- Celles gérées en interne moyennant des progiciels régulièrement mis à jour,
- Celles des sociétés professionnelles du recrutement qui ont leur propre base de données obtenues par la postulation auprès de ces sites en ligne diffusant des offres d'emploi.

Data Warehouse :

Entrepôt des données informatiques concernant toutes les données stratégiques de l'entreprise, elles-mêmes croisées avec des informations puisées dans des banques de données informatiques, qui seront utilisées par l'informatique décisionnelle.

e-Évaluation :

Évaluation informatisée.

e-Formation :

Formation informatisée, principalement par Internet.

e-Mobilité :

Mutation interne informatisé.

e-Recrutement :

En interne ou en externe informatisé.

Enterprise Resource Planning (ERP) :

Un ERP, désigné souvent par le terme français PGI (Progiciel de Gestion Intégré), est un sous-ensemble du système d'information qui intègre les caractéristiques globales suivantes :

Voici les six premiers éditeurs connus sur le marché : SAP, Oracle, Baan, Peoplesoft, SFA et Edwards.

Extranet :

Un extranet est un réseau privé aux normes Internet mis en place par une organisation pour permettre à des utilisateurs extérieurs d'accéder à son réseau interne.

Forum :

Espace de discussion publique, sur Internet, entre individus appartenant à une même communauté.

Gestion électronique des documents (GED) :

La gestion électronique des documents est un outil qui permet de numériser, stocker, indexer, récupérer et diffuser largement des quantités importantes de documents.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

Gestion anticipative et préventive des RH, qui permet de croiser les compétences du personnel avec les profils de postes. Elle se traduit par une mesure des écarts compétences-postes, des entretiens d'évaluation, des plans de formation.

Groupware (travail collaboratif) :

Il permet à un groupe d'utilisateur de travailler en collaboration sur un même projet sans être nécessairement réunis. Cet outil regroupe l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et par l'espace, faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe.

Interface homme-machine :

Terme définissant les moyens et outils permettant à l'individu de communiquer avec l'application et ses données, à travers son poste informatique et son environnement technique, notamment son système d'exploitation.

Internet :

Internet est un acronyme pour interconnected network, réseau interconnecté. C'est un ensemble de protocoles qui font communiquer entre eux des réseaux informatiques existants en utilisant les différents réseaux de télécommunications disponibles.

Intranet :

L’Intranet est un réseau privé aux normes Internet dont l’accès est réservé aux membres d’une organisation, ceux-ci pouvant avoir des droits plus ou moins étendues. Il contient des informations concernant l’organisation.

Libre-Service RH :

Il permet à des salariés de consulter leur dossier administratif et de modifier directement certaines informations qui leurs concernent : Adresse, coordonnées bancaire, reliquat de congés (CR ou CA), inscription en formation, gestion des temps, mobilité interne, bilan de compétences, etc.

Lotus Notes :

Lotus Notes est un logiciel de travail collaboratif, utilisé dans des entreprises ou des administrations pour gérer les projets, les courriels et les échanges d’informations autour d’une base commune.

Outsourcing (Externalisation) :

Aussi appelée *Infogérance* ou Tierce Maintenance Application (TMA), l’externalisation consiste à confier la responsabilité de tout ou partie du S I à un prestataire. L’externalisation repose sur un cahier des charges, document contractuel où est exposé le transfert des ressources humaines, de biens matériels ou immatériels.

Portail RH :

Un portail RH est une interface unifiée consultable par les membres de la fonction RH et cela à l’aide d’un navigateur Internet. Qui grâce à une plate-forme unique, permet aux différents acteurs d’accéder aux données du SIRH.

Processus :

Un processus est un ensemble de tâches organisées par ordre logique et chronologique. Il est déclenché par un événement externe. Il vise à atteindre un objectif.

Service Oriented Architecture (SOA) :

Appelé aussi en français Architecture Orienté Services (AOS), est une nouvelle évolution de l’informatique facilitant la communication de logiciels entre eux. Cette architecture s’appuie sur les techniques Internet. Elle permet d’agréger et de croiser des informations provenant d’un traitement de différentes applications et ainsi d’enrichir l’information produite.

Système d'information :

Il assure le couplage organisationnel entre les modules opérationnels et les modules pilotes de l'organisation, dans une vision systémique globale.

Système d'information de la gestion des ressources humaines (SIRH) :

Le SIRH est une composante du SI globale de l'organisation, axé sur la gestion des informations relatives aux ressources humaines.

Tableau de bord :

Outil décisionnel comprenant des indicateurs de mesure de la performance et des indicateurs d'alerte, choisis de manière pertinente par rapport à l'objectif à mesurer.

Technologies du Web :

Les applications Web peuvent concerner *l'Internet*, *l'Intranet* (réservé aux employés) et *l'Extranet* (réservé à certains clients et fournisseurs). Elles permettent d'intégrer les différents systèmes internes et de connecter les applications et les bases de données. Une autre composante de l'évolution des nouvelles technologies est la notion de réseau.

Télétravail :

Le télétravail désigne de manière générale toutes les formes de *travail à distance*, c'est-à-dire les formes d'organisation ou de réalisation du travail rendues possibles hors de la classique unité de temps et de lieu, par les moyens de télécommunication et l'Internet dans le cadre d'une prestation de service ou d'une relation d'emploi.

Workflow (Automatisation de processus) :

C'est un ensemble de fonctionnalités d'une application permettant de favoriser la circulation des informations entre les différents acteurs concernés, appartenant au groupe de travail du processus.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1	Le milieu des affaires en évolution.....	016
Tableau 2	Étapes de l'évolution des TIC.....	030
Tableau 3	Définitions de la GRH.....	057
Tableau 4	Définitions du Management Stratégiques des Ressources Humaines.....	063
Tableau 5	Évolution de la fonction RH.....	066
Tableau 6	Modèles de GRH et configurations : approche contingente socio-politique.....	068
Tableau 7	Définitions de la performance sociale.....	072
Tableau 8	Définitions du Système d'Information Ressources Humaines.....	076
Tableau 9	Les six catégories d'acteurs : rôles, usages et impacts du SIRH.....	094
Tableau 10	Les principaux apports des TIC dans la fonction RH.....	109
Tableau 11	Répartition de l'effectif total par CSP et selon le sexe.....	126
Tableau 12	Présentation générale de l'effectif de la fonction RH.....	131
Tableau 13	Les services visités au sein du département RH.....	134
Tableau 14	Liste des personnes interrogées.....	137
Tableau 15	Le corps du 2 ^{ème} questionnaire.....	138
Tableau 16	Présentation générale des répondants selon les différentes variables de contrôle.....	139
Tableau 17	Analyse informationnelle de la fonction RH au sein de la RTO.....	142
Tableau 18	L'impact des TIC sur l'efficacité de la prise de décision en GRH.....	159
Tableau 19	L'impact des TIC sur la réduction des coûts de la fonction RH.....	160

Tableau 20	L'impact des TIC sur l'amélioration de la gestion de l'information.....	160
Tableau 21	L'impact des TIC sur l'amélioration de la qualité des prestations RH....	161
Tableau 22	Synthèse des résultats concernant l'impact des TIC sur la FRH.....	162

LISTE DES FIGURES

Figure 1	L'incertitude environnementale dans l'environnement de l'organisation.....	012
Figure 2	Les liens entre la perception des conditions environnementales, l'incertitude et l'information.....	013
Figure 3	Le lien entre l'environnement et la technologie.....	014
Figure 4	Le modèle des forces concurrentielles.....	018
Figure 5	La chaîne de valeur.....	021
Figure 6	Types de technologie selon la variabilité et la sophistication des tâches selon C. PERROW.....	025
Figure 7	Les théories modernistes.....	038
Figure 8	Management Stratégique des Ressources Humaines (MSRH).....	065
Figure 9	Présentation des processus RH.....	079
Figure 10	Le système d'information RH.....	079
Figure 11	Le contrôle d'un plan de formation.....	092
Figure 12	Le Modèle d'Acceptation de la Technologie (MAT).....	093
Figure 13	Les principales branches de l'activité de SONATRACH.....	120
Figure 14	Organigramme du groupe SONATRACH.....	120
Figure 15	Organigramme de l'activité T.R.C.....	121
Figure 16	Organisation de la branche transport par canalisation.....	123
Figure 17	Les quatre produits transportés par la Région Transport Ouest (RTO).....	124
Figure 18	Organigramme de la RTO.....	125
Figure 19	Organigramme du département Informatique.....	127

Figure 20	Organigramme de la Sous-Direction Administration.....	130
Figure 21	Schéma représentant la démarche méthodologique.....	133
Figure 22	Schéma représentant l'organisation des techniques de collecte des données.....	135
Figure 23	Schéma représentant la répartition des résultats.....	141
Figure 24	La place des TIC dans quelques processus RH au sein de la RTO.....	143
Figure 25	Architecture de l'ERP « RESHUM RH ».....	153
Figure 26	Portail RH.....	177

