

**UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION  
DEPARTEMENT SCIENCES DE GESTIONS**



# **Mémoire de fin de**

**Mémoire en vue de l'obtention de Diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Option: Gestion des Ressources Humaines**

## **Thème**

**L'impact des changements organisationnels liés à  
l'intégration des Technologies de l'Information et  
de la Communication sur la gestion de la  
ressource humaine : cas de CEVITAL**

**Réalisé par :**

**BERKOUK Hanane  
HAMDAOUI Aldjia**

**Encadré par :**

**M<sup>me</sup> HAMMOUTENE, O**

**Membre de jury :**

**Président : M<sup>me</sup> SI SALAH, K, M.C.A. UMMTO.**

**Examineur : M<sup>me</sup> OUAMAR S, M.C.B. UMMTO.**

**Rapporteur : M<sup>me</sup> HAMMOUTENE, O, M.C.B. UMMTO.**

**Promotion 2018-2019**

# Remerciements

Avant tout on tient à remercier le bon dieu de nous avoir accordé la santé, le courage et la volonté pour aboutir à ce modeste travail.

On tient à exprimer nos vifs remerciement à tous les enseignants qui ont contribués à notre formation, en particulier notre promotrice M<sup>me</sup> HAMMOUTENE pour l'aide qu'elle nous à apporter. Ses orientations, ses motivations, sa présence, et son écoute tout au long de la réalisation de ce travail de recherche. Nous lui présentons toute notre gratitude et reconnaissance.

Ainsi nous exprimons notre remerciement pour notre encadreur au sein de l'entreprise CEVITAL Monsieur GHERBI Rachid pour le temps qu'il nous a consacré, ses orientations, ses motivations et ses efforts. Nous lui présentons toute notre gratitude et reconnaissance.

Nous remercions vivement les membres du jury de soutenance d'avoir fait l'honneur de participer dans l'évaluation de ce travail et dont les remarques vont certainement permettre de consolider cette recherche.

# Dédicaces

Je dédie ce mémoire

A ma chère maman, quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide, ta présence et tes prières tout au long de mes études sont ma source de force,  
A mon cher père, merci pour tous ses efforts et son soutien. Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection,

A mes chères sœurs : Nassima, Feriel, Werda et Nabila pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral,

A mes chers oncles : Ahmed, Karim, Nabil et Hamza pour leur appui et leur encouragement,

A ma grand-mère, pour tout ce qu'elle donne toujours pour nous et ses prières qui nous suivent partout où nous sommes,

A mes chères tentes : Hayat, Malika et Samira, mes cousins et cousines maternels,

A mes chères amies : Ghania, Malha, Hesni, Hayat, Saida, Fatima, Katia, Linda, Kemal et pour leurs encouragements et leur soutien moral,

A ma binôme Aldjia ma sœurs d'une autre mère, mon bras droit qui a été compréhensive et présente dans chaque moment,

A ma belle famille et mon mari Issam, leur soutien et encouragements,

A toute personne qui m'est très chère, à toute ma famille et amis pour leur soutien tout au long de mon parcours, que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, que dieu vous donne santé, bonheur et réussite.

Merci d'être toujours là pour moi.

*Berkouk Hanane*

# Dédicaces

Je dédie ce mémoire

A mon cher père, qui malgré il n'est pas là mais il reste toujours dans mon cœur pour tous Ces conseil qui ils ont toujours la clé de mes soucie, merci pour tous tes efforts et ton soutien. Que ce travail traduit ma gratitude et mon affection,

A ma chère maman, quoi que je fasse ou que je dise, je ne saurai point te remercier comme se doit. Ton affection me couvre, ta bienveillance me guide, ta présence et tes prières tout au long de mes études sont ma source de force

A mon cher Cherif, pour leur présence toujours à mes côté, et son soutien morale. Merci d'être toujours là pour moi.

A mes chères frère et sœurs : Yacine, Lounas et Hachimi, Safia et Wassila pour leurs encouragements permanents.

A ma binôme Hanane ma sœurs d'une autre mère, mon bras droit qui a été compréhensive et présente dans chaque moment,

A mes chères amies : Naouel, Nassima, Slimane, Celia et pour leurs encouragements et leur soutien moral,

A toute personne qui m'est très chère, à toute ma famille et amis pour leur soutien tout au long de mon parcours, que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués, que dieu vous donne santé, bonheur et réussite.

Merci d'être toujours là pour moi.

*Hamdaoui Aldjia*



## Liste des abréviations

Abréviations	Significations
<b>A.N.D.C.P</b>	Association Notionnel des <b>D</b> irecteurs et des <b>C</b> hefs de <b>P</b> ersonnel
<b>A.P.R.H.Q</b>	Association <b>P</b> rofessionnel des <b>R</b> essource <b>H</b> umaines <b>Q</b> uébec
<b>ADSL</b>	Ligne d'abonné numérique
<b>CRM</b>	Customer <b>R</b> elationship <b>M</b> anagement.
<b>CV</b>	Curriculum Vitae
<b>DRH</b>	Directeur des <b>R</b> essources <b>H</b> umaines
<b>E- Administration de personnel</b>	Administration de <b>P</b> ersonnel <b>E</b> lectronique
<b>e- Learning</b>	Formation En Linge
<b>E- Recrutement</b>	Recrutement <b>É</b> lectronique
<b>E-GPEC</b>	<b>G</b> estion <b>P</b> révisionnel des <b>E</b> mplois et des <b>C</b> ompétence <b>É</b> lectronique
<b>EPE</b>	Entreprise <b>P</b> ublique <b>E</b> conomique
<b>e-RH</b>	<b>É</b> lectronique <b>R</b> essource <b>H</b> umaines
<b>F- RH</b>	Fonction <b>R</b> essource <b>H</b> umaines
<b>GPEC</b>	<b>G</b> estion <b>P</b> révisionnel des <b>E</b> mplois et des <b>C</b> ompétence
<b>GRC</b>	<b>G</b> estion de la <b>R</b> elation <b>C</b> lient.
<b>GRH</b>	<b>G</b> estion des <b>R</b> essource <b>H</b> umaines
<b>ITC</b>	<b>I</b> nformation and <b>C</b> ommunication <b>T</b> echnologie
<b>MPTIC</b>	<b>M</b> inistre de la <b>P</b> oste et des <b>T</b> echnologies d' <b>I</b> nformation et de <b>C</b> ommunication
<b>NTIC</b>	<b>N</b> ouveau <b>T</b> echnologie d' <b>I</b> nformation et de <b>C</b> ommunication
<b>OST</b>	<b>O</b> rganisation <b>S</b> cientifique de <b>T</b> ravail
<b>PC</b>	<b>P</b> oste de <b>C</b> ommandement
<b>PGI RH</b>	<b>P</b> rogiciel de <b>G</b> estion <b>I</b> ntégré aux <b>R</b> essource <b>H</b> umaines
<b>PME</b>	<b>P</b> etite et <b>M</b> oyenne <b>E</b> ntrepris
<b>RH</b>	<b>R</b> essource <b>H</b> umaines
<b>SI</b>	<b>S</b> ystème d' <b>I</b> nformation
<b>SIRH</b>	<b>S</b> ystème d' <b>I</b> nformation <b>R</b> essource <b>H</b> umaines
<b>SPA</b>	<b>S</b> ociété par <b>A</b> ction
<b>TIC</b>	<b>T</b> echnologie d' <b>I</b> nformation et de <b>C</b> ommunication
<b>USA</b>	<b>E</b> tats- <b>U</b> nis

# Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>CHAPITRE I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique</b>	
<b>Section 01 : Changement Organisationnel : fondements théorique .....</b>	<b>06</b>
<b>Section 02 : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) : histoire     et impacts sur l'organisation du travail .....</b>	<b>15</b>
<b>Section 03 : La gestion de la ressource humaine (GRH) : cadre théorique et possibilités     créés par le progrès technologique.....</b>	<b>22</b>
<b>CHAPITRE II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes</b>	
<b>Section 01 : Changements organisationnels liés aux TIC .....</b>	<b>32</b>
<b>Section 02 : L'influence des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH.....</b>	<b>36</b>
<b>Section 03 : Impact de la transformation organisationnelle inhérente aux TIC sur la     GRH au sein des entreprises algériennes .....</b>	<b>42</b>
<b>CHAPITRE III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL</b>	
<b>Section 01: Présentation de la méthodologie de recherche et de l'entreprise enquêtée .....</b>	<b>50</b>
<b>Section 02: Disponibilité, diffusion et utilisation des TIC au sein de CEVITAL .....</b>	<b>57</b>
<b>Section 03: L'impact des changements organisationnels liés à l'intégration des TIC sur     les pratiques GRH.....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>73</b>

## Introduction générale

---

Avec la globalisation des économies et l'intensification de la concurrence, on assiste au passage d'une économie productive à une économie d'information et de savoir. Dans la nouvelle économie, il y a accroissement du rôle de la connaissance devenue un facteur de productivité et de compétitivité. Parallèlement à tous ces changements, d'autres phénomènes comme l'accélération de l'innovation technologique, imposent un effort d'adaptation permanent. D'après Cohen (2006) «*pour continuer à exister, les entreprises doivent changer 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*». <sup>1</sup>

Par ailleurs, l'entreprise peut aujourd'hui exploiter et saisir les opportunités qu'offre le progrès technologique. Dans ce cadre, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont devenues un vecteur de croissance pour les entreprises. <sup>2</sup> En effet, par leur capacité à contourner les contraintes spatio-temporelles, ces technologies sont devenues des facilitateurs de la communication, de la coordination et de la coopération entre acteurs.

C'est au cours des années 1980, que les entreprises publiques algériennes ont été les premières à voir arriver les premiers ordinateurs. Cette période de déstabilisation caractérisée par des restructurations à répétition (*organique, financière, territoriale, etc.*), a fait que les décideurs et acteurs de cette politique occultaient, voire ignoraient, les exigences de mise à niveau technologique de ces entreprises. <sup>3</sup> Khelfaoui (2007), reprend une des conclusions d'une étude réalisée par l'association algérienne des fournisseurs de services internet selon laquelle la réduction de la taille des entreprises publiques aurait au même temps freiné leur dotation en informatique, dispersé leurs moyens et ralenti pendant longtemps le développement du logiciel.

En outre, les TIC jouent un rôle de plus en plus important dans le domaine de la gestion de la ressource humaine. Cette tendance a été observée vers la fin du 20<sup>ème</sup> siècle avec l'avènement des systèmes informatiques. Pour Nahon (2009), «*la fonction ressource*

---

<sup>1</sup> Cohen, A. «*Toute la Fonction Ressources Humaines*», Édition Dunod, Paris, 2006. Cité par SAÏM, T. dans son Mémoire de magistère «*L'impact des TIC dans la fonction RH, cas de la RTO, SONATRACH* » à l'université d'Oran, 2013.P01.

<sup>2</sup> Meftah, H. Lekhal, F. «*L'impact des TIC sur l'entreprise*», diplôme de master soutenu à université de Bejaia, 2014.

<sup>3</sup> Khelfaoui, H. «*Stratégies individuelles et collectives d'intégration des TIC en Algérie* » in Mezouaghi, M. «*Le Maghreb dans l'économie numérique* », institut de la recherche sur le Maghreb contemporain, Edition Maisonneuve et Larose, 2007, P 74.

## Introduction générale

---

*humaine, évolue considérablement sous l'influence de nombreux facteurs: législation de travail de plus en plus exigeant, le développement de l'informatique (exemple: le traitement de la paie), l'accroissement de la compétitivité et la globalisation de l'économie, ce qui nécessite de grandes capacités de créativité, de flexibilité et d'innovation ».*<sup>4</sup>

L'intégration des TIC s'accompagne de changements dans les pratiques au sein des organisations. Cela concerne la communication en gagnant en efficacité, sécurité et rapidité.

Dans le domaine de la ressource humaine, l'utilisation des TIC offre aux professionnels du domaine d'intéressantes possibilités pour le développement de diverses activités. Ces technologies offrent un soutien puissant à la fonction ressource humaine à travers une multitude d'applications comme la gestion des plannings des congés et des remplacements ainsi que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Leur intégration induit pour l'organisation des changements majeurs dans sa structure, ses méthodes de travail, mais surtout dans les pratiques de gestion de la ressource humaine.

### 1. Objet du travail

Dans ce contexte général, notre travail vise à étudier l'impact des changements organisationnels liés à l'intégration des TIC sur les pratiques de la GRH dans l'entreprise algérienne. Le choix est porté sur l'entreprise privée, groupe CEVITAL comme terrain à notre étude empirique. A notre sens, cette recherche présente un intérêt tant au plan théorique que pratique:

- **Sur le plan théorique :** cette recherche montre que toute technologie est porteuse de changement. Elle s'intéresse aux changements organisationnels associés aux (TIC) et à leurs effets sur la gestion de la ressource humaine ;
- **Sur le plan pratique :** cette recherche fournit un éclairage sur l'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH dans le cas d'une entreprise algérienne.

### 2. Problématique et hypothèses de recherche

Aujourd'hui, il incombe à tout manager de mettre tous les moyens en œuvre pour attirer les meilleurs diplômés, mais surtout de les motiver et les retenir au service du développement de l'entreprise. Dans cette optique, l'entreprise algérienne gagnerait à revoir les orientations spécifiques de son système de la gestion de la ressource humaine. Ceci peut

---

<sup>4</sup> Afroun, M. et Ait Menguellet, S. «*L'impact de l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication sur la gestion des ressources humaines : Cas de la direction RH de CEVITAL Agroalimentaire*», diplôme de master soutenue à l'université de Bejaia, 2014, P02.

## Introduction générale

---

concerner la possibilité de développement personnel et professionnel ainsi que l'évolution des compétences. En définitive, il s'agira de garantir au personnel un développement des compétences et des perspectives professionnelles valorisantes.

Pour réaliser ces objectifs, les dirigeants des entreprises algériennes ont aujourd'hui un vaste choix d'outils à leur disposition. En effet, les systèmes d'information de la gestion de la ressource humaine exécutent et enregistrent les opérations inhérentes aux activités de recrutement, formation, promotion, rémunération et autres. Ils assument ces fonctions avec toute la cohérence qu'imposerait leur alignement à la stratégie d'ensemble. De ce point de vue, certains travaux consacrés aux entreprises algériennes (*Souki et Melbouci, 2015 ; Mebarki, 2016*) semblent converger vers l'idée d'un faible apport des systèmes d'information à la GRH.

Dans tous les cas de figures, l'utilisation des TIC s'accompagne de changements organisationnels qui peuvent impacter les pratiques de la GRH. Quel impact ont les changements organisationnels liés aux TIC sur les activités liées à la GRH au sein des entreprises algériennes ? Tel est le questionnement principal auquel ce travail tentera de répondre.

A partir de ce questionnement central, vont découler deux questions sous-jacentes :

1. Comment se présente l'informatisation des processus liés à la GRH au sein de l'entreprise algérienne ?
2. Quel type de changement induit cette informatisation sur les activités liées à la GRH ?

Considérant les résultats de certaines recherches (*Mokrane, 2015 ; Slimani et Boukrif, 2016*) ayant pu montrer que le déterminisme technologique associé aux TIC demeure faible dans la plupart des entreprises algériennes, nous formulons deux hypothèses de recherche :

- **Première hypothèse** : les changements organisationnels liés aux TIC restent globalement mineurs dans les entreprises algériennes ;
- **Deuxième hypothèse** : l'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH demeure faible dans les entreprises algériennes.

### 3. Démarche méthodologique

Nous avons retenu une démarche méthodologique qui s'articule autour de trois axes :

- **Revue de la littérature** : dans le cadre de ce travail, nous mobiliserons la littérature managériale relative aux domaines : de la gestion des ressources humaines (*Peretti, 2016 ; Gilbert, 2006*), des TIC (*Charpentier (1997) ; Laudon et al, 2010...*) et du

## Introduction générale

---

changement organisationnel (*Barret (2003) ; David Decenzo (2004) ; ...*). Le but est de saisir les articulations existantes entre ces trois champs d'étude ;

- **Etude du contexte général des entreprises algériennes** : à partir d'un certain nombre de travaux consacrés aux entreprises algériennes (*Hammoutene et Ferfera, 2017 ; Mezine et Haned, 2018.*), nous tenterons de dégager une sorte de situation générale sur l'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur les pratiques de la gestion de la ressource humaine ;
- **Etude empirique** : Notre troisième axe méthodologique consiste à appréhender empiriquement la question de l'impact des changements liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes. Le recueil des données auprès du groupe CEVITAL se fera en faisant appel à une démarche combinant une méthode quantitative et qualitative.

### 4. Plan de travail

Nous avons organisé notre travail en trois chapitres :

Le premier chapitre est consacré aux aspects théoriques relatifs au sujet traité. Il est ainsi subdivisé en trois sections. Dans ce chapitre, nous présenterons les éléments de définition et autres développements théoriques relatifs aux trois champs d'étude : TIC, GRH et changement organisationnel ;

Dans le deuxième chapitre, nous nous intéresserons aux effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la gestion des ressources humaines d'un point de vue théorique, comme nous tenterons d'évaluer ces effets dans les entreprises algériennes ;

Dans le troisième et dernier chapitre, nous présenterons les résultats de notre étude empirique portant sur le thème de l'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur la gestion des ressources humaines au sein du groupe industriel CEVITAL.

# **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

## **Introduction**

L'environnement des affaires est loin d'être stable : une compétition accrue, des entreprises qui se réorganisent, un système d'information et de communication qui s'améliore avec le développement technologique et facilitant la gestion de la ressource humaine. Dans ce contexte, la gestion du changement et la maîtrise de la technologie sont devenues une compétence managériale très recherchée à tous les niveaux de l'organisation et pas seulement au niveau de la direction générale.

Ce chapitre tente de fournir une synthèse théorique aussi exhaustive que possible des trois domaines scientifiques mobilisés dans ce travail, à savoir : le changement organisationnel, les technologies de l'information et de la communication et la gestion de la ressource humaine.

# Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.

---

## Section 1 : Changement Organisationnel : fondements théoriques

Le changement organisationnel est devenu en quelques années le maître mot des projets organisationnels. Aujourd'hui, la capacité à changer s'impose pour les entreprises comme un actif à construire, à consolider et à développer. Cette section suggère de fournir un éclairage sur les fondamentaux théoriques relatifs au changement organisationnel que nous empruntons à la recherche.

### 1. Changement organisationnel : éléments de définition

Certains auteurs ont défini le changement comme *«le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »*.<sup>1</sup> Pour Richard Barret (2003), le changement est *« une différente façon de faire, faire ce que nous faisons maintenant, mais de façon plus efficace, productive et en améliorant la qualité »*.<sup>2</sup>

Le changement peut être également défini en y intégrant la notion d'interactivité. D'après Serge Raynal (2000), le changement est *« un phénomène interactif entre un acteur, un système et un environnement, ce phénomène est déclenché par un stimulus provoquant un écart, un décalage, ou un déséquilibre »*.<sup>3</sup>

Pour leur part, Stephen Robbins-David Decenzo (2004) voient en le changement *« une modification durable apportée à l'environnement, à la structure, à la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de sa performance »*.<sup>4</sup> En définitive, et comme on peut le constater dans les différentes définitions, la littérature consacrée au changement met l'accent sur l'importance accordée aux interactions entre l'entreprise et son environnement. Dans ce sens, le changement se considère comme *« un concept de gestion couvrant l'ensemble des mécanismes et des actions permettant de transformer la société, les entreprises et les personnes pour les adapter aux réalités des évolutions de l'environnement »*.<sup>5</sup>

### 2. Le changement organisationnel en tant qu'objet de recherche

Demers (1999) énumère trois grandes périodes de recherche sur le changement organisationnel et stratégique.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Belanger, L. *« Le changement organisationnel et le développement »*, Ed organisation, 1994.

<sup>2</sup> Barret, R. *« Libérer l'âme de l'entreprise »* Ed Boeck, 2ed, 2003, P 10.

<sup>3</sup> Sergera, Y. *« Le management par projet »*, Ed d'organisation, Paris 2000, P 08.

<sup>4</sup> Robbins, S. et Decenzo, D. *« L'essentiel des concepts et des pratiques »*, Ed Pearson éducation 2004, P 190.

<sup>5</sup> [Http://www.orgasys.com](http://www.orgasys.com).

<sup>6</sup> Lekhal, A. *« TIC et changement organisationnel, Cas pratique: CHIALI TUBE – Sidi -Bel –Abbés. »* Mémoire de magister soutenu à Université Abou-Bakr Belkaid TLEMCEN, 2010, P80.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

D'abord, celle qui suit la deuxième guerre mondiale, puis celle de la fin des années 70, et finalement la période actuelle qui commence dès la fin des années 80. Pour chacune, l'auteur décrit brièvement le contexte socio-économique qui l'accompagne, donne les principales perspectives théoriques et souligne sa contribution à la recherche proprement dite. Dans le tableau intitulé : « *synthèse de l'historique de la recherche sur le changement* », sont synthétisées les idées de l'auteur.

**Tableau 1 : Synthèse de l'historique de la recherche sur le changement**

<b>Les périodes</b>	<b>Le contexte socio Economique</b>	<b>Définition du Management</b>	<b>Les principales perspectives théoriques</b>
<b>Fin de la première guerre mondiale</b>	Croissance et stabilité Economique	Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation	Synonyme de progrès, de développement organisationnel, de croissance et d'adaptation
<b>Fin des années 70</b>	Récession et décroissance, crise pétrolière 1973, arrivée de nouveaux concurrents sur la scène internationale	Processus discontinu et révolutionnaire événement dramatique, une crise dans la vie de l'organisation	Approche de l'écologie des populations, approche constitutionnaliste, théorie culturelle et cognitive, théorie de l'équilibre ponctué.
<b>Fin des années 80</b>	Concurrence accrue, précarisation de l'emploi	prévisible : une réalité quotidienne, un processus continu d'apprentissage qui permet l'innovation. L'affaire de tous les membres de l'organisation	l'apprentissage, théorie évolutionniste, théorie de la complexité (du chaos), les approches Constructives

**Source** DEMERS, CHRISTIANE « de la gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 à aujourd'hui », gestion, vol 3. 1999. Cité par Lekhal, A. « *TIC et changement organisationnel, Cas pratique: CHIALI TUBE – Sidi -Bel –Abbés.* » Mémoire de magister soutenu à Université Abou-Bakr Belkaid TLEMCEM, 2010, p81.

### **2.1. La première période**

C'est la période de la deuxième guerre mondiale, elle est reconnue comme une période de progrès, de croissance et d'adaptation. En effet, ses années glorieuses ont été marquées par une croissance miraculeuse et une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70. Le changement ici est synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible, et le processus de changement est graduel et continu.

### **2.2. La deuxième période**

La deuxième période arrive à la fin des années 70. Elle est nommée la période de mort ou de transformation, mais également de la nouvelle concurrence qui arrive de l'autre bout du monde (*la concurrence asiatique*) sur la scène internationale au début des années 80. A ce

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

moment-là, surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'Etat. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques, négatifs et signifient une véritable crise dans l'organisation.

### **2.3. La troisième période**

La période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés. Le changement fait ici partie de la réalité des organisations, de leur quotidien et devient même la seule chose prévisible. Il renvoie ainsi à l'idée de durabilité et s'apparente plutôt à un vécu quotidien et un processus continu d'apprentissages permettant de l'innovation.

### **3. Les acteurs et les types de changement organisationnel**

Le changement organisationnel est le résultat de l'intervention de l'acteur. Son implication peut constituer un facteur déterminant de la réussite du changement. C'est un processus dont il est important de maîtriser les différentes facettes.

#### **3.1. Les types d'agents (acteurs) du changement**

Pierre Collerette et al (2008) proposent une définition des acteurs du changement comme « *ceux qui agissent consciemment sur l'environnement pour faciliter l'implantation du changement projeté. Ainsi, toute personne ou tout système qui contribue par une action directe ou indirecte à l'implantation du changement est un agent de changement* ». <sup>1</sup> Cette définition de l'acteur du changement ou de ce qu'est censé être l'acteur du changement, met l'accent sur la marge de manœuvre de celui-ci dans l'implantation du changement aussi petite soit-elle.

##### **3.1.1. Acteurs pilotes et copilotes**

Les acteurs pilotes cherchent à transformer les non acteurs en acteurs (*les non acteurs sont des personnes qui n'ont pas réellement une part active, autonome, constructive dans le changement*), voire en pilotes par le biais d'actions de communication, un large dispositif de participation et un processus de valorisation de chacun.

Parmi les grandes difficultés du pilotage du changement, la nécessité de faire comprendre aux membres de l'entreprise, la réalité du changement et ses multiples dimensions (*économique, technique, sociale, culturelle, stratégique, ....etc.*). Le rôle du pilote devient alors important à expliciter et à faire admettre ces représentations. Le caractère

---

<sup>1</sup> Pierre, C. et al, « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* » Ed presses de l'université de Québec, 2008, P142.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

stratégique de ce rôle tient au fait qu'il ne saurait se limiter à de simples aides dont la finalité consiste à faire « *passer la pilule* ».

### **3.1.2. Le modèle de l'animateur**

Au sens strict, on peut définir ce modèle comme étant, celui qui facilite l'émergence d'un processus ouvert. L'animateur aide les différentes parties à cheminer vers une décision éclairée et partagée. Ainsi, l'animateur met ses ressources personnelles de facilitateur au service des gens directement concernés par le changement. Il détermine aussi la nature du changement, le planifie, le met en œuvre et l'évalue. L'animateur est un acteur à qui on a demandé de l'aide, ce qui montre qu'il n'est pas l'initiateur du changement.

### **3.1.3. Le modèle du militant**

Le dictionnaire Larousse définit le militant comme étant celui « *qui lutte, qui combat pour le triomphe d'une idée, d'un parti* ». Ainsi, le modèle du militant se caractérise par une identification explicite de l'agent en précisant les objectifs et les moyens du changement ainsi que les actions de l'agent pour faire accepter le changement par ses destinataires et réussir son implantation.

## **3.2. Les types de changement organisationnel**

Nombreuses sont les typologies de changement organisationnel proposées dans les travaux. La diversité des typologies tient à la diversité des arguments proposés par les auteurs quant à la façon d'entreprendre un changement et la manière de le conduire.

### **3.2.1. Le changement organisationnel : du hasard à la nécessité programmée (Changement subi ou voulu)**

Le changement organisationnel trouve sa place entre les deux extrêmes que sont la sélection par l'environnement et le choix programmé. A ce propos, LEKHAL (2010) affirme « *si la première position souligne l'impuissance des dirigeants stratégiques, la seconde en prend le contre-pied : les organisations sont conçues comme des entités finalisables, organisables selon une logique de choix rationnel* ». <sup>1</sup>

Le changement subi ou imposé « *est engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou à une partie de celle-ci* ». <sup>2</sup> Il existe dans des entreprises fortement hiérarchisées par rapport aux organisations plus ouvertes au dialogue.

---

<sup>1</sup>Lekhal, A. *Op.Cit*, P71.

<sup>2</sup>*Idem*, P72.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

Le cadre général de ce courant, vise à expliquer les processus de changement organisationnel parmi les populations d'organisations et non au sein de ces dernières. S'agissant d'un niveau d'analyse agrégé (*les communautés d'organisations*) et d'un horizon long, on est nécessairement conduit à majorer le déterminisme environnemental.

Le changement choisi, souhaité ou volontaire, c'est celui qui « *est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent pas, à priori, une action de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs fixés, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est convenable par rapport à ce qui était demandé, la technologie utilisée est performante* ». <sup>1</sup> Dans ce cas, le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci. Le changement voulu est perçu comme étant plus confortable et plus efficace, car les acteurs ont plus de marge de manœuvre et doivent souvent brusquer les événements afin d'arriver à leur fin.

### **3.2.2. Changement global ou profond**

Dans la typologie qu'il propose, Demers (2004) parle du changement global ou bref, c'est-à-dire « *un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce* ». <sup>2</sup> Ce type de changement serait essentiel afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et de réduire les coûts du passage d'une configuration à une autre. Il est généralement initié par les dirigeants dans des situations de crise.

De son côté, JONSON (1966) définit le changement radical ou profond comme étant un changement qui touche les systèmes de valeurs de base d'une entreprise. Il renvoie à une remise en cause de ses fondamentaux comme la stratégie, le modèle organisationnel et autres.

### **3.2.3. Changement planifié ou spontané**

Plusieurs auteurs parlent de changement planifié par opposition au changement spontané ou non planifié. Le changement planifié est celui qui vise à atteindre des objectifs précis à travers un projet explicite, des intentions formulées. Dans le cas d'un changement spontané, les éléments cités au-dessus sont souvent absents. Cette conception du changement, « *ne fait pas de deuil de l'affaire de tous, les membres de l'organisation dont leurs rôles seront sûrement réhabilités, ne constituent plus de simples exécutants ou même des anticorps au*

---

<sup>1</sup>Lekhal, A. *Op.Cit*, P72.

<sup>2</sup>*Idem*, P72.

## Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.

---

*changement, ils deviennent des initiateurs de changement ayant un projet qui peut être utile pour l'organisation ».<sup>1</sup>*

### 4. Les obstacles au changement organisationnel.

Les obstacles au changement organisationnel sont nombreux et de nature diverse.

L'origine de ces obstacles peut être une des raisons développées ci-dessous :

- **Prévoir des résultats négatifs** : le changement produit une quantité énorme de sentiment de crainte et de peur de l'avenir, ce qui mène à une démotivation de l'ensemble des salariés ;
- **La peur de surcharge excessive de travail** : la plupart des salariés pense que le changement augmente la charge de travail sans l'augmentation du salaire ;
- **Les changements obligent les employés à changer leurs habitudes** : Dans ce sens, Machiavel (2004) écrivait « *il n'y a rien de plus difficile, de plus incertain, de plus périlleux à diriger que d'initier un nouvel ordre des choses. Pour celui qui initie, c'est avoir contre lui l'ensemble des personnes qui veulent continuer à bénéficier de l'ancien système et ne pas avoir encore le soutien de ceux qui y veulent gagner quelque chose* ».<sup>2</sup>
- **La faiblesse de la communication** : si les informations concernant le changement ne sont pas bien communiquées, les nouvelles représentations ne seront pas comprises, ce qui va compliquer la réorganisation ;
- **L'échec dans l'engagement de toute l'organisation au processus** : lorsque l'entreprise prend la décision de procéder à un changement, il faut initialiser un processus de transformation pour lequel toutes les composantes de cette organisation (*structure, systèmes de travail, technique et compétences, principes des travailleurs, culture, valeurs et croyances*) doivent adhérer ;
- **Le rejet par les travailleurs de tout ce qui est imposé** : les travailleurs ne refusent pas le changement, mais les conséquences qu'il induit sur leur vécu. Le fait de perdre les repères de l'habituel, engendre une peur de l'inconnu ;
- **La résistance au changement** : est simplement n'importe quel comportement qui empêche l'implémentation réussie du changement. Un tel comportement peut prendre des formes innombrables. A ce propos, GHRISE ARGYRISA ? fait observer que les individus en sociétés, quel que soit leur niveau d'instruction, s'engagent dans ce qu'il

---

<sup>1</sup>Lekha L, A. *Op. Cit*, P83.

<sup>2</sup>*Idem*, p83

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

appelle des routines organisationnelles défensives pour préserver leur statut et le sentiment constant de sécurité. La résistance est donc un phénomène naturel et attendu.

A ce stade, il est possible de parler de deux catégories de freins au changement organisationnel.

### **4.1. Les freins liés au degré d'intégration du processus au fonctionnement de l'entreprise**

Ces freins posent des problèmes d'analyse stratégique du changement et ceux de l'implication des acteurs dans ce processus.

#### **4.1.1. Un défaut d'analyse stratégique du changement**

Certains types de changement organisationnel peuvent connaître des difficultés liées à un manque de décision stratégique claire et explicite. En effet, l'explicitation de cet engagement, semble être fréquemment bafouée ou négligée, faute d'avoir été le fruit d'une réelle conviction stratégique. Il n'est pas rare en fait de voir des responsables d'entreprise ne prendre conscience de la dimension politique des actions engagées qu'assez tard dans le processus. Cela peut signifier qu'ils n'ont pas toujours saisi toutes les opportunités que pouvait leur offrir le processus.

Ainsi, le changement organisationnel est dans bien des cas la répercussion de décisions apparemment anodines n'ayant pas été examinées préalablement. Pour Bartoli et Hermel (1986), l'analyse stratégique du changement « *passé donc par un engagement clair sur l'importance accordée au processus, et par une recherche de cohérence entre les différentes décisions de l'entreprise* »<sup>1</sup>. Cet engagement, signifie que toute action et tout projet devraient pouvoir être analysés en fonction de leurs enjeux et répercussions sur le processus et notamment sur l'implication des acteurs.