LISTE DES GRAPHEs

Graphe 1	La couverture logicielle des activités RH au sein de la RTO en %.....	153
Graphe 2	Appréciation de la technologie.....	166
Graphe 3	TIC / Relation avec les clients internes.....	166
Graphe 4	Adaptation aux mutations technologiques.....	167
Graphe 5	La satisfaction des besoins exprimés.....	168
Graphe 6	Les principaux problèmes et facteurs de réussite des TIC en RH.....	175
Graphe 7	Les principales attentes et souhaits.....	176

TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACE.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
CITATION.....	III
SOMMAIRE.....	IV
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	001

PREMIER CHAPITRE

L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE EN PLEINE MUTATION

Introduction.....	009
-------------------	-----

1 L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE DE L'ENTREPRISE..... 011

I. L'environnement technologique.....	011
I.1 L'incertitude environnementale dans l'environnement de l'organisation.....	012
I.2 Les liens entre la perception des conditions environnementales, l'incertitude et l'information.....	013
II. Évolution de l'environnement de l'entreprise.....	014
II.1 La convergence d'Internet et des technologies.....	014
II.2 Internationalisation des échanges et des activités.....	015
II.3 Développement de l'économie de l'information.....	015
III. Forces et l'avantage concurrentiel de la technologie de l'information.....	017
III.1 Technologie de l'information et forces concurrentielles.....	017
III.2 Technologie de l'information et l'avantage concurrentiel.....	020

2 LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION...023

I. Généralité sur les technologies et les TIC.....	023
I.1 Typologies de technologies.....	023
I.2 Nature et définition des TIC.....	026
II. L'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).....	028
II.1 Ère des tabulations ou machines électro-comptable (1930-1950).....	028
II.2 Ère des ordinateurs centraux universels et des mini-ordinateurs (1959 à nos jours).....	028
II.3 Ère de la micro-informatique et ordinateurs personnels (1981 à nos jours).....	029
II.4 Ère du client serveurs (1983 à nos jours)	029
II.5 Ère de l'Internet et de l'intégration (1992 à nos jours)	029
II.6 La gestion des données.....	030
II.7 Les télécommunications et les réseaux.....	030
III. Caractéristiques et intervenants du secteur informatique.....	031
III.1 Les filières.....	031
a) La filière informatique.....	032
b) La filière des télécommunications.....	032
c) La filière électronique.....	032
III.2 Les activités.....	032

III.3 Diversification et intégration des applications.....	033
3 IMPACTS DES TIC SUR L'ENTREPRISE.....	037
I. L'importance de la technologie dans l'organisation.....	037
I.1 Le déterminisme technologique.....	037
I.2 Le rôle accru de l'information au sein de l'organisation.....	038
II. L'impact des TIC sur les processus métiers de l'entreprise.....	039
II.1 L'impact des TIC sur la Gestion de la chaîne logistique (GCL).....	039
II.2 L'impact des TIC sur la Gestion de la production.....	040
II.3 L'impact des TIC sur la Gestion de la relation client (GRC).....	041
II.4 L'impact des TIC sur la fonction comptable.....	043
II.5 L'impact des TIC sur la Gestion de la connaissance (GC).....	044
II.6 L'impact des TIC sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH).....	046
III. L'émergence des nouveaux types d'entreprises.....	047
III.1 Transformation de l'entreprise.....	047
III.2 Emergence de l'entreprise numérique.....	047
III.3 Emergence de l'entreprise virtuelle.....	048
IV. Les TIC et la protection des données individuelles.....	049
Conclusion.....	050

DEUXIÈME CHAPITRE

LES TIC DANS LA FONCTION RH

Introduction.....	054
1 LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES (FRH).....	057
I. Définition de la GRH.....	057
II. Évolution de la fonction RH.....	059
II.1 Taylorisme.....	059
II.2 Fordisme.....	059
II.3 Les principes administratifs d'Henri FAYOL.....	060
II.4 École des relations humaines.....	061
II.5 Courant socio-technique.....	062
II.6 Modernisation des entreprises.....	062
II.7 Management Stratégiques des Ressources Humaines (MSRH).....	063
II.8 Vers une vision contextualiste des pratique de GRH.....	066
a) Modèle arbitraire (structure entrepreneuriale).....	066
b) Modèle objectivant (structure bureaucratique).....	067
c) Modèle individualisant (structure adhocratique).....	067
d) Modèle conventionnaliste (structure professionnelle).....	067
e) Modèle valoriel (structure missionnaire).....	068
III. Enjeux de la GRH.....	069
III.1 GRH et stratégie.....	069
a) Années (1960-1980) la GRH s'adapte à la stratégie.....	070
b) Années (1980) vision systémique du lien stratégie-GRH.....	070
c) Années (1990) la GRH au cœur du raisonnement stratégique.....	071

III.2 GRH et performance sociale.....	071
III.3 GRH et changements.....	072
a) GRH et TIC.....	072
a.1) Analyse de la demande et formulation des objectifs.....	073
a.2) Étude de l'existant.....	073
a.3) Définition des axes d'améliorations et formulation des besoins.....	073
a.4) Mise en forme du projet et proposition d'un cahier des charges.....	073
a.5) Implantation de l'application retenue.....	074
a.6) Évaluation de la démarche et de ses effets.....	074
b) GRH et Nouvelles Formes d'Organisation du Travail (NFOT).....	075
2 LE SYSTEME D'INFORMATION RESSOURCES HUMAINES...	076
I. Présentation du concept de Système d'Information Ressources Humaines (SIRH).....	076
I.1 Définition d'un SIRH.....	076
I.2 Apports du SIRH sur la Fonction des Ressources Humaines (FRH).....	077
I.3 Les fonctionnalités du SIRH.....	078
a) Les aspects opérationnels du SIRH.....	080
a.1) La Paie.....	080
a.2) La Gestion administrative du personnel (GAP).....	081
a.3) La Gestion des Temps et des Activités (GTA).....	082
b) Les aspects stratégiques (décisionnels) du SIRH.....	083
b.1) Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).....	083
b.2) Recrutement.....	084
b.3) Rémunération.....	085
b.4) Formation professionnelle.....	086
b.5) Tableaux de bord RH.....	087
b.6) Bilan Social (BS).....	087
b.7) L'audit social.....	088
II. L'informatisation de la fonction ressources humaines.....	089
II.1 L'automatisation de la gestion administrative de la fonction RH.....	089
a) Les fichiers du personnel.....	090
b) Les logiciels de paie.....	090
II.2 L'accompagnement du SIRH de l'évolution de la fonction RH.....	090
a) L'aide à la décision dans les processus RH.....	091
b) Le contrôle.....	091
c) Les logiciels de gestion intégrés.....	092
II.3 Les acteurs du changement dans le SIRH.....	093
a) Des acteurs multiples aux rôles variés.....	093
b) Les acteurs directs et indirects.....	094
c) Le rôle de l'équipe d'implantation.....	095
3 IMPACTS DES TIC SUR LE SIRH.....	097
I. L'évolution du marché de l'informatisation de la fonction RH.....	097
I.1 Première période : les années (1970 – 1980).....	097
I.2 Deuxième période : les années (1980 – 1990).....	098
I.3 Troisième période : les années 1990.....	098
I.4 Quatrième période : début des années 2000.....	099
II. Les évolutions technologiques des SIRH.....	100

• Libre-Service RH.....	100
• Workflow (Automatisation de processus).....	101
• Groupware (travail collaboratif).....	101
• Datawarehousing : (Entrepôt de données ou outils de Reporting).....	101
• La gestion électronique des documents (GED).....	102
• Les technologies du Web.....	102
• Enterprise Resource Planning (ERP).....	102
• Service Oriented Architecture (SOA).....	103
• La messagerie.....	104
• Lotus Notes.....	104
• Newsgroups (Forums de discussion, Blog).....	104
• Portail RH.....	105
• La technologie client/serveur.....	105
III. L'impact des TIC sur la fonction RH.....	105
III.1) L'accessibilité à l'information.....	105
III.2) La décentralisation de l'information.....	105
III.3) La responsabilisation des salariés.....	107
III.4) Le nouveau rôle de la hiérarchie.....	107
III.5) L'émergence de la compétence collective.....	108
IV. Les principaux apports des TIC dans la fonction RH d'après quelques auteurs.....	109
Conclusion.....	111

TROISIÈME CHAPITRE

IMPACT DES TIC DANS LA FONCTION RH (CAS DE RTO)

Introduction.....	116
1 METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	119
I. Présentation générale de l'organisme d'accueil.....	119
I.1 Présentation de la SONATRACH.....	119
a) La place de SONATRACH dans l'économie Algérienne.....	119
b) Organisation de la SONATRACH.....	119
I.2 Présentation de la Branche Transport par Canalisation (TRC).....	121
I.3 Présentation de la Région Transport Ouest (RTO).....	123
a) Présentation générale de la RTO.....	123
b) Rôles des différentes structures de la Région Transport Ouest (RTO).....	126
c) Présentation de la Sous-Direction Administration.....	129
d) Présentation générale de l'effectif de la fonction RH au sein de la RTO.....	131
II. Présentation générale de la démarche méthodologique.....	132
II.1 Choix de l'échantillon.....	134
II.2 L'organisation des techniques de collecte des données.....	135
a) L'observation participante.....	135
b) Le 1 ^{er} questionnaire.....	136
c) Le 2 ^{ème} questionnaire.....	137
c.1) Le préambule.....	137
c.2) Le corps.....	138
d) La grille d'analyse.....	140

II.3 Les questionnements de la recherche.....	140
II.4 Présentation des résultats de la recherche.....	141
2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SUR LES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DU SIRH AU SEIN DE LA RTO.....	142
I. Présentation des résultats sur les principales caractéristiques du SIRH.....	142
I.1 Présentation des résultats à l'aide de l'observation participante.....	142
a) Analyse informationnelle de la fonction RH au sein de la RTO.....	142
b) La place des TIC dans quelques processus RH au sein de la RTO.....	143
c) Description de quelques activités RH au sein de la RTO.....	147
d) État actuel du SIRH au sein de la RTO.....	149
I.2 Présentation des résultats issus du 1 ^{er} questionnaire.....	152
3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS SUR LES CONDITIONS D'USAGE DES TIC DANS LA FONCTION RH.....	158
I. Présentation des résultats sur les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH.....	158
I.1 Présentation des résultats issus du 2 ^{ème} questionnaire.....	158
I.2 Présentation des résultats issus de la grille d'analyse.....	173
II. Démarche proposée.....	177
Conclusion.....	181
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	182
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	189
LISTE DE SIGLES.....	198
GLOSSAIRE.....	200
LISTE DES TABLEAUX.....	205
LISTE DES FIGURES.....	207
LISTE DES GRAPHES.....	209
TABLE DES MATIÈRES.....	210
LISTE DES ANNEXES.....	215

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : 1^{er} QUESTIONNAIRE

ANNEXE 2 : 2^{ème} QUESTIONNAIRE

ANNEXE 3 : GRILLE D'ANALYSE

ANNEXE 4 : LISTE CONTENANT LA POPULATION RH AU SEIN DE LA RTO

ANNEXE 5 : MESSAGERIE ÉLECTRONIQUE DE (SONATRACH)

ANNEXE 6 : UTILISATION DE L'INTERNET

ANNEXE 7 : UTILISATION DE LA MESSAGERIE ÉLECTRONIQUE (RTO)

ANNEXE 8 : UTILISATION DU PORTAIL RH (INTRANET)

ANNEXE 9 : UTILISATION DU SITE WEB RTO

ANNEXE 10 : UTILISATION DU SGRH (SYSTEME DE GESTION DES RH) « RESHUM »

ANNEXE 11 : APPLICATION DU LOGICIEL ACCESS (CONTENANT LA POPULATION RH)

ANNEXE 12 : APPLICATION DU LOGICIEL SPSS VERSION 19 (CONTENANT LES 21 REpondants)

ANNEXE 1 : 1^{er} Questionnaire

1^{er} QUESTIONNAIRE

(Ce questionnaire est adressé uniquement aux responsables de différentes activités RH au sein de la RTO)

Dans l'espace prévu à cette fin et selon le barème ci-dessous, indiquez à quel point ces affirmations correspondent à votre point de vue.

1 = Tout à fait en désaccord 2 = Plutôt en désaccord 3 = Indécis 4 = Plutôt d'accord 5 = Tout à fait d'accord

Q 1 : Votre Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) basé sur les TIC permet-il à votre fonction RH de :

- 1..... disposer de données fiables et quasiment en temps réel sur l'ensemble du périmètre de l'entreprise,
- 2..... gérer un certain nombre d'informations sur lesquelles les responsables d'une entreprise vont s'appuyer,
- 3..... constituer un outil de contrôle et d'aide à la décision,
- 4..... faciliter l'attente des objectifs de la stratégie RH,
- 5..... faciliter aux managers l'accès facile aux différentes informations concernant leurs collaborateurs (leurs dossiers administratifs, leurs carrières, leurs mobilités, leurs recrutements, leurs formations, les éléments de leur rémunérations, etc.) afin de les motiver, les mobiliser et les aider à se développer,
- 6..... améliorer le quotidien des gestionnaires en limitant les lourdeurs et redondances des tâches administratives.

Autres bénéfices, lesquels :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Q 2 : Quel est le taux de couverture logicielle dans votre fonction RH ? (Entourez le chiffre qui correspond le plus à votre appréciation, en vous servant de l'échelle suivante :)

Null	Très faible	faible	Assez faible	Acceptable	Forte	Très forte	Excellente
0 %	10 %	20 %	30 % 40 %	50 % 60 %	70 %	80 % 90 %	100 %

Q 3 : Combien d'années utilisez-vous le logiciel dans votre fonction RH ? (Entourez le chiffre qui correspond le plus à votre appréciation, en vous servant de l'échelle suivante :)

Null	Réduite	Moyenne	Importante	Très importante
0	2 ans	4 ans 6 ans	8 ans 10 ans 12 ans 14 ans	16 ans 18 ans 20 ans >

4 : Est-ce que le SIRH fondé sur les TIC peut engendrer des changements au sein de votre activité RH ?

Organisationnel ☐

Humain ☐

Relationnel ☐

Q 5 : Si oui, lesquels :

Changement Organisationnel :.....

Changement Humain :.....

Changement Relationnel :.....

ANNEXE 2 : 2^{ème} Questionnaire



جامعة وهران
Université
D'Oran

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique
كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية
Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales

Ecole Doctorale d'Economie et de management
Spécialité : Management des entreprises

Option : Stratégie

Questionnaire

Notre étude vise à mieux comprendre :

**« L'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)
sur la Fonction des Ressources Humaines (FRH) »**

Le questionnaire comprend **53** questions organisées en **4** axes : le premier axe (**1...19 questions**) concerne des informations générales sur l'organisme d'accueil (RTO), le second (**20...27 questions**) correspond aux caractéristiques du répondant, le troisième (**28...36 questions**) s'intéresse à l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la fonction RH, enfin, le quatrième (**37...53 questions**) concerne l'état d'équipements des TIC dans la fonction RH.

Ce questionnaire va nous permettre d'avoir une idée générale de ce que vous pensez, en tant que responsable de la fonction RH à propos du sujet mentionné au-dessus au sein de la société dite Région Transport Ouest (RTO). Vos réponses nous aideront à élaborer notre travail de recherche dans le cadre d'obtention d'un diplôme de Magister, **Spécialité : Management, Option : Stratégie**.

Il a aussi pour objectif de cerner votre perception ainsi votre besoin par rapport à l'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) lorsque vous souhaitez améliorer l'efficacité de la fonction RH.

Les réponses seront utilisées à des fins de recherche, uniquement dans le cadre de mémoire. Toutes les informations recueillies seront traitées de façon strictement confidentielle et aucun nom des répondants ne sera cité, à moins qu'avec son autorisation. Nous nous engageons à ne pas fournir à des tiers le détail de vos réponses. Nous vous enverrons une copie de notre mémoire.

Si vous avez besoin d'explications ou des questions n'hésitez pas à nous communiquer en écrivant par courrier électronique à l'adresse suivante : tahiro86@hotmail.com. Vous pouvez également nous contacter par téléphone au : **05 56 18 14 35**.

N. B : Pour chaque question, cochez la case appropriée à votre appréciation. Si certaines informations vous semblent trop sensibles, vous pouvez remplir le questionnaire en ne répondant pas les questions concernées.

Avec tous nos remerciements pour votre attention et votre contribution à notre travail.

1/5

I) La fiche signalétique de l'entreprise

Q 1. Nom de l'organisme :

Q 2. Dénomination complète :

Q 3. Adresse :

Q 4. Ville : Q 5. Code postal :

Q 6. Région géographique :

Q 7. Tél : Q 8. Fax :

Q 9. E-mail :

Q 10. Site Internet :

Q 11. Statut juridique :

Q 12. Capital social :

Q 13. Date de création :

Q 14. Secteur d'activité :

Q 15. Activité de l'entreprise :

• *Activité principale* : C A (%).....

• *Activité secondaire* : C A (%).....

Q 16. L'entreprise appartient-elle à un groupe ? ☐ Oui ☐ Non

Si oui, lequel ?

Q 17. Si l'entreprise possède plusieurs établissements :

Nombre d'établissements dans le pays : Nombre d'établissements à l'étranger :

Q 18. Votre entreprise est-elle certifiée ? Oui ☐ Non ☐ Certification en cours ☐

Si oui, laquelle ?