#### **4.1.2. Une faible implication des acteurs**

La faible implication des acteurs mérite sans doute d'être citée parmi les freins à la mise en œuvre d'un processus de changement. D'après certains auteurs en sociologie, les difficultés de réalisation d'un changement, quel que soit sa nature, sont essentiellement liées à des facteurs humains, notamment, au degré d'information et d'implication des acteurs dans le changement. Ceci les pousse à constituer une force résistante et un obstacle important à sa mise en œuvre.

---

<sup>1</sup> Bartoli, A. et Hermel, P. « *Piloter l'entreprise en mutation* », ED les éditions d'organisation Paris, 19.P 114.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

Autrement dit, dans une véritable action de changement organisationnel, il est nécessaire que toutes les catégories d'acteurs, des ouvriers à l'encadrement supérieur, se sentent impliquées. Mieux encore, il est nécessaire d'impliquer un nombre de plus en plus grand d'acteurs, au fur et à mesure que progresse la mise en œuvre du changement. La notion d'implication peut devenir insuffisante à un certain stade du changement.

Ainsi, certains auteurs montrent la nécessité d'amener le groupe d'acteurs à concevoir lui-même le changement qu'il convient d'apporter aux problèmes qui sont posés. Cette méthode facilite l'élaboration d'un projet de changement et sa mise en place, car elle évite des blocages conscients ou inconscients et des résistances au changement.

### **4.2. Les freins liés au pilotage du changement**

Les facteurs inhérents à la méthode de pilotage et de conduite du changement sont principalement liés à la situation de l'entreprise.

#### **4.2.1. Erreurs de dosage**

La question de dosage et de pilotage stratégique d'un changement dans l'entreprise, consiste à éviter les excès dans un sens ou dans l'autre. C'est la principale difficulté rencontrée dans la mise en œuvre du changement de l'entreprise. Les organisations se heurtent fréquemment à cette difficulté au début du processus. Selon la situation, les premiers résultats (*échec ou réussite, découragement ou engouement*) conduisent parfois les acteurs du changement à négliger l'état de veille par rapport aux enjeux. Ceci peut être certainement le premier piège méthodologique.

#### **4.2.2. Absence d'infléchissement des méthodes**

La méthode de pilotage du changement doit être souple, évolutive et adaptative. En particulier, l'infléchissement doit se faire sentir à chacune des différentes étapes du processus. Les méthodes de pilotage du changement pèchent fréquemment par carence de dispositifs de communication et de coordination non seulement au niveau de l'équipe de direction, mais également auprès d'autres fonctions de l'entreprise trop longtemps restées à l'écart de l'action.

Ainsi, dans le cas de processus de changement ayant concrètement démarré en production, il peut être primordial d'associer rapidement des domaines tels que les méthodes, les services techniques, le service commercial ou le contrôle de gestion. L'idée d'un infléchissement des méthodes à certaines étapes du processus, peut comprendre également la notion d'intervention nécessaire à certains moments clés, par substitution ou adjonction, aux méthodes précédentes de pilotage. L'intervention se définit comme le fait de prendre part

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

volontairement à une action où les intervenants peuvent être internes ou externes à l'entreprise.

### **5. La résistance au changement**

Tout changement est susceptible de provoquer une certaine résistance de la part des employés, des groupes et même de l'organisation entière. La résistance se manifeste quand les changements touchent les travailleurs ou bien la structure organisationnelle. Elle est donc une attitude négative adoptée par les employés lorsque des modifications sont introduites dans le cycle normal de travail. Plus les facteurs de résistance sont nombreux lors de l'adoption d'un changement, plus les instigateurs du changement doivent déployer de l'énergie pour réduire cette résistance.

Souvent, les individus réagissent négativement face au changement parce qu'ils passent de la certitude à l'incertitude. En fait, l'individu doit adopter de nouvelles attitudes, établir de nouvelles relations interpersonnelles. Celles-ci risquent de modifier la configuration formelle et informelle du pouvoir, des rôles et des statuts. Il doit également acquérir de nouvelles méthodes de travail, et ce, sans être convaincu de la nécessité d'abandonner celles auxquelles il a consacré beaucoup d'effort d'apprentissage.

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine de la résistance au changement, nous pouvons les classer en deux grandes catégories :

#### **5.1. Les résistances liées à l'individu**

Cette famille compte deux types de causes : les causes logiques et relationnelles avec les causes psychologiques et émotionnelles. Dans le premier, le changement est perçu par les individus comme une rupture avec la stabilité. Il traduit un climat de perturbation, d'où l'importance d'une période d'adaptation et d'un effort d'apprentissage. Dans le deuxième type de causes, l'individu a peur d'un avenir inconnu dont il n'a pas confiance et ressent le besoin de sécurité.

#### **5.2. Les résistances liées au système social**

Deux types de causes sont rangés dans cette catégorie de résistance : les causes collectives avec les causes structurelles et conjoncturelles. Dans le premier type, le changement a un grand impact sur les groupes et leurs valeurs. Il peut, par exemple, se

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

traduire par une perte de pouvoir des syndicats. Dans le deuxième type de causes, le fonctionnement de l'organisation va connaître des perturbations tant dans les conditions qu'en ce qui concerne la structure.

### **Section 02 : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) : histoire et impacts sur l'organisation du travail**

Cette section fournit les éclairages nécessaires concernant les TIC. Au-delà des définitions, il s'agira de faire une étude rétrospective pour connaître l'histoire de ces technologies, leur développement et leur implication, notamment, dans l'organisation du travail.

#### **1. Les TIC : origine et évolution**

La première période de l'histoire de l'informatique de gestion s'étale entre 1930 et 1950. Elle est caractérisée par l'utilisation des machines spécialisées capables de classer des cartes dans des cases, de calculer des sommes et d'imprimer des rapports.<sup>1</sup> L'évolution des systèmes d'information a été marquée par des vagues successives de centralisation comme l'automatisation dans les années cinquante ou la mise en service des progiciels de gestion intégrée. Elle a été également marquée par des vagues de décentralisation comme l'arrivée de l'informatique individuelle ou, plus récemment, des technologies Internet.

A partir des années 1950, l'informatisation se caractérise par la diffusion des calculateurs militaires dans le monde professionnel. Longtemps réservée aux grandes entreprises, elle s'est initialement développée autour de gros systèmes centraux puis de mini-ordinateurs et enfin de micro-ordinateurs individuels dans un mouvement de décentralisation du traitement de l'information. La décennie suivante est caractérisée par l'automatisation des processus administratifs (*paie, comptabilité, gestion des stocks, facturation...*). A cette époque, l'ordinateur trouve peu à peu sa place dans l'entreprise et y rentre à tous les niveaux hiérarchiques.

Pendant les années 1970, l'accent a été mis sur l'automatisation des processus de production ayant par exemple entraîné le développement de la robotique. Le but des progrès accomplis dans le domaine étant d'améliorer ces processus. Juste après, ces progrès ont été orientés vers l'automatisation du travail de bureau (*microordinateurs et bureautique*). A partir des années 1990, on assiste à l'ascension de l'internet en tant que réseau permettant de relier

---

<sup>1</sup>Laudon, K. et Laudon, J-P. « *Management de système d'information* », 11ème édition, Pearson, Paris, 2010, P234.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

plusieurs ordinateurs pour communiquer à distance. Le premier grand domaine d'application de ce réseau fut le courrier électronique. L'information est désormais accessible, incontrôlable et échangeable à n'importe quel moment et lieu du monde grâce aux internet.

Depuis, l'internet connaît une explosion et d'autres domaines d'application dont le plus important est le commerce électronique.

Au cours de cette période des années 1990, l'internet fait son entrée en Algérie par le biais de l'association Algérienne des utilisateurs d'UNIX<sup>1</sup> en collaboration avec l'Association des Scientifiques Algériens (ASA) à travers une connexion avec l'Italie. En 1994, le Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique (CERIST), organisme public créé dix ans plus tôt, est désigné pour être l'unique fournisseur d'accès dans tout le pays. L'usage en est réservé à des institutions spécialisées, notamment, dans le domaine de la recherche jusqu'en décembre 1997, date à laquelle l'accès au réseau est étendu aux particuliers.

En 1998, il y avait une ouverture du domaine aux opérateurs privés. Le décret exécutif 98-257 adopté par le gouvernement, autorise l'exploitation de ces réseaux. La libéralisation des services internet devient effective avec l'ouverture réelle aux concurrents privés en mars 1999 engendrant 18 fournisseurs de services internet (ISP). Une année plus tard, un nouveau décret exécutif 2000-307, précise les conditions d'exploitation du service internet. Les articles 2 et 4 indiquent que seules les personnes morales algériennes, dénommées fournisseurs de services Internet, peuvent être autorisées à mettre en place et à exploiter ces services.

### **2. Les TIC : éléments de définition**

Par le terme TIC, se désignent les Technologies de l'Information et de la Communication que nous sommes de plus en plus nombreux à utiliser chaque jour et partout.

Ces technologies ont considérablement amélioré les échanges, facilité et accéléré les partages de l'information. Elles ont pu surmonter les contraintes de temps et d'espace, comme elles ont permis une réorganisation du travail en favorisant le télétravail ces dernières années. En somme, elles se sont imposées aussi bien dans notre vie sociale que professionnelle.<sup>2</sup>

Pour Charpentier (1997), les technologies de l'information « regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information ».<sup>3</sup> Les TIC, quant à elles,

---

<sup>1</sup>Unix : Est un système d'exploitation *multicouches, multitâches* (plusieurs logiciels peuvent fonctionner simultanément).

<sup>2</sup>Meftah, H. et Lekbal, F. *Op.cit*, P36.

<sup>3</sup>Charpentier, P. « *Organisation et gestion de l'entreprise* », édition Nathan, 1997, P 133.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, en particulier, l'informatique, l'internet et les télécommunications. Par extension, elles désignent aussi le secteur d'activité économique des technologies de l'information et de la communication.

Pour mieux comprendre la signification de la notion TIC, il convient de revenir sur la définition des concepts qui la composent, à savoir : technologies, information et communication.

### **2.1. Les technologies**

D'après Dussauge & Ramanantsoa, (1985), le terme technologie est très employé, mais paradoxalement sa signification est très variée car les définitions sont nombreuses. Il s'agit d'un ensemble de techniques, machines, instruments utilisés pour transformer les matières premières et les informations, données...etc.

L'organisation OLATS (*l'Observatoire Leonardo pour les Arts et les Techno sciences*) définissait la technologie comme étant « *l'élaboration et le perfectionnement des méthodes permettant l'utilisation efficace des techniques diverses prises individuellement, en groupe ou dans leur ensemble, qu'il s'agisse de techniques ou mécaniques, physiques ou intellectuelles en vue d'assurer le fonctionnement des mécanismes de la production et de la consommation de l'information* ». <sup>1</sup>

### **2.2. L'information**

L'information est un concept des sciences de la communication. Au sens étymologique, l'information est ce qui donne une forme à l'esprit. Elle vient du verbe latin *informare*, qui signifie « *donner forme à* » ou « *se former une idée de* ».

Selon la définition donnée par l'organisation OLATS, l'information est « *l'émission, la réception, la retransmission, de signaux groupés formels ou écrits, sonores, visuels ou audiovisuels, en vue de la diffusion et de la communication d'idées, de faits, de connaissances, d'analyses et de concepts dans tous les domaines, par un individu, par des groupes d'individus ou par un ou plusieurs organismes?* ». <sup>2</sup>

L'information n'a d'intérêt que si elle entraîne une action en poussant les destinataires à agir ou rétroagir sur leur environnement immédiat, proche ou lointain. Le but est de

---

<sup>1</sup>Benmedakhene, H. « *Apport des technologies de l'information et de la communication (TIC) à la gestion des ressources humaines - Cas pratique d'E-GRH dans la Région Transport Centre (RTC) / SONATRACH* » soutenue à université ABDERRAHMANE MIRA de Bejaia, 2016, P10.

<sup>2</sup>Idem, P11.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

déclencher éventuellement des processus dialectiques, plus ou moins, étendus et alimentant l'échange, qui est une base naturelle et indispensable de l'animation de la vie sociale.

C'est donc un concept complexe auquel on pourrait tenter de simplifier la définition en privilégiant son sens large : « *collection de données organisées dans le but délivrer un message, le plus souvent sous une forme visible, imagée, écrite ou orale* ». <sup>1</sup>

### **2.3. La communication**

La communication peut être définie comme « *la production d'informations sur les milieux interne et externe et comme la création d'interfaces* » <sup>2</sup>. « Elle est le fait qu'une information soit transmise d'un point à un autre. Pour Wesphallen (2009) « *Quand la communication se produit, nous dirons que les parties composantes de cette transmission forment un système de communication* ». <sup>3</sup>

Donc, la communication est la manière par laquelle l'information circule dans l'entreprise. Elle s'effectue à travers un réseau qui comporte au moins un émetteur, un canal de transmission et un destinataire (récepteur).

Après avoir défini chaque élément de la notion TIC, nous empruntons, comme beaucoup de travaux, la définition donnée par l'OCDE à ces technologies appartenant à un secteur qui « *comprend les secteurs manufacturiers et des services, qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électroniques* ». <sup>4</sup>

### **3. Le développement des TIC**

L'informatisation des entreprises remonte aux années 1950 avec la première application professionnelle des calculateurs militaires (Berton, 1987). Elle s'est initialement développée autour de gros systèmes centraux, puis de mini-ordinateurs, et enfin de micro-ordinateurs individuels dans un mouvement de décentralisation du traitement de l'information. En constituant l'épicentre de l'innovation avec un rythme accéléré, l'ordinateur devient le vecteur de l'informatisation. <sup>5</sup>

#### **3.1. Le téléphone**

---

<sup>1</sup>Jean-Yves Prax, « *Le manuel du knowledge management* », éd DUNOD, Paris, 2003, p.60.

<sup>2</sup>Wesphallen, M-H. « *Liberty Thierry Communication : toute la communication d'entreprise* », Paris, 2009, P9.

<sup>3</sup>Miller, G.A. « *Langage et communication* », PUF, Paris, 1973, P19.

<sup>4</sup>L'Ocde. Coutinet, N. « *Définir les TIC pour mieux comprendre leur impacts sur l'économie* », CEPN Université de Paris Nord, 2007, P 5.

<sup>5</sup> Nathalie et al, « *Informatisation et changement organisationnels dans les entreprise* », paris 2010, p39.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

Le téléphone est un appareil de communication qui permet de transmettre la voix pour une conversation à distance. Il est classé dans l'ensemble constitué par les TIC, et ce, même s'il a plus d'un siècle d'existence.

Cette technologie a évolué au fil de temps suivant la trajectoire suivante : le téléphone fixe, le fax ou le télécopieur et, plus récemment, le téléphone mobile également appelé téléphone portable.<sup>1</sup>

### **3.2. Les réseaux**

Les réseaux sont nés du besoin d'échanger des informations de manière simple et rapide entre des machines. En d'autres termes, les réseaux informatiques sont des ensembles de matériels qui sont connectés entre eux pour faciliter la recherche d'informations.

#### **3.2.1. Le réseau internet**

L'internet est un réseau informatique mondial constitué d'un ensemble de réseaux nationaux, régionaux et privés. Il est fondé sur les technologies avancées de l'information et des télécommunications. Grâce à ce réseau, l'information est répartie sur des milliers d'ordinateurs reliés entre eux à l'aide d'un protocole unique qui leur permet de communiquer suivant les règles de confidentialité et de sécurité.

#### **A. World Wide Web (WWW)**

Appelé aussi web ou encore « *toile* » qui rappelle l'image du maillage mondial d'une toile d'araignée. Cette technologie est définie par BOULOUC (2003) comme « *une grande bibliothèque de documents du monde qui comprend des bases de données, des informations des documents textuels et ou multimédia..., ect* ». <sup>2</sup> Sa caractéristique principale est que chaque service contient des informations pour diriger l'utilisation d'une façon automatique et transparente vers d'autres serveurs pour faciliter l'exploration des autres ressources Web.

#### **B. Le courrier électronique**

Un courrier électronique, un courriel, un mail ou un e-mail est un message écrit, envoyé électroniquement via un réseau informatique. On appelle messagerie électronique, l'ensemble du système qui permet la transmission des courriers électroniques. Cette messagerie répond au besoin de faciliter la transmission des fichiers et des dossiers d'une manière plus rapide et efficace afin de favoriser la discussion en groupe.