Q 19. Répartition de l'effectif au (...../...../20.....) :

Cat Socio Pro	Cadres dirigeants	Cadres supérieurs	Cadres moyens	Agents maîtrises	Agents exécutants	Total
Effectif Permanent						
Effectif Temporaire						
Total						

II) Caractéristiques du répondant

(Questionnaire adressé aux membres de la fonction RH)

Type de contrat : CDI ☐₁ CDD ☐₂ Nationalité : Algérienne ☐₁ Etrangère ☐₂

Vous êtes : Femme ☐₁ Homme ☐₂ Vous êtes : Célibataire ☐₁ Marié(e) ☐₂

A quelle tranche d'âge appartenez-vous ?

☐ Moins de 25 ans ☐ 26 à 31 ans ☐ 32 à 37 ans ☐ 38 à 43 ans ☐ 44 à 49 ans ☐ 50 à 55 ans ☐ 56 ans et plus

A quelle tranche d'ancienneté appartenez-vous ?

☐ Moins de 4 ans ☐ 5 à 8 ans ☐ 9 à 12 ans ☐ 13 à 16 ans ☐ 17 à 20 ans ☐ 21 à 24 ans ☐ 25 ans et plus

A quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ?

Cadres supérieurs ☐ Cadres moyens ☐ Agents de maîtrises ☐ Agents d'exécutions ☐

Quel est votre niveau académique ?

BAC ☐₁ DEUA ☐₂ Licence ☐ Ingénieur ☐ Magister ☐ Autres ☐

Autres formations liées à votre parcours professionnel (préciser l'intitulé de celles-ci ainsi la durée) :

.....

.....

.....

Nous nous intéressons ici au TIC de votre activité, en termes d'objectifs recherchés lors de sa conception et d'effets constatés après sa mise en œuvre en matière RH. Ce qui concerne l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur cette activité nous avons pris en considération un certain nombre d'indicateurs, à savoir : a) Efficacité de la prise de décision, b) Réduction des coûts de la fonction RH, c) Amélioration de la gestion de l'information (Disponibilité, fiabilité, sûreté des données), d) Amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis clients internes. Mais aussi d'autres questions seront posées à ce propos. Des questions sur l'équipement en TIC seront aussi posées.

III) Impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la fonction RH

a) Sur l'efficacité de la prise de décision de GRH :

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
➤ Objectif recherché	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
➤ Effets constatés	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄

b) Sur la réduction des coûts de la fonction RH :

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
➤ Objectif recherché	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
➤ Effets constatés	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄

c) Sur l'amélioration de la gestion de l'information (Disponibilité, fiabilité, sûreté des données) :

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
➤ Objectif recherché	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄
	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
➤ Effets constatés	☐ ₁	☐ ₂	☐ ₃	☐ ₄

d) Sur l'amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis clients internes et externes :

	Non recherché	Faible	Moyen	Fort
➤ Objectif recherché	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4
	Impact négatif	Impact nul	Impact positif faible	Impact positif fort
➤ Effets constatés	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4

Recommandations en vue d'une amélioration :

.....

.....

.....

.....

.....

Q 29 : Est-ce que votre département RH a introduit de nouvelles technologies ?

OUI ☐ 1 NON ☐ 2

Si OUI, lesquelles ?

Q 30 : Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation en TIC ?

OUI ☐ 1 NON ☐ 2

Si OUI, comment évaluez-vous cette formation ?

Faible ☐ 1 Médiocre ☐ 2 Moyenne ☐ 3 Bonne ☐ 4 Excellente ☐ 5

Q 31 : Quel est l'impact de l'introduction de nouvelles technologies, en tant qu'outil de travail sur votre productivité ?

Peu importante ☐ 1 Importante ☐ 2 Très importante ☐ 3

Q 32 : Selon vous, la technologie est vue comme :

- 1) Une charge pour l'entreprise ☐ 1
- 2) Une ressource stratégique de l'entreprise ☐ 2
- 3) Est-ce qu'il s'agit d'un gain ☐ 3
- 4) Est-ce qu'il s'agit d'une perte ☐ 4

Q 33 : Quel est l'effet de l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur votre relation avec vos clients internes ?

- 1) Satisfaction de votre client interne ☐ 1
- 2) Amélioration de la qualité de services ☐ 2
- 3) Disparition des contraintes de place ☐ 3
- 4) Disparition des contraintes de temps ☐ 4
- 5) Autres à préciser :

Q 34 : Est-ce que vous vous êtes facilement adaptés aux mutations technologiques de votre entreprise ?

OUI ☐ 1 NON ☐ 2

Si OUI, qu'avez-vous fait ?

- 1) Séminaire ou stage de perfectionnement ☐ 1
- 2) Cours de formation initié par votre entreprise ☐ 2
- 3) Apprentissage par la pratique ☐ 3
- 4) Autres à préciser :

Si NON, pourquoi ?

ANNEXE 3 : Grille d'analyse

GRILLE D'ANALYSE

Madame, Monsieur, Dans le cadre de l'élaboration de ce travail de recherche, nous vous prions de nous apporter votre aide en répondant à cette grille d'analyse. Nous vous remercions d'avance de l'intérêt que vous envisagez accorder à ce travail. Nous nous engageons formellement à n'utiliser les résultats de cette grille d'analyse que dans le cadre de la recherche envisagée.

1) Les principaux problèmes des technologies de l'information et de la communication en matière de RH :

Pour chacun de ces énoncés, entourez le chiffre qui correspond le plus à votre point de vue. Utilisez le barème suivant :

1 = Tout à fait en désaccord 2 = Plutôt en désaccord 3 = Indécis 4 = Plutôt d'accord 5 = Tout à fait d'accord

Q 1 : Les principaux problèmes de la Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) en matière de Ressources Humaines (RH) sont liés à :

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-L'absence ou insuffisance d'organisation des postes de travail..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2-La mauvaise répartition des tâches et des responsabilités entre les services, les fonctions et personnes..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3-L'absence ou insuffisance de définition et/ou d'information sur les nouveaux processus..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4-Au mauvais fonctionnement de la technologie (pannes, lenteur...) et l'inexistence d'un nouveau équipement informatique..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5-L'inadaptation des fonctionnalités, ou du paramétrage, à votre besoin..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6-La complexité et/ou technicité trop élevée (ergonomie)..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7-Au management basé sur le contrôle plutôt que sur l'animation d'équipe..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8- Au management trop à distance, déconnecté du réel et pas de réponses aux besoins..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9-L'encadrement dans l'impossibilité d'apporter un appui technique à l'usage des TIC..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10-Certains salariés ne disposent pas des compétences techniques nécessaires à l'utilisation de l'outil..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11- Nouvelle répartition des tâches fait apparaître des manques de compétences sur certaines tâches..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12-L'employé n'accepte pas les nouveaux outils de TIC ou méconnaissance de ceux-ci..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13-L'incitations par des injonctions plutôt que par des propositions d'aide..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14-Les nouvelles compétences et responsabilités ne sont pas encore prises en compte dans les qualifications/classifications..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15-Un sentiment d'iniquité apparaît entre salariés quant à la nouvelle répartition des tâches et responsabilités.... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16- La mauvaise identification du responsable de projet (erreur sur le « qui fait quoi »)..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17- Au mauvais planning (trop court ou trop long, étapes oubliées, planning trop rigide)..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18-Déficit d'information et de communication (au sein des groupes de travail du projet, entre ces groupes et le reste de l'entreprise, etc.)..... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Voulez-vous aborder d'autres aspects ? lesquels :

1/3

SAĪM Tahar

II) Les facteurs de réussite des technologies de l'information et de la communication en matière de RH :

Pour chacun de ces énoncés, entourez le chiffre qui correspond le plus à votre point de vue. Utilisez le barème suivant :

1 = Tout à fait en désaccord 2 = Plutôt en désaccord 3 = Indécis 4 = Plutôt d'accord 5 = Tout à fait d'accord

Q 2 : L'efficacité ainsi la réussite des TIC en matière de ressources humaines sont liées à :

1-L'implication des utilisateurs en RH.....	1	2	3	4	5
2-La formation continue des utilisateurs en RH.....	1	2	3	4	5
3-Le soutien hiérarchique à ceux ayant la prise de décision.....	1	2	3	4	5
4-Le nombre de fonctionnalités existantes.....	1	2	3	4	5
5-L'accès à une documentation fiable et rapide.....	1	2	3	4	5
6-Une plus grande liberté d'actions (esprit créatif).....	1	2	3	4	5
7-L'accessibilité et facilité d'utilisation des outils.....	1	2	3	4	5
8-L'âge.....	1	2	3	4	5
9-Le sexe.....	1	2	3	4	5
10-Le profil intellectuel et professionnel.....	1	2	3	4	5
11-Les caractéristiques des tâches de travail.....	1	2	3	4	5
12-Les compétences informatiques.....	1	2	3	4	5
13-La compréhension de l'informatique.....	1	2	3	4	5
14-L'ancienneté.....	1	2	3	4	5
15-La taille de l'entreprise.....	1	2	3	4	5
16-La dimension socioéconomique de l'entreprise.....	1	2	3	4	5
17 -L'expérience informatique dans l'organisation.....	1	2	3	4	5
18-La culture de l'entreprise.....	1	2	3	4	5
19-Les politiques et les procédures adoptées.....	1	2	3	4	5
20-Le statut juridique de l'entreprise.....	1	2	3	4	5
21 -La structure hiérarchique.....	1	2	3	4	5
22-La précision de l'information.....	1	2	3	4	5
23-La sûreté de l'information.....	1	2	3	4	5
24-La validité de l'information.....	1	2	3	4	5
25-L'utilité de l'information.....	1	2	3	4	5
26-La pertinence de l'information.....	1	2	3	4	5
27-La fiabilité de l'information.....	1	2	3	4	5
28-La disponibilité de l'information.....	1	2	3	4	5

Voulez-vous aborder d'autres aspects ? lesquels :

III) Les principaux bénéfices des technologies de l'information et de la communication en matière de RH :

Pour chacun de ces énoncés, entourez le chiffre qui correspond le plus à votre point de vue. Utilisez le barème suivant :

1 = Tout à fait en désaccord 2 = Plutôt en désaccord 3 = Indécis 4 = Plutôt d'accord 5 = Tout à fait d'accord

Q 3 : Quels sont les principaux bénéfices des TIC dans la fonction RH ?

1-Améliorer la rapidité d'accès à l'information et le traitement de celle-ci.....	1	2	3	4	5
2-Faire part à un plus grand nombre l'information, et l'amélioration de la qualité des services.....	1	2	3	4	5
3-Permettre d'accéder aux outils de travail collaboratif (GroupeWare).....	1	2	3	4	5
4-Permettre d'accéder à la gestion électronique des documents (GED).....	1	2	3	4	5
5-Permettre d'accéder à la gestion électronique des processus (Workflow).....	1	2	3	4	5
6-Permettre d'accéder à l'informatique décisionnelle (business Intelligence).....	1	2	3	4	5
7-Accroître la compétence des salariés.....	1	2	3	4	5
8-Réduire les coûts (supports papiers).....	1	2	3	4	5
9-Diffusion élargie (espace partagé).....	1	2	3	4	5
10-Favoriser et accroître l'interactivité.....	1	2	3	4	5
11-Améliorer l'actualisation de l'information.....	1	2	3	4	5

Voulez-vous aborder d'autres bénéfices ? Lesquels :

IV) Les principales influences des technologies de l'information et de la communication en matière RH :

Pour chacun de ces énoncés, entourez le chiffre qui correspond le plus à votre point de vue. Utilisez le barème suivant :

1 = Tout à fait en désaccord 2 = Plutôt en désaccord 3 = Indécis 4 = Plutôt d'accord 5 = Tout à fait d'accord

Q 4 : Quelles sont les influences des TIC sur la façon de travailler ?

1-Sur la productivité.....	1	2	3	4	5
2-Sur la qualité du travail.....	1	2	3	4	5
3-Sur les comportements et relations humaines.....	1	2	3	4	5
4-Sur les relations hiérarchiques.....	1	2	3	4	5
5-Sur les effets perturbateurs sur le travail.....	1	2	3	4	5

Voulez-vous aborder d'autres influences ? Lesquelles :

IV) Les principales attentes et souhaits :

Pour chacun de ces énoncés, entourez le chiffre qui correspond le plus à votre point de vue. Utilisez le barème suivant :

1 = Tout à fait en désaccord 2 = Plutôt en désaccord 3 = Indécis 4 = Plutôt d'accord 5 = Tout à fait d'accord

Q 5 : Quelles sont les principales attentes et souhaits que vous voulez réaliser dans les années à venir ?

1-Attentes et souhaits en matière de support.....	1	2	3	4	5
2-Attentes et souhaits en matière d'accompagnement.....	1	2	3	4	5
3-Attentes et souhaits en matière de formation.....	1	2	3	4	5

Voulez-vous aborder d'autres attentes et souhaits ? Lesquels :

SAÏM Tahar

3/3

ANNEXE 4 : Liste contenant la population RH au sein de la RTO

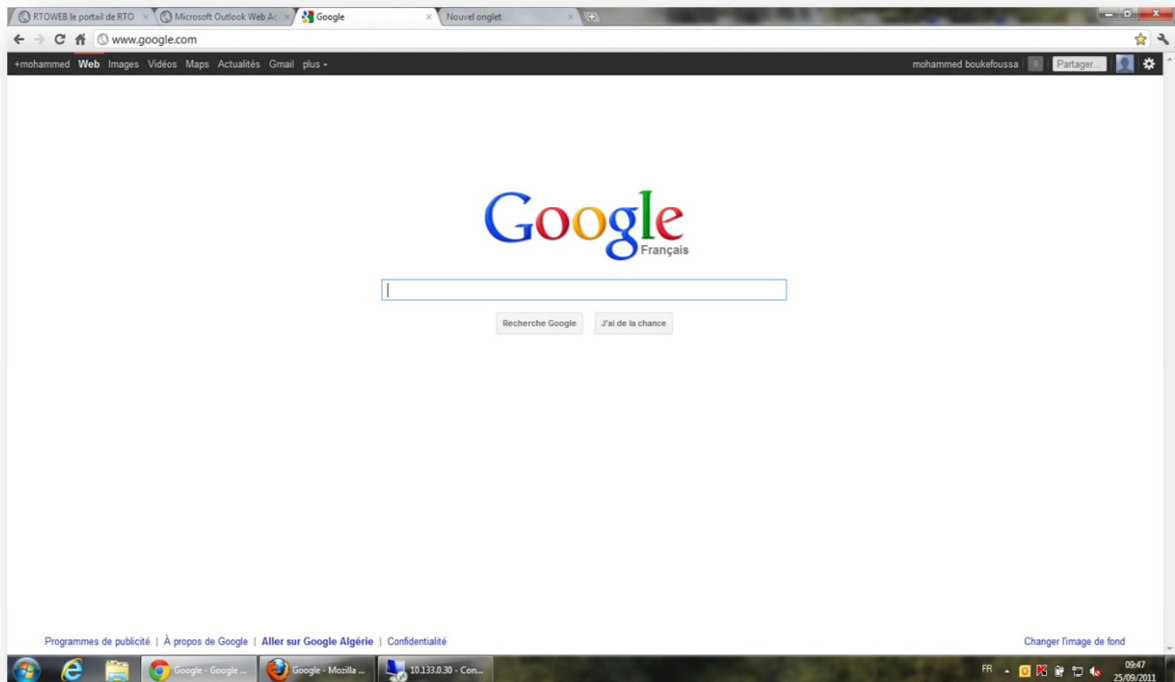
N°	AGT_SEXE	AGT_ECHELLE	AGT_SITFAM	AGT_CSTRUCT	AGE	EXPE
1	Homme	15	Marié(e)	ASL	42	11
2	Femme	20	Marié(e)	ASL	51	32
3	Homme	15	Marié(e)	ASL	33	11
4	Homme	19	Célibataire	ASL	39	12
5	Femme	16	Célibataire	ASL	40	11
6	Femme	17	Célibataire	ASL	45	11
7	Femme	22	Célibataire	ASL	45	11
8	Homme	21	Marié(e)	ASL	46	11
9	Homme	21	Célibataire	ASL	33	4
10	Homme	20	Marié(e)	ASL	59	32
11	Femme	14	Célibataire	ASL	38	7
12	Homme	23	Marié(e)	ASL	46	11
13	Femme	16	Marié(e)	ASL	36	11
14	Femme	16	Marié(e)	ASL	45	11
15	Homme	16	Marié(e)	ASL	46	10
16	Homme	16	Marié(e)	ASL	47	10
17	Femme	16	Marié(e)	ASL	37	11
18	Homme	16	Marié(e)	ASL	40	12
19	Homme	16	Marié(e)	ASL	44	12
20	Homme	16	Marié(e)	ASL	44	11
21	Homme	20	Marié(e)	ASL	50	12
22	Homme	23	Marié(e)	ASL	60	37
23	Femme	17	Marié(e)	ASL	45	22
24	Femme	15	Marié(e)	ASL	43	22
25	Femme	13	Marié(e)	ASL	38	12
26	Homme	24	Marié(e)	ASL	49	20
27	Homme	16	Marié(e)	ASL	47	20
28	Femme	14	Marié(e)	ASL	42	11
29	Homme	14	Célibataire	ASL	26	2
30	Femme	21	Célibataire	ASL	26	3
31	Homme	16	Célibataire	ASL	35	1
32	Femme	15	Marié(e)	ASL	52	11
33	Homme	14	Célibataire	ASL	31	1
34	Femme	17	Marié(e)	ASL	44	16
35	Femme	22	Marié(e)	ASL	41	11
36	Femme	17	Marié(e)	ASL	57	16
37	Homme	27	Célibataire	ASL	44	15
38	Homme	24	Marié(e)	ASL	56	18
39	Homme	14	Célibataire	ASL	53	25
40	Homme	26A	Marié(e)	ASL	57	18
41	Homme	23	Marié(e)	ASL	58	23
42	Femme	22	Célibataire	ASL	45	18
43	Femme	19	Marié(e)	ASL	56	36
44	Homme	17	Marié(e)	ASL	48	17
45	Femme	22	Célibataire	RHC	42	12
46	Homme	21	Célibataire	RHC	30	2
47	Femme	22	Célibataire	RHC	47	16
48	Femme	22	Marié(e)	RHC	42	12
49	Femme	22	Célibataire	RHC	39	12