---

<sup>1</sup>Haned, A. Meziane, R. « *L'impact des technologies d'information et de la communication (TIC) sur la fonction RH cas de groupe SAIDAL* », mémoire de master soutenue à UMMTO, 2018. P11.

<sup>2</sup>Boulouc, P. « *Les nouvelles technologies d'information et de communication* », Paris, 2003, P178.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

### **3.2.2. L'intranet**

Un intranet est un réseau informatique privé, utilisé par les employés d'une entreprise ou toute autre entité organisationnelle en utilisant les mêmes protocoles qu'internet.

Dans les grandes entreprises, l'intranet fait l'objet d'une gouvernance particulière en raison de sa pénétration dans l'ensemble des rouages de l'organisation et des mesures de sécurité qu'il impose. L'adoption de l'intranet au sein d'une organisation est très importante tant pour les employés qu'en ce qui concerne la circulation des informations. En effet, l'intranet :

- Aide les employés à trouver et à visualiser rapidement des informations dans des documents électroniques et des applications pertinentes dans leurs domaines de compétences ;
- Est un puissant moyen de communication à l'intérieur d'une organisation, verticalement et horizontalement ;
- Est aussi utilisé comme une plateforme pour développer et déployer des applications de support aux transactions informatiques utilisées à des fins financières et décisionnelles.

### **3.2.3. L'extranet**

C'est un réseau informatique qui fait appel à l'internet pour établir la communication entre l'organisation et les personnes appartenant à son environnement externe<sup>1</sup>. L'extranet consiste à appliquer la technologie internet aux relations de l'entreprise avec ces principaux clients et fournisseurs. A l'aide de ce réseau, on peut se connecter aux serveurs des entreprises partenaires.

## **4. Les TIC et l'organisation de travail**

Actuellement, les anciennes méthodes de management vivent encore, mais celles-ci cohabitent avec de nouveaux modes essentiellement basés sur la réactivité et la flexibilité de l'organisation. De plus en plus, les TIC à travers certaines solutions technologiques (*messagerie, group ware, intranet...*) tendent à renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise, la collaboration entre les hommes, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail.

Les TIC changent le comportement individuel, développent les compétences et impactent l'organisation du travail. Les changements observés dans le monde de travail et son

---

<sup>1</sup>Lekhal, A. *Op.cit.* P23.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

organisation peuvent varier d'une entreprise à une autre suivant les modes d'appropriation des TIC par dirigeants et les salariés.

Les TIC jouent un rôle primordial au sein de l'entreprise. Elles contribuent au développement des compétences des employés en améliorant leurs capacités d'apprentissage et, par conséquent, leur rendement actuel et futur. En effet, ces technologies peuvent développer chez l'individu des compétences opérationnelles en lien avec son travail, l'aider à mieux accomplir certaines tâches et exercer un effet sur sa productivité.

Les impacts des TIC sur l'organisation du travail se déclinent en :

- Plus d'autonomie des salariés associée à une information partagée ;
- De nouveaux canaux de communication transversale (*intranet, intranet, visioconférence, ...*) par opposition à la communication descendante ;
- Chaque travailleur devient un centre de décision au plus proche problème à résoudre, ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise ;
- La généralisation du travail en groupe qui doit beaucoup au développement des TIC.

### **Section 03 : La gestion de la ressource humaine (GRH) : cadre théorique et possibilités créés par le progrès technologique**

Comme n'importe quel actif de l'entreprise, le capital humain constitue un objet de gestion. Il est à organiser, planifier et à faire évoluer autant que possible. L'objet de cette section est de fournir les éclairages nécessaires sur la gestion de la ressource humaine. Nous nous intéresserons au regard porté par les théories des organisations à la GRH, à ses fonctions, à sa planification, et aux opportunités offertes par le développement technologique à ses pratiques.

#### **1. La GRH : de quoi s'agit-il ?**

La GRH peut être définie comme la gestion des hommes au travail dans des organisations. Elle suppose de prendre des décisions sous contraintes, comme elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (*contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...*). Gérer les hommes, c'est se préoccuper du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises.

Selon P. Roussel (2008), 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 G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise* ».<sup>1</sup>

Pour leur part, Cadin et al (2012) la définissent comme « *les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise* ».<sup>2</sup> Pour Shimon et al (2002), la G.R.H d'une organisation est « *l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels* ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup><https://www.memoireonline.com>, Pratiques-de-GRH-et-performance-sociale-dans-une-societe-commerciale-Cas-de-la-societe-Proda.consulté le 01/02/2020 à 21h30.

<sup>2</sup>Cadin, L. et al, « *GRH : Gestion des ressources humaines* », Paris, 2012, P 21.

<sup>3</sup>Shimon, L. et Dolan, Tania, Susane. Jackson, Randall. S, Schuler, « *La gestion des ressources humaines* », 3<sup>ème</sup> édition, 2002, P5.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

Au final, l'ensemble des définitions convergent vers l'idée selon laquelle la GRH consiste en un ensemble de moyens, d'activités et de stratégies déployés pour améliorer les performances individuelles et atteindre les objectifs collectifs.

### **2. La GRH dans les théories des organisations**

Le regard porté à la GRH a évolué suivant les conditions du contexte et les différentes conceptions proposées dans les théories des organisations. Vers 1880, naît l'organisation scientifique du travail (OST) de F.W. Taylor qui démontre à partir de ses expériences que l'on peut accroître l'efficacité des salariés en les spécialisant. En effet, le taylorisme est fondé sur le travail à la chaîne pour une production standardisée. Ceci entraîne une augmentation de la production qui pourrait engendrer une augmentation des salaires et du pouvoir d'achat, et par conséquent, une diffusion massive des biens d'équipement.<sup>1</sup>

La maximisation des capacités qui fonde le taylorisme permet un développement de la taille de l'organisation. Au XX<sup>ème</sup> siècle, le service du personnel remplissait les tâches de recrutement et d'orientation. En effet, l'aspect répétition favorise un modèle mécaniste car le salarié reste prisonnier des cadences effrénées de travail négligeant la dimension psychologique et psychosociologique.

Plus tard, en réaction aux limites formulées à l'OST, les humanistes proposent des théories centrées sur les besoins humains. Dans ce sillage, Elton Mayo, fondateur de l'école des relations humaines, suggère que des relations humaines bonnes peuvent agir favorablement sur le rendement des salariés, d'où l'importance d'améliorer les conditions de travail. Pour sa part, Abraham Maslow souligne que le comportement d'un individu s'explique par la recherche de son équilibre interne et ses motivations<sup>2</sup>. Dans ce sens, sa « *pyramide des besoins* » est hiérarchisée en besoins : physiologiques, de sécurité, d'intégration, d'estime et d'accomplissement. Dès que les besoins fondamentaux de l'individu sont satisfaits, il aspire à des besoins non fondamentaux.

Cette théorie a poussé les responsables et chefs d'entreprises à revoir leur vision de la ressource humaine pour considérer tous ses besoins ainsi que la multiplication de ses tâches et responsabilités. Une administration plus complexe, un développement de la législation du travail et une syndicalisation croissante sont autant d'éléments caractérisant cette période (1940-1950).

---

<sup>1</sup> Potocki malicet, D. « *Elément de sociologie de l'entreprise* », Edition Economica, 2006, P13.

<sup>2</sup> Maugere, S. « *Théories de la motivation au travail* », Editions Dunod, 2004, P54.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

A la même période, Mc Gregor formule des développements désignés par la théorie X et Y. En résumé, la théorie X est similaire à la théorie classique de l'organisation du travail où les chefs d'entreprises se cachent derrière les préjugés de mauvaise nature de l'homme (*répulsion pour le travail, peur des responsabilités et volonté de rétribution..*), tandis que, la théorie Y suggère que la limite de l'homme ne s'explique pas par sa mauvaise nature, mais plutôt, par la limite des dirigeants à voir plus. La théorie Z de Mc Gregor n'est, quant à elle, que le prolongement des deux précédentes en se focalisant sur les relations entre le salarié et son entreprise. L'idée fondatrice de cette théorie est que le dévouement à l'entreprise se mesure par le facteur temps consacré par l'employé à celle-ci.

Par ailleurs, l'analyse de Herzberg porte sur l'adéquation des modes d'organisation du travail avec les besoins de l'homme et ses motivations. En effet, le travail est source de motivation, de mécontentement, mais aussi de satisfaction. Les facteurs de satisfaction se rattachent à la réalisation.

Action des besoins des salariés : se réaliser, exercer un travail stimulant, prendre des initiatives et participer à la prise de décision. Ils concernent le besoin de se développer individuellement et en groupe pour se voir attribuer des progressions, voire des promotions ainsi que le mérite et la reconnaissance sous toutes ses formes.

Aujourd'hui, les modèles japonais restent la référence en matière d'organisation du travail. Ces modèles prônent la nécessité d'adopter des méthodes axées sur l'apprentissage continu dans le but d'accroître la qualité des produits ou des services. Dans ce cadre, ces modèles misent beaucoup sur la gestion de la ressource humaine. En effet, les entreprises japonaises ont opté pour des pratiques de GRH visant à renforcer le sentiment d'appartenance des employés à leur organisation. Les pratiques de rémunération, de sécurité de l'emploi, mais surtout celles concernant la formation comptent parmi les mécanismes incitatifs mis en place pour favoriser la productivité de la main d'œuvre.

### **3. Les différentes fonctions de la GRH**

Etant l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines, la GRH vise à fournir aux organisations une main d'œuvre productive, stable et satisfaisante.<sup>1</sup> Cet ensemble d'activités est déployé quotidiennement pour :

#### **3.1. Le recrutement des salariés**

Afin de faire concorder les besoins en compétences dans l'entreprise avec les talents individuels, les responsables ressources humaines doivent parfaitement cibler leurs besoins

---

<sup>1</sup>Benraoun, Sid Ahmed. «*Management des ressources humaines*», 5<sup>ème</sup> édition, Paris, P19.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

présents, mais aussi les facilités qu'aura le personnel recruté à s'adapter aux besoins futurs de l'entreprise.

### **3.2. Le développement des compétences**

Le développement des compétences vise à articuler les attentes des salariés avec les exigences de l'organisation. Pour développer ses compétences, l'organisation dispose d'un certain nombre d'outils dont le plus important est la formation. Celle-ci consiste en un transfert aux salariés de connaissances ou de savoir-faire pour leur permettre de bien s'acquitter de leurs tâches. Elle englobe le perfectionnement, l'apprentissage, le recyclage, l'initiation, l'accueil, l'entraînement, ... etc. C'est un ensemble d'actions qui visent à valoriser les salariés et qui peuvent induire des décisions importantes concernant leur carrière professionnelle.

### **3.3. La gestion des carrières**

La gestion de la carrière consiste en le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des mouvements d'un salarié. Pour Guérin et Wils (1992), la gestion de la carrière « *s'identifie à la gestion des mouvements de la main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur sortie en passant par la gestion de la mobilité interne ainsi que des divers programmes d'appui sous-jacents à cette mobilité* ». <sup>1</sup>Ces mouvements vont former son parcours professionnel dans l'organisation. Les auteurs décrivent un système de gestion des carrières comme un lien indispensable entre le système de planification et les systèmes opérationnels de gestion des ressources humaines.

### **3.4. La rémunération du personnel**

La GRH porte à la fois sur la rémunération du personnel et la motivation procurée par le salaire. Ce dernier gagnerait à assurer le juste équilibre entre le coût engendré pour l'entreprise et la motivation nécessaire au salarié. Cet équilibre se réalise à travers un système à trois composantes, à savoir : l'équilibre financier de l'organisation, l'équité externe par rapport au marché du travail (*compétitivité*) et l'équité interne entre les salariés.

### **3.5. La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)**

---

<sup>1</sup>Guérin, G. et Wils, T. « *La gestion des carrières : une typologie des pratiques* », Publications de l'Université de Montréal, 1992, P5.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

La GPEC est le résultat du développement des démarches prévisionnelles suivies par les entreprises en matière de personnel. Elle peut porter sur la main d'œuvre, mais également sur les effectifs, les emplois et les compétences.<sup>1</sup>

En d'autres termes, la GPEC consiste à anticiper la gestion des compétences pour permettre à chaque organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques. Ce processus de planification et d'anticipation, comporte trois éléments clés (*le triple A de la GPEC : anticiper, analyser, ajuster*) :

- Anticiper les besoins en compétences et effectifs ;
- Analyser les ressources actuelles ;
- Ajuster ou mettre en cohérence les besoins futurs et l'état actuel des ressources humaines pour construire un plan d'action permettant de réaliser les ajustements, étape par étape.

### **3.6. L'amélioration des conditions de travail**

Les conditions de travail désignent d'une manière générale, l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. L'amélioration de ces conditions passe par la création d'un environnement et d'un climat qui favorisent le travail et qui motivent les salariés. Dans ce sens, Peretti (2006) affirme que demain sera ordonnateur du cadre de vie au travail et garant du mieux vivre en entreprise. L'importance des enjeux, justifie l'intérêt qu'a l'entreprise à assurer le minimum des conditions au travail :<sup>2</sup> la santé, la sécurité et le bien-être.

## **4. La planification des ressources humaines**

La planification des ressources humaines constitue l'une des premières étapes de tout programme efficace en matière de gestion des ressources humaines.

### **4.1. La planification des ressources humaines : c'est quoi ?**

La planification des ressources humaines est un processus d'élaboration et de mise en application de plans et de programmes visant une organisation de la main-d'œuvre au plan quantitatif (*effectifs*) et qualitatif (*compétences*). Elle aide les entreprises à atteindre leurs

---

<sup>1</sup> Gilbert, P. « *La gestion prévisionnelle des ressources humaines : histoire et perspectives* », Revue Française de Gestion, N° 124, Lavoisier, 1999, P8.

<sup>2</sup> Peretti, M. « *Gestion de la ressource humaine* », 21<sup>ème</sup> édition, Edition Vuibert, 2006, P 130.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

objectifs financiers, de même que, ceux concernant la production, la diversification et l'innovation dans le domaine de la technologie.<sup>1</sup>

### **4.2. L'importance de la planification des ressources humaines**

La planification des ressources humaines est importante car elle contribue de plusieurs façons à atteindre un grand nombre d'objectifs dont le plus important est de prévoir l'offre et la demande futures de main d'œuvre. A cet objectif central, peuvent s'ajouter d'autres objectifs :

- Réduire les dépenses associées au phénomène de l'absentéisme ;
- Gérer les ressources humaines de manière proactive plutôt que réactive ou passive ;
- Mettre l'accent à la fois sur les objectifs individuels et organisationnels ;
- Orienter la gestion des ressources humaines vers l'avenir et permettre au service des ressources humaines d'agir à titre de contrôleur des ressources humaines dans l'organisation ;
- Considérer les coûts liés à la gestion des ressources humaines comme un investissement plutôt qu'une dépense difficile à gérer.

### **4.3. Les objectifs de la planification des ressources humaines**

Aujourd'hui, grâce au progrès technologique intervenu dans le domaine de l'informatique, il devient plus facile d'atteindre les objectifs de la planification des ressources humaines. Dans ce cadre, l'informatique permet de :

- Conserver une grande quantité de données sur chaque employé ;
- Réduire les coûts associés à la gestion des ressources humaines en aidant les gestionnaires à prévoir les excédents et les pénuries de main-d'œuvre, et en corrigeant ces déséquilibres avant qu'ils ne deviennent difficiles à gérer et plus coûteux ;
- Fournir une meilleure base à la planification du perfectionnement du personnel de manière à exploiter de façon optimale le potentiel des travailleurs ;
- Améliorer le processus global de planification d'une organisation ;
- Fournir un instrument permettant d'évaluer les effets des différentes mesures et politiques en matière de ressources humaines.

### **4.4. Les liens entre la planification des ressources humaines et les autres activités de la gestion des ressources humaines**

---

<sup>1</sup> Shimon el al, « *Gestion des ressources humaines* », éd 3<sup>ème</sup> paris, p 162 à 169.

## Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.

La planification des ressources humaines entretient des liens étroits avec d'autres domaines de la GRH pour lesquels elle constituerait un préalable.

### 4.4.1. L'analyse des postes

La description des postes et des spécifications des emplois est nécessaire à la planification des ressources humaines. En effet, ne pas tenir compte des exigences des postes en termes de savoir et desavoir-faire, rendrait toute planification impossible.