50	Homme	24	Marié(e)	RHC	59	37
51	Homme	22	Marié(e)	RHC	50	23
52	Homme	23	Marié(e)	RHC	60	37
53	Femme	22	Marié(e)	RHC	38	11
54	Homme	26B	Marié(e)	RHC	42	11
55	Femme	21	Célibataire	RHC	28	6
56	Femme	22	Célibataire	RHC	37	12
57	Femme	22	Célibataire	RHC	42	11
58	Femme	19	Marié(e)	RHC	53	35

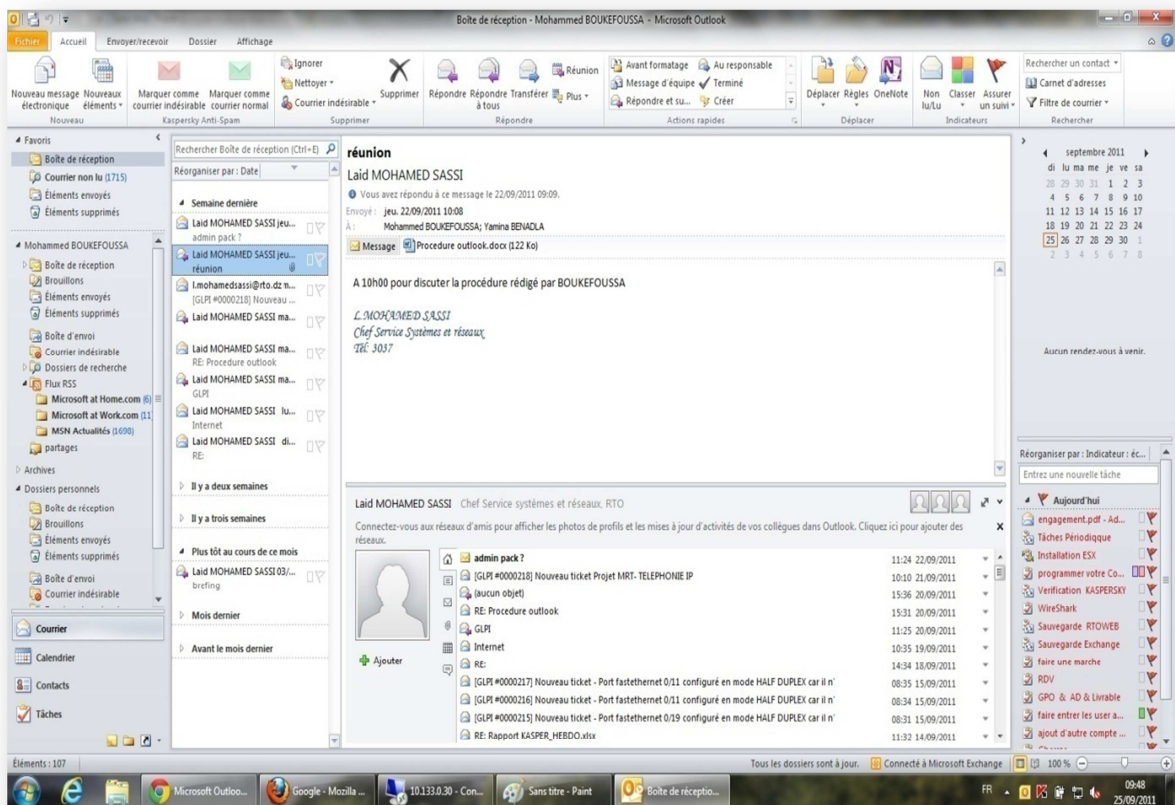
ANNEXE 5 : Messagerie électronique de SONATRACH