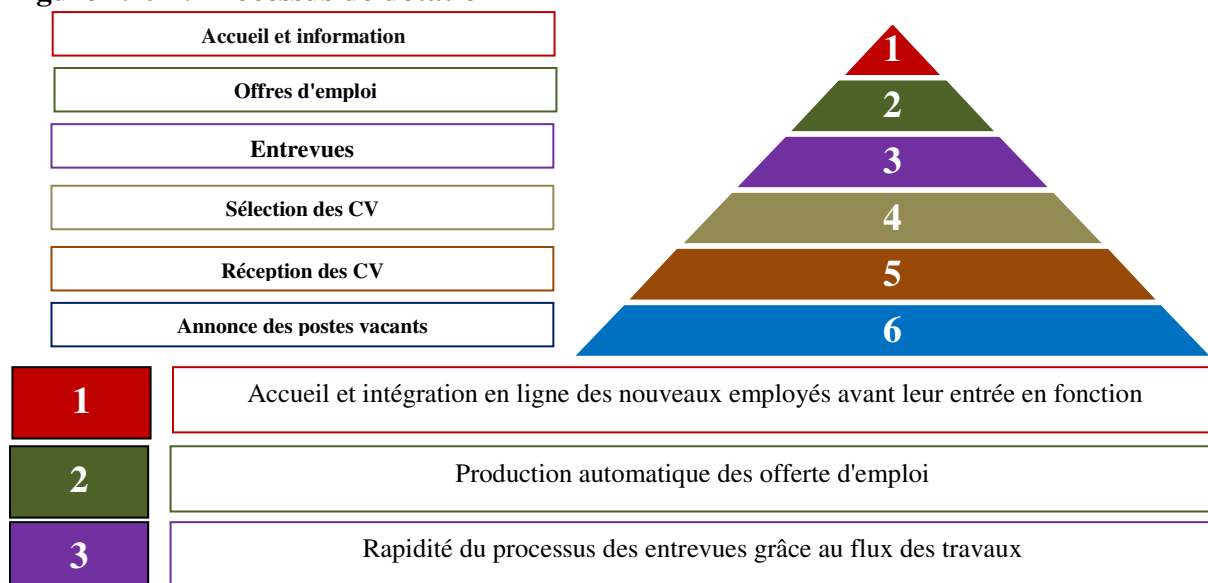
### 4.4.2. Le développement des compétences

La planification des ressources humaines aide l'entreprise à prévoir les pénuries ainsi que les secteurs d'activité les plus susceptibles d'être touchés par l'obsolescence des compétences. Elle permet ainsi à l'entreprise de former les employés en question et d'actualiser leurs compétences.

## 5. Les possibilités offertes par le progrès technologique à la GRH

Au cours de ces dernières années, est apparu le concept de « *cyber-gestion des ressources humaines* » qui comporte de nombreuses applications grâce, entre autres, aux multiples possibilités des technologies du Web<sup>1</sup>. La cyber-gestion consiste en le fait d'attribuer des applications et des technologies du web pour faciliter les différentes tâches liées à la GRH. Il peut s'agir de la publication électronique des offres d'emploi, la présélection en ligne, le traitement des CV ... etc. Ces applications apportent plus d'efficacité à la GRH en termes de réduction des coûts et de rapidité de traitement. La figure ci -après présente le processus de dotation en cyber gestion des RH.

**Figure N°01 : Processus de dotation**



<sup>1</sup> Simon I, D. Taniae, J. Randall, S. Schuler. «*La gestion des ressources humaines* », 4<sup>ème</sup> édition 2002, P582.

## Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.

---

4	Rapidité de la classification et de la présélection des dossiers grâce aux formulaires électroniques
5	Envoi automatique des accusés de réception
6	Affichage des emplois sur le portail Web à l'externe (Extranet) ou à l'interne

**Source:** Simon L.Dolan, Tania E.Jackson, Randall S. Schuler, «La gestion des ressources humaines », 4<sup>ème</sup> édition, 2002, P 583.

La « *cyber – gestion* » des RH englobe :

### 5.1. La cyber-formation et le cyber-apprentissage

Les solutions technologiques de ce genre visent à répondre aux besoins de formation et de développement des employés. La cyber-formation est intéressante en termes d'accessibilité et de coût. L'exemple le plus illustratif de l'apprentissage et de la formation en ligne consiste en les solutions « *E-Learning* ». Ces solutions sont une forme d'enseignement à distance qui repose sur un réseau accessible via ordinateur utilisant les standards internet et les technologies de communication interactives.<sup>1</sup>

Nonobstant le coût de la formation, ces solutions sont consubstantielles du principe qui consiste à former en un minimum de temps un maximum d'apprenants. L'enjeu de la formation en ligne (e-learning) s'envisagerait dans une optique de complémentarité et non de substitution à la « *formation en présence* ».

### 5.2. La cyber-gestion des carrières

Grâce aux technologies du web, les employés peuvent s'auto-évaluer et constater, par eux-mêmes, l'écart entre leurs connaissances actuelles et celles qu'ils devraient acquérir. Les employés peuvent aussi exploiter ces technologies pour enrichir leur capital relationnel ou leur savoir être. Ils peuvent par ailleurs s'informer via ces technologies sur la législation du travail ou au sujet des affectations et des promotions, informations se trouvant souvent entre les mains des dirigeants.

### 5.3. La cyber-communication

Les technologies web ont énormément facilité la communication et rétréci les distances entre les employés et les entreprises. Par exemple, grâce à la communication électronique, on assiste à une rapidité de diffusion de l'information. En général, par leur

---

<sup>1</sup> Teboul, T. « *L'exemple du partenariat SAP-Adobe : une nouvelle ère pour les solutions e-learning* », Revue Personnel, N° 482, septembre, 2007, P 28.

## **Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique.**

---

capacité à contourner les contraintes spatio-temporelles, ces technologies sont devenues des facilitateurs de la communication, de la coordination et de la coopération entre acteurs.

### **5.4. La cyber-gestion et la rémunération**

Les technologies du web permettent de réduire les coûts administratifs de la rémunération et des avantages sociaux améliorant ainsi le processus organisationnel. Pour que cela puisse être possible, il faudrait que les conditions d'usage s'y prêtent. En d'autres termes, il est indispensable que la culture de l'entreprise soit favorable à des échanges basés sur les TIC.

### **Conclusion**

Ce chapitre a tenté d'éclairer sur les trois domaines scientifiques mobilisés dans ce travail pour pouvoir mettre en perspective les articulations existantes entre eux. Nous avons fait le constat de l'abondance de la littérature consacrée à ces trois domaines qui s'imposent dans le fonctionnement organisationnel.

Pour l'essentiel, les entreprises sont aujourd'hui tenues de se réorganiser continuellement pour faire face aux défis changeants de l'environnement. C'est un impératif d'autant plus important compte tenu de la nécessité pour l'entreprise de se moderniser en passant par un investissement dans les TIC. En effet, l'intégration de ces technologies est l'occasion pour l'entreprise de reconsidérer ses modes de fonctionnement et son système de management. Ces changements liés à l'intégration des TIC peuvent induire des décisions relevant de la GRH. C'est précisément, ces aspects qui seront développés dans le deuxième chapitre tant d'un point de vue théorique qu'en ce qui concerne l'entreprise algérienne.

**Chapitre I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine :  
approche conceptuelle et théorique.**

---

## **Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction**

---

L'intégration des TIC s'accompagne de transformation des habitudes de communication, de refondation des méthodes de travail et de reconsidération de la structure organisationnelle. C'est surtout l'occasion pour l'entreprise de formuler des choix et de prendre des décisions touchant aux activités liées à la GRH.

A l'instar des autres organisations, les entreprises algériennes ne sauraient ignorer cette nouvelle ère où s'imposent les TIC. En effet, au cours des années 1980, les TIC font leur première entrée au sein des entreprises algériennes qui se voient depuis relever le défi de la diffusion de ces technologies et leur adaptation à leurs besoins.

L'objet de ce chapitre sera d'étudier les effets des changements organisationnels liés à l'intégration des TIC sur les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein des entreprises algériennes.

## Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction

---

### Section 01 : Les changements organisationnels liés aux TIC

Dans les sciences de la gestion, le changement organisationnel est encore un thème qui englobe des significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer, ou bien c'est un passage de l'état A vers l'état B. Cette recherche est fondée sur l'idée que les TIC présentent un enjeu majeur pour l'organisation et son adaptation.

Dans cette section, nous nous intéresserons au concept de changement organisationnel accompagnant l'introduction des TIC et les principales approches théoriques ayant développé cette problématique.

#### 1. Les changements organisationnels accompagnant l'introduction des TIC

La montée en puissance des TIC induit des transformations majeures dans les organisations concernant la structure, la portée des opérations, les mécanismes de contrôle, les modes et les flux de travail. Les principaux changements organisationnels accompagnant l'intégration des TIC se déclinent en les points ci-dessous.

##### 1.1. Renforcement de l'autonomie de chacun

Le changement organisationnel lié aux TIC donne la possibilité de développer des capacités et d'avoir plus de responsabilités, ce qui va renforcer l'autonomie. D'après Aidoud (2017), l'usage des TIC va de pair avec le principe de l'exploration qui «*nécessite de l'autonomie pour que les acteurs puissent inventer des solutions nouvelles à des problèmes opérationnels actuels. En effet, ce n'est pas en appliquant les solutions existantes et en consignat leurs actions dans un cadre imposé, que les acteurs feront preuve de créativité*».<sup>1</sup> Donc, l'autonomie est un stimulant à la créativité et au développement de nouvelles idées.

##### 1.2. Diminution du nombre de niveaux hiérarchiques

Les systèmes d'information peuvent réduire le nombre de niveaux dans une organisation en fournissant aux gestionnaires l'information nécessaire pour superviser un grand nombre d'employés, ce qui est connu par «*l'aplanissement des entreprises*». Disposant de plus d'informations, les travailleurs peuvent prendre des décisions qui étaient autrefois prises par les gestionnaires.

---

<sup>1</sup> Aidoud Mohamed Faouzi, « *Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien* », thèse doctorat soutenu à Université Abou Bakr BELKAID-TLEMCEN, 2017, p66.

## **Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction**

---

Ces changements ont entraîné un accroissement des responsabilités des gestionnaires et permet aux cadres de haut niveau de gérer et de diriger un plus grand nombre d'employés à distance.

### **1.3. Mise en place d'une organisation transversale**

Les mutations technologiques, en particulier, les TIC concernent toutes les branches d'activités et les fonctions de l'entreprise. Le recours aux TIC au sein d'une organisation favorise la mise en place d'une organisation transversale permettant une amélioration et une rapidité de la circulation de l'information. En outre, il facilite la communication au sein de l'organisation et favorise la flexibilité au travail.

### **1.4. Passage d'un pilotage séquentiel des activités à un pilotage interactif ou systémique**

Le pilotage du changement a pour objectif l'adhésion des principaux acteurs du projet à celui-ci. Pour cela, il convient de comprendre les attentes et les besoins des parties concernées par le projet et cibler les facteurs qui pourraient les gêner dans l'accomplissement de leur mission. Il s'agit ensuite de leur proposer des actions de communication, de formation et d'accompagnement pour qu'ils obtiennent les meilleurs résultats possibles.

Dans ce sens, Autissier et Moutot(2013) considèrent que *« l'un des objectifs du pilotage du changement, qui est considéré comme un levier de productivité, est de préparer les individus au changement pour que leur temps d'apprentissage soit le plus bref possible et pour que les effets du changement prennent forme le plus tôt possible »*. Les auteurs ajoutent qu'il est nécessaire que *« des résultats positifs du changement soient observables et soulignent que le pilotage du changement vise, en outre, à faire adhérer des personnes à un projet, de transformer et de faire évoluer »*.<sup>1</sup>

## **2. Approches théoriques du changement organisationnel en rapport avec l'intégration des TIC**

Un changement organisationnel toujours considéré comme inéluctable, est celui qui est induit par une modification de l'environnement technique, qu'il soit introduit volontairement ou imposé de l'extérieur. Dans ce qui suit, nous nous intéressons à deux approches théoriques du changement organisationnel lié à l'intégration des TIC : la perspective déterministe et la perspective émergente.

---

<sup>1</sup> Aidoud Mohamed Faouzi, *Op.Cit*, p77.

## Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction

---

### 2.1. La perspective du déterminisme

Selon Pesqueux et Triboulois (2004), la perspective du déterminisme organisationnel va au bout de la logique ingénierique<sup>1</sup> en soutenant que la structure organisationnelle est le résultat d'une stratégie voulue et librement décidée en fonction des intentions de ces concepteurs. L'important est que le décideur puisse «*choisir*» une structure organisationnelle et les techniques appropriées. Il n'existe, dans ce contexte, que des solutions contingentes. C'est donc une approche normative de la conception du changement organisationnel.

La perception de l'environnement technique et la volonté managériale sont les principaux éléments explicatifs de la conception des organisations et de leur changement. Le déterminisme tend à occulter la composante humaine du changement organisationnel et considérer la ressource humaine comme une donnée plutôt qu'une contrainte. De même, il conduit à ne voir que les problèmes techniques et donc à imaginer des solutions nécessairement techniques.<sup>2</sup>

Le déterminisme technologique considère les TIC comme un déterminant des configurations organisationnelles. Cette perspective est souvent liée à une vision optimiste des outils ou internet est présenté comme l'élément susceptible de révolutionner l'ordre établi aussi bien au sein de la société que des organisations. L'application de ce modèle au cas particulier des TIC a donné lieu à de nombreux travaux où l'on a, par exemple, tenté d'exposer les effets des TIC en termes d'évolution des pratiques et des structures organisationnelles. Cependant, malgré l'intérêt qu'elle a suscité, la perspective du déterminisme technologique a connu de nombreuses contestations. Il lui est reproché de ne pas avoir produit des résultats incontestés et des modèles explicatifs pertinents. Ceci va plaider en faveur d'une vision plus élaborée, à savoir la perspective émergente.

### 2.2. La perspective émergente

Pour présenter la perspective de l'émergence, Batazi-Alexis (2002) affirme qu'entre la voie de l'impératif technologique et celle de l'impératif organisationnel, dans la théorie du changement organisationnel, la perspective de l'émergence des connaissances semble celle qui correspond au caractère interdépendant de l'outil et l'usage.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Utilisée en particulier dans la réingénierie de processus, elle considère que les TIC sont un instrument maîtrisable au service d'objectifs de changement planifié. La vision optimiste qu'elle suggère a été contestée pour la simple raison qu'elle ne traduit pas la complexité du phénomène : la non-réalisation de certains objectifs comme l'apparition d'effets non voulus révèlent les limites de cette vision.

<sup>2</sup> Pesqueux, Y., et Triboulois, B., «*la dérive organisationnelle*», Ed l'harmattan, 2004, P92-93.

<sup>3</sup> Batazi-Alexis, C. «*Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans un processus d'apprentissage organisationnel : pour une coordination émergente entre le local et le global* », 2002, P72.

## Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction

---

Dans la perspective émergente, il n'y a pas de déterminisme technique ou organisationnel, mais plutôt une interaction de ces deux thèmes avec le contexte social. Cette perspective est clairement sociotechnique. Née de la rencontre de trois courants de pensée (*la psychologie industrielle, la sociologie du travail et les sciences de l'ingénieur*), cette perspective s'est développée à partir des années cinquante, grâce aux recherches d'Emery et Trist au Tavistock institue de Londres. Elle suggère de considérer l'organisation comme un système ouvert composé d'un système technique et social et dont l'efficacité dépend de l'optimisation conjointe de ces deux dimensions.<sup>1</sup>

Le modèle du changement organisationnel lié à la perspective émergente dépend :

- Du degré de standardisation et de formalisation des procédures ;
- De la complexité horizontale par rapport au nombre d'éléments de même niveau hiérarchique ;
- De la complexité verticale et de l'envergure du contrôle ainsi que du degré de centralisation.

Le modèle interactionniste suggère d'en finir donc avec les raisonnements en termes d'impacts au profit d'un raisonnement tenant compte des effets mutuels entre les TIC, l'organisation et la RH. Les TIC ne constituent plus le déterminant ni le déterminé des configurations organisationnelles, mais deviennent un élément dans une situation organisationnelle qui influence les autres éléments et qui se trouve influencé par ces derniers.

En définitive, le modèle interactionniste dit de l'émergence reconnaît une certaine influence (*déterminisme modéré*) des TIC sur les caractéristiques structurelles, mais le caractère non automatique de ces effets. Il dépasse, de ce fait, les visions du modèle ingénierique et celui du déterminisme technologique.

---

<sup>1</sup> Plane, J.M. « *Théorie et management des organisations* », 3<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, 2012, P 134.

## Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction

---

### Section 02 : L'influence des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH

Aujourd'hui, la GRH bénéficie d'importantes possibilités qu'elle doit au progrès technologique y afférent aux TIC. L'informatisation des processus opérationnels de l'entreprise induit des changements au plan organisationnel qui ont des retombées sur les pratiques de la GRH. Dans cette section, nous nous intéresserons aux aspects relatifs à l'informatisation de la GRH ainsi qu'aux retombées de cette informatisation sur ses activités.

#### 1. L'informatisation de la fonction ressources humaines

La ressource humaine revêt aujourd'hui un caractère stratégique pour toute entreprise se voulant compétitive. L'enjeu réside dans la capacité à développer les ressources humaines en vue de construire et consolider le capital humain devenu un actif à gérer avec le même professionnalisme que les autres actifs de l'entreprise.

Ainsi, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent : gestion des effectifs, des savoir-faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières, maintien de l'employabilité..., etc. On parle également d'un « *lien à la fois avec la direction générale de l'entreprise et les directions opérationnelles, les équipes RH, les assistent dans l'organisation, l'administration et le développement des Ressources Humaines de l'entreprise* ». <sup>1</sup>

Ces nouveaux défis imposent aux entreprises de mettre en place des systèmes d'information et de communication liés à la GRH où sont rassemblés des outils leur permettant de mieux répondre aux enjeux de l'environnement. Ces enjeux font que « *Si le modèle industriel, consacré par le taylorisme, cantonnait la fonction dans un rôle administratif des entrées et des sorties de personnel, le modèle des relations humaines a montré l'importance de la reconnaissance individuelle dans la productivité globale d'une firme et a donné aux ressources humaines un rôle d'animation* ». <sup>2</sup> Qu'est-ce qu'un système d'information de la RH et qu'apporte-t-il à la GHR ?

#### 1.1. Le système d'information RH

Il existe de nombreuses définitions proposées dans les travaux au système d'information des RH, celui-ci est considéré comme « *une procédure de collecte, de stockage, de restauration et de validation des données sur les ressources humaines, les activités du*

---

<sup>1</sup> Balanchot, F., et wacheux f. - « *TIC : finalités de la GRH et création de valeur. In : la revue personnel* », N° 437, 2003, p.04.

<sup>2</sup> Afroun, M. Ait Menguellet, S., *Op.cit.* P25.

## Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction

---

*personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a besoin »<sup>1</sup>.*

Le SIRH comprend le personnel, les formes, les politiques et procédures, et les données. Il a pour objectif d'automatiser les procédures administratives qui permettent la centralisation des données et leur diffusion dans le but d'aider à la prise de décision et à l'accompagnement des nouvelles logiques de la GRH qui demandent la maximisation de ressources.

Les changements liés aux TIC ont contribué au niveau de la GRH à l'introduction de méthodes qui favorisent une optimisation de la communication ainsi qu'un accroissement de la réactivité et la performance globale de l'entreprise. Ces différentes innovations offrent une plus grande facilité d'accès aux informations dont les salariés ont besoin en favorisant leur partage. Elles permettent un meilleur pilotage de l'activité, source d'une plus grande qualité.

### **1.2. L'impact des TIC sur la fonction ressources humaines**

L'introduction des TIC dans les pratiques de la GRH a bouleversé le fonctionnement des organisations, en particulier, celui des activités liées à la RH. Ceci a donné naissance à la e-RH, apparue à la fin des années 1990 aux États-Unis. La révolution du « *on-line* » est alors entraînée et l'on voit apparaître un nombre d'outils en « *e* » s'intégrant de plus en plus à la fonction RH de l'entreprise tels que la e-paie, l'e-recrutement, la e-formation, ...etc.

Ces outils vont changer la manière :

- D'étudier les différentes candidatures au recrutement ;
- De planifier et développer les compétences ;
- De gérer la rémunération.

#### **1.2.1. Impact sur le recrutement**

Connu par la suite sous l'appellation d'e-recrutement, le traitement automatisé des informations qui abolit les distances, permet un recrutement plus rapide et moins cher qu'une traditionnelle campagne dans la presse quotidienne ou périodique. C'est un système flexible et proactif qui ne coûte presque rien. Il est opérationnel vingt-quatre heures sur vingt-quatre, sept jours sur sept. Au final, on peut dire que l'internet constitue un vecteur stratégique du recrutement moderne.

---

<sup>1</sup> Bourde, A. W. et Broderik, R. « *Technologie de l'information et compétitive* », Paris, 2001, PP7-17.

## Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction

---

La plupart des adeptes du cyber-recrutement, sans abandonner le recours aux cabinets de recrutement classiques et aux campagnes de presse, placent leurs offres en ligne sur les serveurs spécialisés. Aujourd'hui, les entreprises diffusent leurs annonces de recrutement et leurs recherches de candidats par internet avec un gain certain d'efficacité en termes de coût et de temps.

Les progiciels de gestion de recrutement sont étroitement liés à l'utilisation d'Internet pour recruter et à son impact sur les volumes à traiter. Leurs fonctions de base couvrent, d'un côté, la gestion des offres d'emploi et leur publication sur les supports en ligne et, de l'autre, la réception et le traitement des candidatures électroniques.

### 1.2.2. L'impact sur la formation

Connue également sous la nomination « *e-learning* » qui est la possibilité de suivre un programme de formation à distance, en auto-formation ou accompagné, de manière individuelle ou collective. Cette solution technologique, « *s'appuie sur internet et les outils multimédia pour offrir des modules de formation courts, progressifs et adaptés aux niveaux et aux besoins des apprenants* ». <sup>1</sup> Nonobstant le coût de la formation, cette solution est consubstantielle du principe qui consiste à former en un minimum de temps un maximum d'apprenants.

Dans ce domaine, le progrès réside moins dans l'optimisation du processus de formation et de la validation des acquis que dans les performances en matière de création de contenu <sup>2</sup>. Le e-learning facilite donc aux organisations leur apprentissage et celui de leurs employés, comme il leur permet d'être gérées comme des entités engagées dans la gestion des connaissances.

### 1.2.3. L'impact sur la GPEC

En matière de gestion des compétences, les entreprises poursuivent les mêmes objectifs : impliquer les salariés et s'appuyer sur l'évaluation des compétences individuelles acquises. L'idéal est d'instaurer une démarche « *gagnant-gagnant* » qui apportera du bénéfice autant au salarié qu'à l'entreprise. <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Afroun.M. Ait Monguelle T.S., *Op. Cit*, P46.

<sup>2</sup> Teboul, T. « *L'exemple du partenariat SAP – Adobe : une nouvelle ère pour les solutions e-learning* », Revue Personnel, N° 482, septembre, 2007, P 28.

<sup>3</sup> BRILLET, F., E-RH et compétences : quelles évolutions pour les PME du BTP. - article a fait l'objet d'une communication lors de la 27ème université d'été de l'Institut International d'Audit social de Saint-Etienne, 2009, P04.

## **Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction**

---

Un outil de e-RH appliqué à la GPEC, doit permettre de saisir une information en premier lieu, c'est-à-dire, codifier celle-ci sous une forme particulière qui permettra ensuite son stockage. La capitalisation de l'information prémunit l'entreprise contre toute forme de déperdition et permet de garder l'information dans un lieu spécifique pour un usage futur. De ce point de vue, les supports informatiques sont en constante évolution et offrent des opportunités de plus en plus intéressantes.

En outre, l'e-RH, vise à traiter l'information en créant de nouvelles informations à partir des données existantes à l'aide d'opérations de tri, de calcul, de regroupement etc. Les informations doivent être ensuite restituées de façon à être compréhensibles par le destinataire de l'information. Enfin, cet outil vise à communiquer, à déplacer l'information d'un endroit à un autre, autrement dit, le partage de celle-ci.

Toutes ces possibilités facilitent la gestion anticipative et préventive des ressources humaines suivant les contraintes de l'environnement et les choix stratégiques de l'entreprise, ce qui constitue la raison d'être de la GPEC.

### **1.2.4. L'impact sur la gestion de la paie**

La fonction RH est depuis très longtemps consommatrice d'informatique pour compter les effectifs et calculer la paie. C'est même une des fonctions dont l'informatisation a été la plus ancienne.

La e-Paie, la toute dernière génération de solutions pour une gestion intelligente de la paie, permet d'éditer les données sociales en toute sécurité jusqu'à la génération des indicateurs sociaux. Une solution à temps réel et mutualisée, actualisée en permanence. La e-Paie intègre les reporting, les indicateurs sociaux et les outils de simulation de la masse salariale.

## **2. Les limites d'intégration des TIC liées à la RH**

Aujourd'hui, il devient important pour les dirigeants des entreprises de prendre conscience des difficultés liées à la mise en place d'un projet TIC. Le risque est d'autant plus grand quand on s'aventure à essayer de les intégrer sans qu'il n'y ait d'étude qui prenne en charge toutes les conditions de l'entreprise. Voici donc quelques limites qui freinent le processus d'intégration :

## **Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction**

---

### **2.1. Transférabilité du savoir**

CASTRINOTE souligne qu' « *On met l'accent sur la conservation des ressources naturelles alors que ce sont les ressources humaines qui génèrent le développement par l'adaptation culturelle au changement* »<sup>1</sup>. L'auteur ajoute que le développement est relatif à l'actuelle forme de culture informationnelle qui agit dans deux sens ou dans différentes directions. En effet, les anciens comme les nouveaux employés constituent une source d'information liée à l'expérience dans l'entreprise, mais aussi à la maîtrise des nouvelles technologies. L'enjeu sera, à ce niveau, de pouvoir capitaliser ce savoir pour le rendre accessible, et ce, indépendamment de leur présence dans l'entreprise.

Le constat est que les salariés font une rétention de leurs savoir-faire qu'ils continuent à considérer comme une arme pour conserver leurs atouts et gérer leur propre carrière, ce qui représente une limite au transfert du savoir.

### **2.2. La résistance aux changements**

La résistance aux changements est une limite à l'adaptation aux nouveaux systèmes dans les organisations. En effet, les employés ont tendance à préférer les anciennes méthodes qui leur procurent un sentiment de sécurité lié à leur maîtrise. Ceci provoque une résistance qui limite l'évolution des pratiques de la GRH.

### **2.3. Les limites financières**

Plusieurs obstacles peuvent être cités dans ce cadre : infrastructure matériel, tarif des télécommunications, contenu...etc. En effet, le coût du matériel influence sur la situation financière de l'entreprise et peut ainsi la contraindre à limiter son utilisation des TIC.

Certes, les freins structurels à l'adoption des TIC et à l'adaptation de l'organisation interne se posent avec acuité, il n'en demeure pas moins, quel'incertitude quant aux choix technologiques et leur retour sur investissement soient des difficultés fortement ressenties. Les dirigeants informatiques se heurtent à la difficulté à favoriser l'introduction de nouvelles technologies, et ce, à un rythme adapté aux besoins réels de l'entreprise et dans un cadre budgétaire contrôlé.

### **2.4. Les limites liées à la ressource humaine**

Le niveau scolaire est différent d'un salarié à un autre faisant que l'accès aux TIC ne soit pas aussi facile pour toutes les catégories.

---

<sup>1</sup>Afroun, M. Ait Menguellet, S., *Op.Cit*, P 26.

## Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction

---

A ce propos, on estime que «*le manque de RH qualifiées réduit considérablement les moyens d'accès efficace aux TIC*». <sup>1</sup>Par conséquent, la RH peut être un frein si les TIC ne sont pas maîtrisées par l'ensemble du personnel de l'entreprise.

En outre, il existe des freins psychologiques liés à diverses raisons comme la peur du changement, le manque d'information, de connaissance ou de compétence et la résistance aux projets de transformation. Ces freins psychologiques sont considérés moins importants dans les grandes entreprises qui ont réussi à mettre en œuvre des projets liés aux TIC avec une forte implication de toutes les compétences internes.

### 2.5. Les limites juridiques

Pour montrer l'importance des valeurs contextuelles dans le processus d'intégration des TIC, Ben Abderrahmane (2012) avance que «*les pays en voie de développement sont confrontés à plusieurs obstacles juridiques et éthiques qui ont d'énormes répercussions sur la libre circulation de l'information à l'intérieur et ainsi qu'à l'extérieur des entreprises*». <sup>2</sup>

En effet, la circulation de l'information est limitée par des barrières qu'impose la loi et à travers lesquelles l'Etat se réserve le droit de délimiter et d'apprécier selon le sens qu'il donne à des notions telles que «*l'intérêt général*» et «*l'ordre public*». Dans certains pays, cette situation a transformé internet en un nouvel espace de répression pour les citoyens, au lieu que ce soit un espace d'émancipation. Par exemple, en Tunisie, internet est devenu un moyen d'une véritable mise de la société sous contrôle. <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Haned, A. Mezine, R. *Op.Cit*, p 45.

<sup>2</sup> Ben Abderrahman E.Y., «*Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations cas de l'Algérie*», Thèse de doctorat en sciences de gestion, soutenue à l'université Montpellier, 2012, p 118.

<sup>3</sup> Ben Ltaeif, M. «*Droit, administration publique et TIC en Tunisie*» in Mezouaghi, M. «*Le Maghreb dans l'économie numérique*», Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, Edition Maisonneuve et Larose, 2007, P 194.

## **Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction**

---

### **Section 03 : Impact de la transformation organisationnelle inhérente aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes**

L'intégration des TIC induit de nouvelles formes et méthodes de travail, ce qui demande une réflexion quant à la manière de conduire tous ces changements. Ces technologies ont bouleversé les modes de traitement et de transmission de l'information, et ce, indépendamment des contraintes de temps et de l'espace. Au-delà de tous ces aspects, les entreprises algériennes ne sauraient ignorer les nombreuses opportunités de l'informatisation des activités liées à la GRH. De plus, et à l'instar des autres outils TIC, l'introduction des SIRH est souvent l'occasion de changements touchant à la fonction RH.

Cette section s'attache à étudier l'impact de la transformation organisationnelle inhérente aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes. Elle se penchera sur l'informatisation des processus RH ainsi que les changements organisationnels en rapport avec l'intégration des TIC au sein de ces entreprises.

#### **1. Informatisation de la GRH au sein des l'entreprises algériennes**

L'informatisation de la fonction ressources humaines (e-RH) est « *le recours aux technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérise la vie d'un salarié : recrutement, gestion sociale, paie et GPEC* »<sup>1</sup>.

Ce domaine d'intervention des TIC semble de plus en plus intéresser les entreprises publiques économiques (EPE) algériennes qui cherchent à se moderniser et à devenir flexibles et innovantes grâce à l'introduction des TIC. C'est en tout cas, valable pour SAIDAL, qui a entamé une importante mise à niveau de ses systèmes d'information dans le cadre de son plan de développement 2010-2014. Les grandes lignes de cette mise à niveau ont été résumées par Hammoutene (2019) dans le tableau ci-après.

---

<sup>1</sup>Dassonneville. J et, al.« *RH et TIC enjeux et perspective* », 2000, p. 17.

## Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction

**Tableau N° 02: Le portefeuille des projets SI du groupe SAIDAL et son état d'avancement en 2017 /2018.**

Projet	Lancement	Domaine	Etat d'avancement
<b>Infrastructure réseau intranet</b>	<b>2011</b>	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interconnexion des sous réseaux finalisée ;</li> <li>▪ Optimisation en cours de réalisation</li> </ul>
<b>GPEC</b>	<b>2011</b>	Ressources humaines	Administration en 2016 de la BDD mise place en 2014.
<b>Projet Monitoring</b>	<b>2011</b>	Ventes, stocks et production	Réalisé, mis à jour et automatisation d'interfaces avec le logiciel comptabilité en 2014.
<b>ERP</b>	<b>2012</b>	6 domaines	En cours de mise en place
<b>CRM</b>	<b>2011</b>	Force de ventes et relation clients	Finalisé et opérationnel
<b>Refonte du site Web</b>	<b>2011</b>	Communication	Finalisé en 2013, Versions arabe et anglaise opérationnelles
<b>Messagerie professionnelle</b>	<b>2011</b>	Communication	Finalisée et opérationnelle

**Source : Hammoutene, O.** « *Processus d'introduction des TIC au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne et apprentissage organisationnel* », thèse de doctorat soutenue à l'UMMTO, Octobre 2019, P 203.