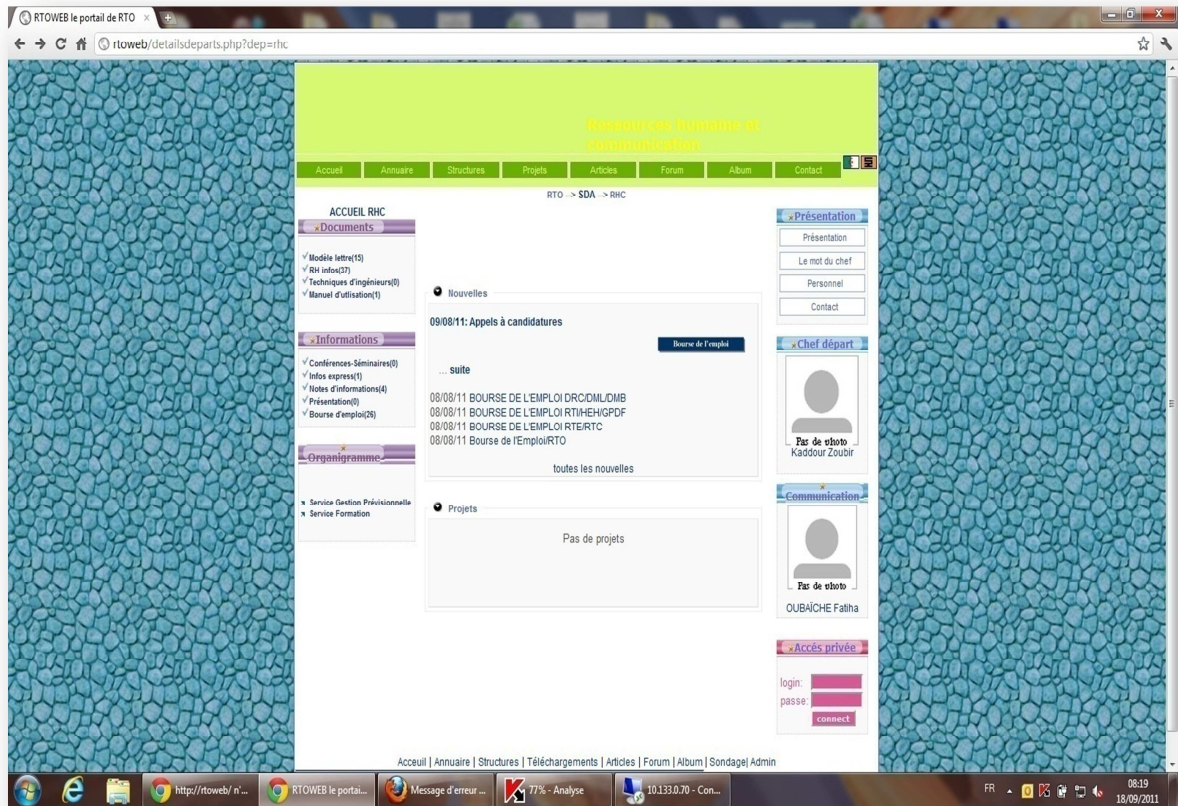
ANNEXE 6 : Utilisation de l'Internet



ANNEXE 7 : Utilisation de la messagerie électronique de RTO



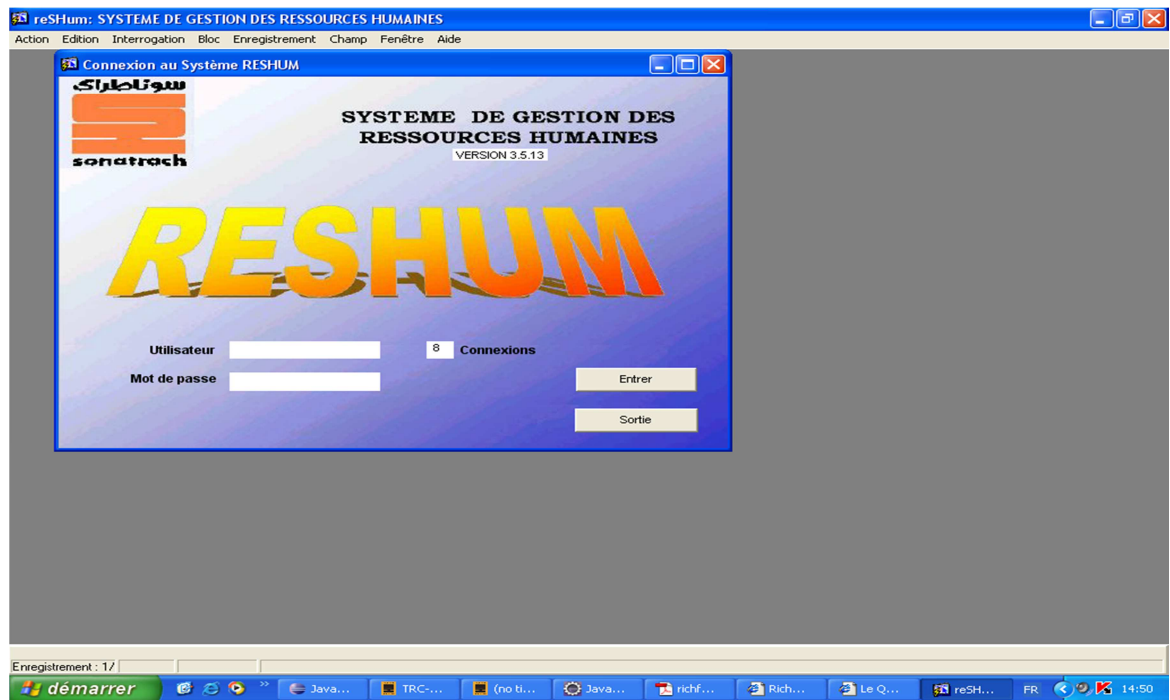
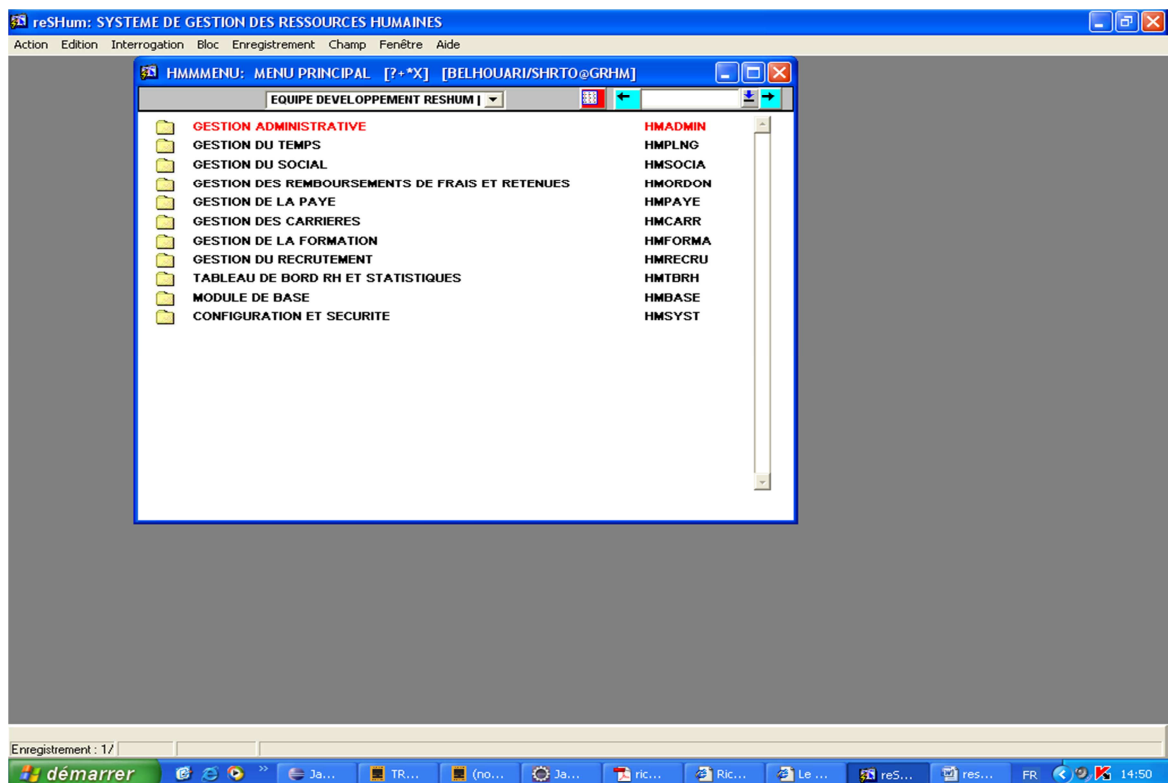
ANNEXE 8 : Utilisation du portail RH (Intranet)



ANNEXE 9 : Utilisation du Site Web RTO



ANNEXE 10 : Utilisation du SGRH « RESHUM »



ANNEXE 11 : Application du logiciel Access (Contenant la population RH)

Microsoft Access - [Population RH : Table]

Code Département Type de contrat Sexe Situation F Age Ancienneté C S P Niveau académique Nationalité

14	A S L	C D I	Femme	Marié(e)	44 à 49 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
1	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	Moins de 25 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
27	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	44 à 49 ans	17 à 20 ans	Maîtrises		Algérienne
26	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	41 à 49 ans	17 à 20 ans	Cadres M		Algérienne
25	A S L	C D I	Femme	Marié(e)	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Exécutions		Algérienne
24	A S L	C D I	Femme	Marié(e)	38 à 43 ans	21 à 24 ans	Maîtrises		Algérienne
23	A S L	C D I	Femme	Marié(e)	44 à 49 ans	21 à 24 ans	Maîtrises		Algérienne
22	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	56 ans et plus	25 ans et plus	Cadres M		Algérienne
21	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	50 à 55 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
20	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	41 à 49 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
19	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	44 à 49 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
18	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
17	A S L	C D I	Femme	Marié(e)	32 à 37 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
29	A S L	C D I	Homme	Célibataire	26 à 31 ans	Moins de 4 ans	Exécutions		Algérienne
15	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	44 à 49 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
30	A S L	C D I	Femme	Célibataire	26 à 31 ans	Moins de 4 ans	Cadres M		Algérienne
13	A S L	C D I	Femme	Marié(e)	32 à 37 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
12	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	Moins de 25 ans	9 à 12 ans	Cadres M		Algérienne
11	A S L	C D I	Femme	Célibataire	26 à 31 ans	5 à 8 ans	Exécutions		Algérienne
10	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	32 à 37 ans	25 ans et plus	Maîtrises		Algérienne
9	A S L	C D I	Homme	Célibataire	38 à 43 ans	Moins de 4 ans	Cadres M		Algérienne
8	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	44 à 49 ans	9 à 12 ans	Cadres M		Algérienne
7	A S L	C D I	Femme	Célibataire	56 ans et plus	9 à 12 ans	Cadres M		Algérienne
6	A S L	C D I	Femme	Célibataire	56 ans et plus	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
5	A S L	C D I	Femme	Célibataire	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
4	A S L	C D I	Homme	Célibataire	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
3	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	32 à 37 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
2	A S L	C D I	Femme	Marié(e)	50 à 55 ans	25 ans et plus	Maîtrises		Algérienne
16	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	44 à 49 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
43	A S L	C D I	Femme	Marié(e)	56 ans et plus	25 ans et plus	Maîtrises		Algérienne
28	A S L	C D I	Femme	Marié(e)	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Exécutions		Algérienne
44	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	44 à 49 ans	17 à 20 ans	Maîtrises		Algérienne
42	A S L	C D I	Femme	Célibataire	44 à 49 ans	17 à 20 ans	Cadres M		Algérienne
41	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	56 ans et plus	21 à 24 ans	Cadres M		Algérienne
40	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	56 ans et plus	17 à 20 ans	Cadres S		Algérienne
39	A S L	C D I	Homme	Célibataire	50 à 55 ans	25 ans et plus	Exécutions		Algérienne
38	A S L	C D I	Homme	Marié(e)	56 ans et plus	17 à 20 ans	Cadres M		Algérienne
36	A S L	C D I	Femme	Marié(e)	56 ans et plus	13 à 16 ans	Maîtrises		Algérienne
35	A S L	C D I	Femme	Marié(e)	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Cadres M		Algérienne
34	A S L	C D I	Femme	Marié(e)	44 à 49 ans	13 à 16 ans	Maîtrises		Algérienne
33	A S L	C D I	Homme	Célibataire	26 à 31 ans	Moins de 4 ans	Exécutions		Algérienne
32	A S L	C D I	Femme	Marié(e)	50 à 55 ans	9 à 12 ans	Maîtrises		Algérienne
31	A S L	C D I	Homme	Célibataire	32 à 37 ans	Moins de 4 ans	Maîtrises		Algérienne
37	A S L	C D I	Homme	Célibataire	44 à 49 ans	13 à 16 ans	Cadres S		Algérienne
47	R H	C D I	Femme	Célibataire	44 à 49 ans	13 à 16 ans	Cadres M		Algérienne
57	R H	C D I	Femme	Célibataire	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Cadres M		Algérienne
56	R H	C D I	Femme	Célibataire	32 à 37 ans	9 à 12 ans	Cadres M		Algérienne
155	R H	C D I	Femme	Célibataire	26 à 31 ans	5 à 8 ans	Cadres M		Algérienne

Enr : 17 sur 58

Mode Feuille de données

Logiciel Access

Population RH : Base ...