Ce tableau, met en exergue l'intérêt porté par cette entreprise à l'informatisation de la RH. En effet, SAIDAL a mis en place une base de données centrale pour les emplois-les postes et les compétences, comme elle s'est engagée dans la mise en place de la GPEC qui demeure encore au stade de projet. Cet intérêt à se doter d'une GPEC se constate également auprès de CEVITAL. Néanmoins, l'enquête de Mebarki (2016) portant sur l'expérience de quatre importantes entreprises dont CEVITAL , a révélé que cet outil continue à s'orienter vers la gestion des effectifs négligeant la gestion des compétences.<sup>1</sup>

Dans la plupart des entreprises algériennes, les SIRH s'orientent vers le niveau opérationnel pour l'exécution des tâches routinières. Certaines études mettent en avant ce constat dans trois importantes entreprises publiques (*Hammoutene, 2019*).

Dans le même sillage, l'enquête de HANED et MEZINE (2018) a montré qu'en matière d'informatisation de la GRH, SAIDAL compte deux systèmes <sup>2</sup>: Scrabble et El Bassma. Le premier gère six (06) modules (*fichier du personnel, gestion du social, gestion administrative, gestion de la paie, gestion de la carrière, tableau de bord*).

<sup>1</sup> Mebarki, F. « *Le rôle des Technologies de l'information et de la communication dans le développement des compétences des cadres : Cas de l'EFP, Sonatrach, Cevital et Ifri de Bejaia* », Algerian Business Performance Review, N° 10, 2016, P 30.

<sup>2</sup>Haned.A., et Mezine.R., *Op.Cit.* , P75.

## **Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction**

---

C'est un système qui permet de résoudre les problèmes liés à la gestion quotidienne en matière de ressources humaines. Le deuxième est un logiciel personnalisé paramétrable et spécialisé dans la gestion des horaires, absence/ présence avec des appareils de pointage biométrique par empreintes digitales.

L'informatisation limitée de la GRH est considérée comme l'une des principales raisons justifiant la déperdition des compétences auxquelles se heurtent les entreprises algériennes, en général, et les entreprises publiques particulièrement. Se référant à l'expérience de dix entreprises publiques, Souki et Melbouci (2015) notent que l'inexistence de logiciels orientés vers la gestion des compétences permettant d'établir des bilans sociaux et procéder à une évaluation et catégorisation des compétences, rend difficiles le transfert des savoirs et savoir-faire et leur accumulation au sein de ces entreprises.<sup>1</sup>

### **2. Les changements organisationnels liés aux TIC et leur incidence sur la GRH dans l'entreprise algérienne**

Les entreprises tirent le meilleur parti des TIC en mettant en œuvre des changements liés au modèle organisationnel et aux pratiques managériales. Une des démarches les plus efficaces pour produire une compréhension de l'ensemble des changements qu'induisent les TIC, réside dans la connaissance que l'on a de la perception par le personnel du rôle des TIC.

Cependant, c'est l'implication de la direction générale qui constitue un élément primordial pour la réussite des projets de changement organisationnel à l'instar des projets TIC. En d'autres termes, les TIC devraient être perçues comme source d'avantages concurrentiels, d'où l'importance d'aligner la stratégie de développement des TIC à la stratégie globale.

De ce point de vue, les études de terrain ont pu montrer qu'au sein de la plupart des entreprises publiques, ces technologies se considèrent comme des outils permettant de faciliter la gestion de l'entreprise. Ceci concerne l'ENIEM et Electro-industries qui, pour l'heure, ne semblent pas du tout inscrire le développement des TIC dans leur projet de développement.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Souki, H. et Melbouci, L. « *L'entreprise publique algérienne face aux défis de l'économie du savoir : l'analyse par les théories contractuelles* », El Bahith Review N°15, 2015, P 128.

<sup>2</sup> Bekour, F. « *Les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement* », thèse de doctorat soutenue à l'UMMTO, 2012, P 312.

## Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction

---

De façon générale, on reconnaît les opportunités offertes par les TIC. C'est ce qui ressort d'une étude récente portant sur la diffusion et les impacts des TIC au sein des entreprises algériennes de l'industrie manufacturière<sup>1</sup>. Selon cette importante enquête comptant un échantillon de 90 entreprises tout statut confondu, ces outils permettent des gains en temps et en efficacité, de même qu'ils procurent une plus grande autonomie et une meilleure organisation du travail.

En revanche, les changements associés à l'intégration des TIC sont mineurs dans la majorité des entreprises algériennes. En effet, les enquêtes nationales du centre de recherche en économie appliquée au développement (CREAD) ont donné lieu à des publications qui se sont essentiellement penchées sur ces changements. L'article de Mebarki (2013) montre que les entreprises algériennes disposent d'un éventail d'outils assez varié et généralement apprécié par les utilisateurs.<sup>2</sup> L'auteur souligne qu'en termes d'influence, les TIC permettent la rationalisation, la simplification des méthodes de travail et l'amélioration de la gestion.

La même source indique que la mise en place et l'utilisation des TIC dans les entreprises algériennes les mieux dotées de ce type d'outils, ne s'est pas traduite par un développement de nouveaux produits et services. L'auteur souligne que l'usage des TIC dans les entreprises algériennes, semble produire des effets mitigés. En termes de gestion du temps, les utilisateurs sont très volontaires et demandeurs des outils TIC. Par contre, en termes d'acquisition de nouvelles compétences, d'amélioration de la communication et d'atteinte d'objectifs individuel ou collectif, les résultats semblent un petit peu contrastés.<sup>3</sup>

Une autre enquête menée en deux temps (2005-2007) par BENDIABDELLAH et BENABOU (2015) concernant de nombreuses entreprises et établissements dont SONATRACH et la SONELGAZ a, de son côté, montré que les employés interrogés considèrent que l'usage des TIC se limite au cadre de l'exploitation des activités actuelles des entreprises et ne permet en aucun cas l'exploration de nouvelles activités.<sup>4</sup>

Selon cette étude, le recours aux TIC par les entreprises n'a pas engendré de changement dans le contenu et la description des tâches. Les employés interrogés dans les deux enquêtes sont moyennement d'accord avec l'idée que l'adoption des TIC implique

---

<sup>1</sup>Mokrane, A. « *Diffusion et impacts des technologies de l'information et de la communication au sein des entreprises : éléments d'analyse empirique du cas de l'industrie manufacturière algérienne* », Thèse de doctorat soutenue à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, le 26 février 2015.

<sup>2</sup> Mebarki.N., « *TIC et performance d'entreprise : étude d'impact - cas de quelques entreprises algériennes* », le cahier du CREAD n°104-2013, P136.

<sup>3</sup> Idem, p 136.

<sup>4</sup>Bendiabdellah.A., Benabou.D., « *Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne* », résumé.

## Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction

---

nécessairement des changements dans la définition et la reformulation des tâches. En outre, les employés considèrent que le nombre de niveaux hiérarchiques n'a pas diminué. Tous ces résultats, convergent vers l'idée selon laquelle l'introduction des TIC dans les entreprises algériennes n'est pas associée à une réflexion de changement organisationnel intégré, mais plutôt à une tâche réservée pour la plupart du temps aux ingénieurs informaticiens.

Se référant à l'expérience de trois importantes entreprises publiques et en s'appuyant sur le modèle du déterminisme et celui de l'interactionnisme, l'étude de HAMMOUTENE et FERFERA(2017) a pu montrer que le modèle organisationnel et le style de management des entreprises publiques représentent les principaux obstacles à un processus d'apprentissage organisationnel via les TIC. Pour les auteurs, c'est ce qui explique pourquoi les changements organisationnels liés aux TIC demeurent mineurs dans ces entreprises.

Parfois ces difficultés à accompagner les TIC de changements organisationnels nécessaires à leur implémentation et leurs usages concernent le diagnostic de l'existant, la justification du changement et son pilotage. Dans son expérience d'implantation d'un ERP<sup>1</sup>, l'entreprise ALCOST a connu l'ensemble de ces blocages.<sup>2</sup>

Pour faire face aux exigences de projets de renouvellement de son système d'information, SAIDAL avait renforcé son effectif en personnel informaticien. En 2015, l'entreprise disposait de 44 informaticiens répartis par diplôme comme suit<sup>3</sup>: 18 ingénieurs d'Etat, 6 ingénieurs d'application, 9 techniciens et 11 techniciens supérieurs. Parmi les compétences recrutées, un Web Master pour s'occuper de l'entretien et la dynamisation du nouveau site web du groupe.

Dans la conduite du projet d'implémentation d'un ERP, l'enquête de Slimani et Boukrif (2016) a révélé que les formations proposées sont jugées inadaptées, rapides et portant seulement sur les aspects techniques. Leur objectif est de s'assurer de la maîtrise de l'usage sans aucun intérêt accordé à l'adaptation et encore moins à l'appropriation des outils intégrés. Ces résultats ne contredisent en rien ceux obtenus dans d'autres entreprises même si certaines comme SAIDAL déploient plus d'efforts dans ce domaine. Pour l'année 2014, cet effort est résumé dans le tableau ci –après.

---

<sup>1</sup> Entreprise Ressource Planning(ERP) : un système intégré qui permet à l'entreprise de standardiser son système d'information pour relier et automatiser ses processus de base. Il fournit aux employés les informations nécessaires pour diriger et contrôler les activités essentielles de l'entreprise le long de la chaîne logistique, de l'approvisionnement à la production /exploitation jusqu' à la vente et la livraison au client final.

<sup>2</sup> Slimani, R. et Boukrif, M. « *Les changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un ERP : cas de l'entreprise ALCOST Bejaia* », Revue Economie et Société, N° 12, 2016, P107-110.

<sup>3</sup> Hammoutene, O., 2019, Op.Cit, P 192.

## Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction

**Tableau N°: Récapitulatif des actions de formation réalisées par les trois entreprises dans le domaine informatique en 2014**

Entreprise	Lieu	Nombre d'agents		Thèmes
SAIDAL	Interne	Chefs de département SI, administrateurs réseaux et techniciens.		Administration de la nouvelle plateforme réseau du groupe
	Externe	Ing./Adm./ base de données.	18	-Administration des BDD sous SQL server 2008
		Ing. /Tech. Adm. / réseaux	40	-Administration réseau sous windows server 2008
		Ing./Adm./web	6	-Microsoft share point 2010.
		Ingénieurs	9	-Pratiques d'ITL
ENIEM	Externe	Ing. /Tech.	10	- Intégration d'Open ERP
	Externe	Ing. /Tech.	10	-Initiation au langage Python
E.I	Externe	Ing. /Tech.	02	-Sécurisation des réseaux informatiques avec ISA Server »
	Externe	Ing. /Tech.	03	-Exploitation et maintenance des variateurs de vitesse MASTERDRIVE VC

**Source : Hammoutene, O.** « Processus d'introduction des TIC au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne et apprentissage organisationnel », thèse de doctorat soutenue à l'UMMTO, Octobre 2019, P 239.

En plus de ces actions, et afin de parachever la mise en place de l'outil de gestion automatisée de la force de ventes et de la relation clients, le comité projet CRM (*Customer Relationship Management*) de SAIDAL a lancé un cycle de formation au profit de tous les utilisateurs. Ce cycle de formation s'est déroulé en dix sessions réalisées le mois de septembre 2014 dans le but d'initier : 101 visiteurs médicaux, 15 superviseurs et 04 chefs de départements à l'utilisation de ce nouvel outil.

## **Chapitre II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes Introduction**

---

### **Conclusion**

A l'issue de ce chapitre dédié à l'étude des effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes, nous pouvons conclure sur l'importance des transformations induites par ces technologies dans le fonctionnement des organisations et dans l'exécution des tâches, en général, et celles liées à la GRH, en particulier. La conduite de tous ces changements implique une transformation tant au plan du schéma organisationnel qu'en ce qui concerne les pratiques managériales. Elle peut toucher à l'ensemble des activités de l'entreprise, en particulier, celles liées à la GRH.

La revue des travaux portant sur notre objet de recherche et consacrés aux entreprises algériennes, révèle une informatisation partielle des processus liés à la GRH. Ceux-ci se cantonnent au niveau opérationnel avec un faible engagement de l'entreprise algérienne dans la mise en place de solutions technologiques dédiée à la gestion préventive des RH.

Par ailleurs, les différents travaux s'accordent sur le fait que les changements liés à l'intégration des TIC demeurent faibles dans la plupart des entreprises algériennes qui peinent à accompagner ce processus des transformations qui permettraient de tirer le meilleur parti de ces outils. Dans ces conditions, l'impact de ces transformations ne peut être que limité. C'est précisément, tous ces aspects que le prochain chapitre se propose de vérifier dans notre entreprise objet de l'enquête empirique, à savoir CEVITAL.

## **Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL**

---

### **Introduction**

De nos jours, le secteur privé algérien tend à développer et à moderniser ses activités et fonctions en profitant autant que possible des possibilités que créent les TIC. Ces technologies bouleversent la manière de rechercher et de communiquer l'information ainsi que la façon d'entreprendre les transactions commerciales. Elles apportent, par ailleurs, beaucoup de facilités et une grande efficacité à l'exercice des activités liées à la GRH.

Ce chapitre s'attache à appréhender empiriquement l'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur les pratiques de la GRH au sein de l'entreprise algérienne. Il porte sur l'expérience de l'entreprise privée algérienne groupe CEVITAL. Cette entreprise compte parmi les 56 entreprises algériennes qui ont vu le jour avec la transition de notre pays à l'économie de marché. Créé par des fonds privés le 02 /05/1998, CEVITAL est une société par action dont les actionnaires principaux sont Monsieur REBRAB Issad et ses fils.

Dotée d'un capital privé de 68,760 milliards de dinars, CEVITAL est le leader du secteur agro-alimentaire en Algérie. L'entreprise a consacré un siège pour diriger toutes les unités de production. Elle mise sur plusieurs grands projets, aux synergies fortes avec ses activités en Algérie, sur le continent Européen et au Brésil. Ses activités sont déployées pour réaliser d'importants objectifs : acquérir le savoir-faire technologique, de la Recherche et Développement aux brevets, ainsi que les circuits de distribution internationaux pour lui permettre d'exporter. Pour remplir sa mission qui consiste à attirer, développer, et retenir les meilleurs talents, la DRH vise à offrir des conditions de travail équitables et complétives.

## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

### Section 01: Présentation de la méthodologie de recherche et de l'entreprise enquêtée

Dans cette section, nous commencerons par la présentation de la méthodologie de l'enquête et nous enchaînerons avec une présentation du groupe CEVITAL et sa direction générale.

#### 1. La méthodologie de l'enquête

L'objectif principal recherché dans ce chapitre, consiste à étudier l'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur les pratiques de la GRH au sein de CEVITAL. Pour ce faire, nous avons opté pour une méthode d'enquête combinant l'approche qualitative et quantitative. Nous pensons qu'une telle démarche est la plus à même à produire une compréhension du phénomène étudié. Dans ce qui suit, nous présenterons les techniques d'investigation mobilisées et l'échantillon de l'enquête.

##### 1.1. Les techniques d'investigation

Nous avons mené au sein de CEVITAL une enquête basée sur le questionnaire et le guide d'entretien. S'agissant du questionnaire, la population choisie devait répondre, soit par des réponses fermées ou bien en cochant sur des réponses à choix binaire ou multiple, comme elle devait formuler des réponses plus détaillées pour des questions ouvertes. Le corps de ce questionnaire se compose de 03 axes portant chacun sur un thème différent et regroupant un certain nombre de questions. Le tableau ci-après résume le corps de ce questionnaire.

Tableau N° 04 : Le corps du questionnaire de l'enquête

N° axe	Objet
N° 01	Déterminer les caractéristiques de la population à étudier. Il englobe une fiche signalétique remplie par l'interlocuteur et qui regroupe les différentes caractéristiques ( <i>âge, sexe, catégorie socioprofessionnelle.....</i> ).
N°02	Les questions portent sur l'utilisation et la diffusion des technologies de l'information et de la communication.
N°03	Les questions interrogent les changements organisationnels liés aux TIC.
N°04	Les questions interrogent l'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur les pratiques de la GRH.

Source : Réalisé par nos soins.

## **Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL**

---

Nous avons mené au sein de CEVITAL deux séries d'entretien. Dans la première série, nous avons comme interlocuteur le directeur de la ressource humaine. L'objet des questions posées lors de cette série d'entretien est résumé dans le tableau ci-après.