Population RH : Table

22:07

Microsoft Access - [Ancienneté + Sexe + C S P : Requête Sélection]

Population RH

Code
Département
Type de contrat
Sexe
Situation F
Age
Ancienneté
C S P
Niveau académique
Nationalité

Champ : Ancienneté Sexe C S P
Table : Population RH Population RH Population RH
Tri :
Afficher : [] [] []
Critères : [Donnez l'ancienneté] [Donnez le sexe] [Donnez la C S P]
Ou :

Prêt

Logiciel Access

Population RH : Base ...

Ancienneté + Sexe + ...

22:15

ANNEXE 12 : Application du logiciel SPSS version 19 (Contenant les 21 répondants)

Questionnaire RH1.sav [Ensemble_de_données1] - IBM SPSS Statistics Éditeur de données

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphes Utilitaires Fenêtre Aide

9 : Q28 A.EC 3 Visible : 63 variables sur 63

	Q20. Typecon trat	Q21. Nation...	Q22. Sex	Q23. SituatFa mil	Q24. Ag	Q25. Ancient	Q26. CSP	Q27. Nivea	Q28. A. OR	Q28. A. EC	Q28. B. OR	Q28
1	CDI	Algérienne	Homme	Célibataire	26 à 31 ans	Moins de 4 ans	Cadres moyens	Licence	Sur l'efficacité de la prise de décision de GRH / Objectif recherché			Impact p
2	CDI	Algérienne	Femme	Célibataire	32 à 37 ans	9 à 12 ans	Cadres moyens	Licence	Moyen	Impact positif faible	Fort	Impact p
3	CDI	Algérienne	Femme	Marié(e)	32 à 37 ans	9 à 12 ans	Cadres moyens	Licence	Faible	Impact nul	Faible	Impe
4	CDI	Algérienne	Homme	Marié(e)	32 à 37 ans	9 à 12 ans	Agents de maîtrises	BAC	Faible	Impact négatif	Non recherché	Impe
5	CDI	Algérienne	Femme	Marié(e)	32 à 37 ans	9 à 12 ans	Agents de maîtrises	DEUA	Faible	Impact positif faible	Faible	Impact p
6	CDI	Algérienne	Femme	Marié(e)	32 à 37 ans	9 à 12 ans	Agents de maîtrises	DEUA	Faible	Impact positif faible	Faible	Impact p
7	CDI	Algérienne	Femme	Marié(e)	32 à 37 ans	9 à 12 ans	Agents de maîtrises	DEUA	Faible	Impact positif faible	Faible	Impact p
8	CDI	Algérienne	Femme	Marié(e)	32 à 37 ans	9 à 12 ans	Agents de maîtrises	DEUA	Faible	Impact positif faible	Faible	Impact p
9	CDI	Algérienne	Homme	Marié(e)	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Agents de maîtrises	DEUA	Faible	Impact positif faible	Faible	Impact p
10	CDI	Algérienne	Femme	Marié(e)	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Cadres moyens	Licence	Faible	Impact négatif	Faible	Impe
11	CDI	Algérienne	Femme	Marié(e)	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Cadres moyens	Licence	Moyen	Impact nul	Faible	Impact p
12	CDI	Algérienne	Femme	Marié(e)	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Agents de maîtrises	Licence	Moyen	Impact positif faible	Moyen	Impact p
13	CDI	Algérienne	Femme	Marié(e)	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Cadres moyens	Licence	Faible	Impact positif fort	Faible	Impact p
14	CDI	Algérienne	Femme	Marié(e)	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Cadres moyens	Licence	Moyen	Impact positif fort	Moyen	Impact p
15	CDI	Algérienne	Homme	Marié(e)	38 à 43 ans	21 à 24 ans	Agents de maîtrises	DEUA	Moyen	Impact positif fort	Moyen	Impact p
16	CDI	Algérienne	Femme	Marié(e)	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Cadres moyens	Licence	Moyen	Impact positif faible	Faible	Impact p
17	CDI	Algérienne	Femme	Marié(e)	38 à 43 ans	9 à 12 ans	Cadres moyens	Licence	Moyen	Impact positif faible	Faible	Impact p
18	CDI	Algérienne	Femme	Marié(e)	44 à 49 ans	13 à 16 ans	Cadres moyens	Licence	Fort	Impact positif fort	Fort	Impe
19	CDI	Algérienne	Homme	Marié(e)	44 à 49 ans	21 à 24 ans	Cadres moyens	Licence	Fort	Impact positif faible	Fort	Impact p
20	CDI	Algérienne	Homme	Marié(e)	44 à 49 ans	21 à 24 ans	Agents de maîtrises	Licence	Fort	Impact positif faible	Fort	Impact p
21	CDI	Algérienne	Homme	Marié(e)	56 ans et plus	25 ans et plus	Cadres moyens	Autres	Moyen	Impact négatif	Non recherché	Impact p
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												

Affichage des données Affichage des variables

Le processeur IBM SPSS Statistics est prêt

démarrer Mon mémoire Magister Logiciel Access Liste des annexes - M... *Résultats1 [Docume... Questionnaire RH.sa... FR 22:19

« L'impact des Technologies de l'information et de la Communication (TIC) dans la Fonction RH »

Résumé :

L'objectif de cette modeste recherche consiste à éclaircir l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la dite Fonction des Ressources Humaines (FRH). Cette recherche tente aussi de décrire les principaux apports d'un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) fondé sur les TIC.

Notre principale question de recherche est la suivante : « *y a-t-il un impact positif des TIC sur la fonction RH ?* ». Celle-ci se décline en trois interrogations complémentaires auxquelles nous essayons de répondre respectivement dans les trois chapitres : « *En quoi l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) peut apporter des nouveautés au sein des différents processus de l'entreprise ?* », « *Quel est l'impact des TIC sur la fonction RH ?* » et « *Quel est l'apport du SIRH fondé sur les TIC dans la fonction RH ?* ».

Cette modeste recherche s'articule autour de trois principaux chapitres. Dans le premier chapitre nous présenterons l'environnement de l'entreprise, les principaux systèmes d'information et les TIC. Dans le deuxième chapitre nous verrons les TIC dans la fonction RH ainsi le SIRH. Enfin, le troisième chapitre représente notre partie empirique, qui aborde les principales caractéristiques du SIRH, d'une part, d'autre part, il traite les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH au sein de la société RTO.

Mots clés : Impact des TIC, apports des SIRH, forces de l'environnement externe, l'environnement technologique, système d'information.

« Impact of Communication and Information Technologies (CIT) in the Function RH »

Abstract :

The objective of this modest research consists in clearing up the impact of Communication and Information Technologies (CIT) on the aforementioned Function of Human Resources (HRF). This research also tries to describe the principal contributions of an Information system Human Resources (ISHR) founded on the TIC.

Our main question of research is the following one: « *is there an positive impact of the CIT on the function RH?* ». This one is declined in three complementary interrogations which we try to answer respectively in the three chapters: « *In what the introduction of Communication and Information Technologies (CIT) can bring innovations within the various processes of the company ?* », « *Which is the impact of the TIC on the function RH?* » and « *Which is the contribution of the SIRH based on the TIC in the function RH?* ».

This modest research is articulated around three principal chapters. In the first chapter we will present the environment of the company, the principal information systems and the CIT. In the second chapter we will see the CIT in the function RH thus the ISHR. Lastly, the third chapter represents our empirical part, which approaches the main features of the ISHR, on the one hand, on the other hand, it treats the usual terms of the CIT in the function RH within company RTO.

Key words: Impact of the CIT, contributions of the ISHR, forces of the external environment, technological environment, information system.

Résumé :

L'objectif de cette modeste recherche consiste à éclaircir l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la dite Fonction des Ressources Humaines (FRH). Cette recherche tente aussi de décrire les principaux apports d'un Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) fondé sur les TIC. Notre principale question de recherche est la suivante : « *y a-t-il un impact positif des TIC sur la fonction RH ?* ». Celle-ci se décline en trois interrogations complémentaires auxquelles nous essayons de répondre respectivement dans les trois chapitres : « *En quoi l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) peut apporter des nouveautés au sein des différents processus de l'entreprise ?* », « *Quel est l'impact des TIC sur la fonction RH ?* » et « *Quel est l'apport du SIRH fondé sur les TIC dans la fonction RH ?* ».

Cette modeste recherche s'articule autour de trois principaux chapitres. Dans le premier chapitre nous présenterons l'environnement de l'entreprise, les principaux systèmes d'information et les TIC. Dans le deuxième chapitre nous verrons les TIC dans la fonction RH ainsi le SIRH. Enfin, le troisième chapitre représente notre partie empirique, qui aborde les principales caractéristiques du SIRH, d'une part, d'autre part, il traite les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH au sein de la société RTO.

Mots clés :

Impact Des TIC; Apports Des SIRH; Forces De L'environnement Externe; L'Environnement Technologique; Système D'information; Fonction Ressources Humaines; RTO; Entreprise Numérique; Automatisation Dans L'entreprise; SONATRACH.