**Tableau N°05: Le corps du guide d'entretien destiné au DRH**

N° Axe	Objet
N°01	Les données personnelles.
N°02	Les questions portent sur le recrutement et la gestion de la carrière.
N°03	Les questions traitent de la formation.
N°04	Les questions portent sur la promotion.
N°05	Les questions interrogent les changements organisationnels liés aux TIC
N°6	Les questions interrogent l'impact des changements organisationnels liés l'intégration des TIC sur les pratiques de la GRH.

Source : Réalisé par nos soins

La deuxième série d'entretien a été réalisée avec le responsable de la structure informatique. L'objet des questions posées lors de cette série d'entretien est résumé dans le tableau ci-après.

**Tableau N°06 : le corps du guide d'entretien destiné à l'informaticien**

N° Axe	Objet
N°01	Les données personnelles.
N°02	Les questions interrogent la disponibilité, l'utilisation et la diffusion des TIC au sein de CEVITAL.

Source : Réalisé par nos soins

### **1.2. Le choix de l'échantillonnage**

La population enquêtée compte 35 employés. Cette population a été destinataire du questionnaire. Les différentes caractéristiques de cette population sont présentées dans ce qui suit :

**Tableau N°07: Répartition des personnes interrogées**

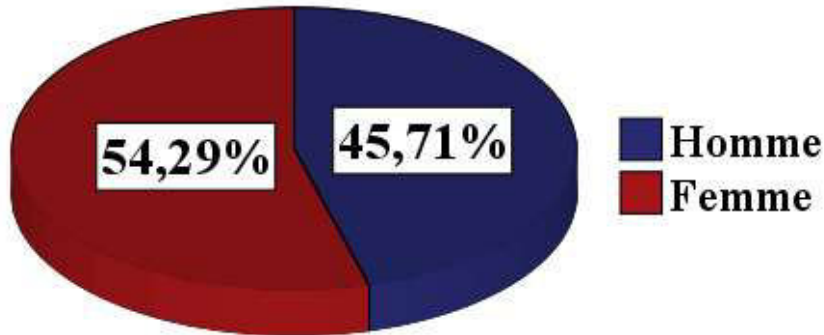
Sexe	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Homme	16	45,7	45,7	45,7
Valide Femme:	19	54,3	54,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins.

## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

---

**Figure N°02: Répartition des personnes interrogées**



Source : Réalisé par nos soins

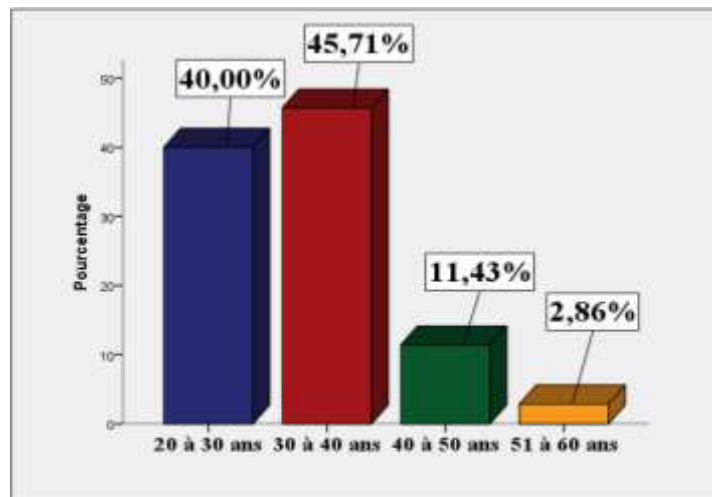
Nous constatons dans la figure ci-dessus que 45,71% de l'échantillon sont des hommes et 54,29% sont de sexe féminin. Cela montre que le management de l'entreprise CEVITAL reconnaît le principe de l'égalité entre les deux sexes dans sa politique de recrutement.

**Tableau N°08: L'âge des personnes interrogées.**

Réponses	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20 à 30 ans	14	40,0	40,0
	30 à 40 ans	16	45,7	85,7
	40 à 50 ans	4	11,4	97,1
	51 à 60 ans	1	2,9	100,0
	61 et plus	0	0	
Total	35	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins

**Figure N°03: L'Age des personnes interrogées**



Source : Réalisé par nos soins.

## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

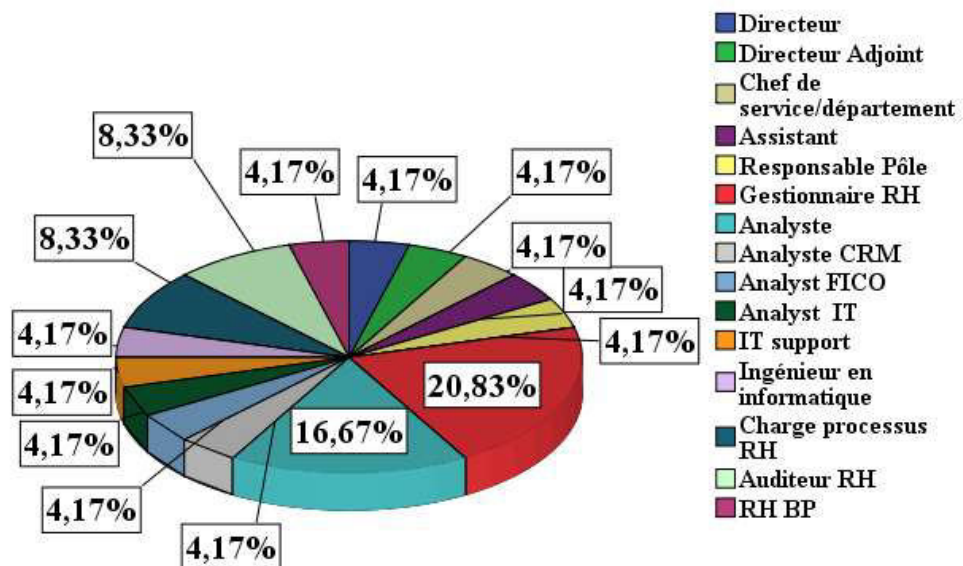
Nous avons mené notre enquête sur des personnes de différents âges : **40%** des personnes questionnées, leur âge varie entre 20 et 30 ans, **45.71%** entre 30 et 40 ans, **11.43%** entre 40 et 50 ans et **2.86%** ayant l'âge entre 51 à 60 ans.

**Tableau N°09: Les différentes fonctions.**

Réponses	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Directeur	1	4,2	4,2	4,2
Directeur Adjoint	1	4,2	4,2	8,3
Chef de service/département	1	4,2	4,2	12,5
Assistant	1	4,2	4,2	16,7
Responsable Pôle	1	4,2	4,2	20,8
Gestionnaire RH	5	20,8	20,8	41,7
Analyste	4	16,7	16,7	58,3
Analyste CRM	1	4,2	4,2	62,5
Analyste FICO	1	4,2	4,2	66,7
Analyste IT	1	4,2	4,2	70,8
IT support	1	4,2	4,2	75,0
Ingénieur en informatique	1	4,2	4,2	79,2
Charge processus RH	2	8,3	8,3	87,5
Auditeur RH	2	8,3	8,3	95,8
RH BP	1	4,2	4,2	100,0
Total	24	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure 04 : Les différentes fonctions.**



Source : Réalisé par nos soins.

## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

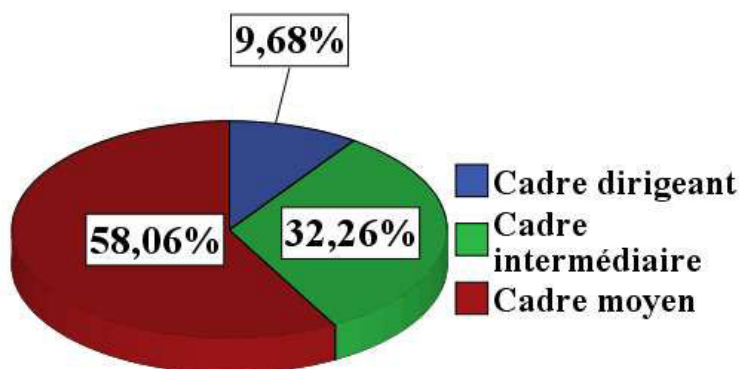
Notre enquête a concerné des personnes de différentes fonctions. En effet, **20.83%** sont des gestionnaires des ressources humaines, **16.67%** sont analystes, **8.33%** sont auditeurs RH et chargés processus RH et **4.17%** constitue le reste de la population interrogée (directeur, directeur adjoint, chef de service/département, responsable pôle, analyste CRM, analyste FICO, analyste IT, IT support, ingénieur en informatique, RH BP).

**Tableau N°10: Les catégories socioprofessionnelles**

Réponses	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre dirigeant	3	9,7	9,7
	Cadre intermédiaire	10	32,3	41,9
	Cadre moyen	18	58,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure N°5: Les catégories socioprofessionnelles**



Source : Réalisé par nos soins.

Par catégorie socioprofessionnelle, la population enquêtée au niveau de la direction générale se répartit comme suit : 58.06% de cadres moyens, 32.26% de cadres intermédiaires et 9.68 % de cadres dirigeants.

### 2. Présentation de l'entreprise enquêtée

Dans ce qui suit, nous commencerons par un bref aperçu sur le groupe CEVITAL et nous enchaînerons avec la présentation de sa direction générale.

#### 2.1. Aperçu sur le groupe CEVITAL

Parmi les entreprises algériennes qui ont prouvé leur réussite dans un contexte d'économie de marché, on peut citer CEVITAL. Sa filiale agro-industrie est le leader du secteur agroalimentaire en Algérie. Implantée au sein du port de Bejaia, CEVITAL agro-industrie regroupe plusieurs unités de production telles que : raffinerie d'huile, raffinerie de

## **Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL**

---

sucré, une margarinerie, unité de conditionnement d'eau minérale, unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraichissantes sans alcool, conserverie, silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire.

CEVITAL agro-industrie est le plus grand complexe privé en Algérie. Il offre des produits de haute qualité à des prix compétitifs, grâce à son savoir-faire, ses unités de production ultra modernes, son contrôle strict de la qualité et son réseau de distribution. L'entreprise exporte ses produits dans plusieurs pays, notamment, en Europe, au Maghreb, au Moyen Orient et en Afrique de l'Ouest. C'est l'une des premières entreprises industrielles en Algérie, qui a réussi l'intégration des TIC dans l'ensemble de ses fonctions et, notamment, la fonction ressource humaine pour laquelle les responsables accordent une attention particulière.

### **2.2. Présentation de la direction générale du groupe CEVITAL**

Le siège de CEVITAL SPA est implanté à Alger et compte 482 employés qui partagent et respectent un certain nombre de valeurs pour le bon fonctionnement de l'entreprise : écoute et respect, intégrité et transparence, solidarité et esprit d'équipe, initiative et persévérance et enfin courage et engagement de performance.

En effet, une des valeurs partagées par les collaborateurs réside dans l'importance accordée à l'écoute et au respect mutuel. Au sein de CEVITAL, on reste convaincu que des relations saines sont la base de toute communication entre personnes. Les clients et les fournisseurs, les partenaires commerciaux et institutionnels, les concurrents et l'ensemble de la communauté sont considérés des collaborateurs et porteurs de l'image de l'entreprise. Ces collaborateurs doivent avoir un haut niveau d'éthique professionnelle et un sentiment d'intégrité accompagnés d'une grande transparence dans tous les actes de gestion et de management.

S'ajoute à cela, la volonté d'encourager et d'agir dans le sens du partage permanent du savoir et de l'expérience. Ceci passe par la valorisation des collaborateurs et la contribution à l'esprit d'équipe en favorisant l'implication et l'entraide entre les salariés. Les dirigeants de l'entreprise attendent de leurs collaborateurs de dépasser les actions planifiées et se montrer imaginatifs pour envisager d'autres solutions immédiates aux problèmes posés, anticiper les problèmes potentiels.

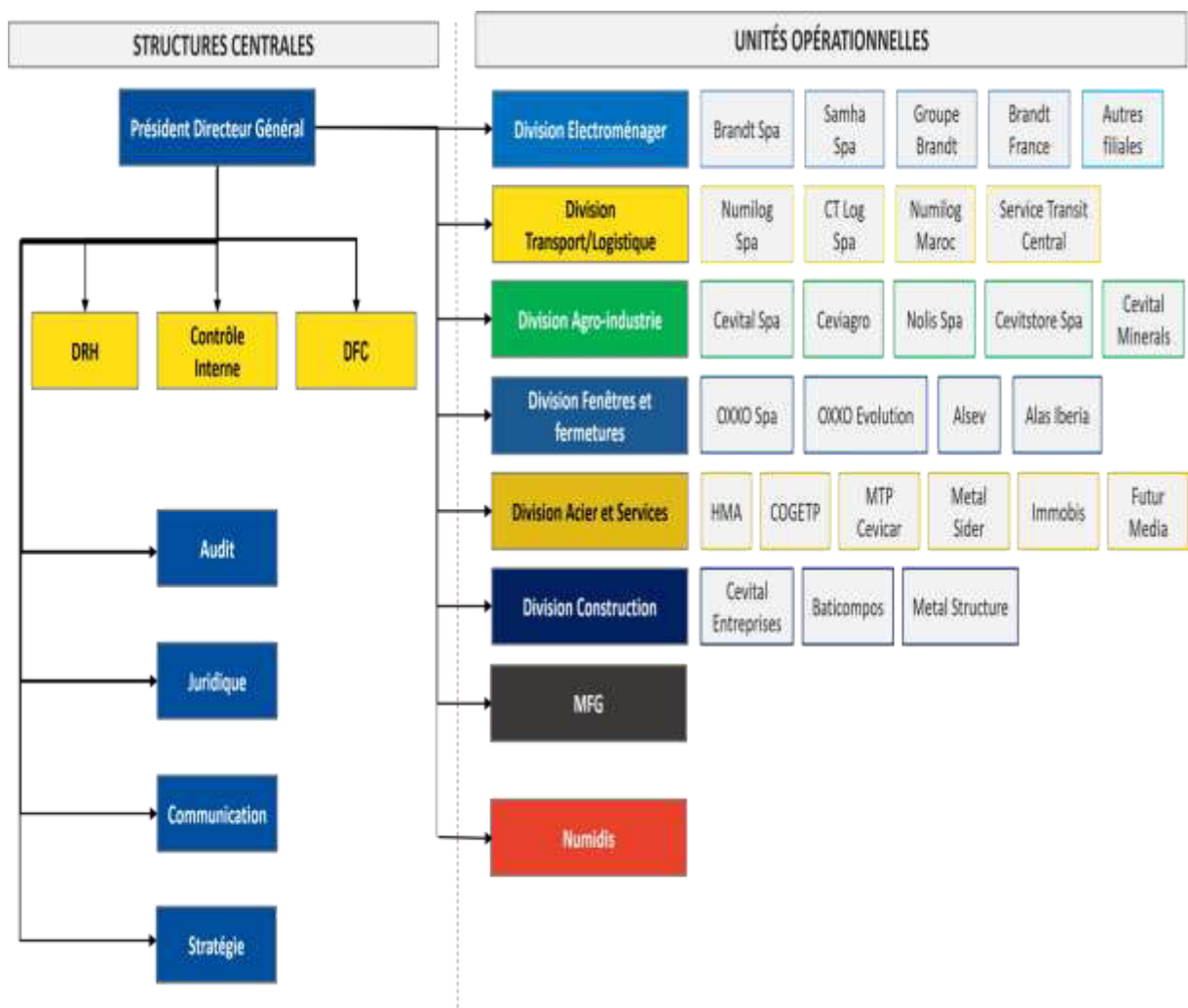
## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

On attend, par ailleurs, des salariés de faire preuve de ténacité pour contourner les obstacles qui se présentent à eux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Tous ces objectifs ne sauraient être atteints sans l'engagement et l'implication des collaborateurs dans ce qu'ils réalisent pour mieux relever des défis de l'entreprise.

### 2.3. L'organisation de la direction générale de CEVITAL

La Direction générale de CEVITAL est composée d'un ensemble de directions. La figure ci-après récapitule l'ensemble de ces directions ainsi que les unités opérationnelles.

Figure N°06 : L'organigramme de la direction générale de CEVITAL



Source : Document de CEVITAL, 2019.

A partir de la figure ci-dessus, nous constatons que l'entreprise a confié la fonction RH à une direction centrale et décisionnelle. Ceci donne une certaine légitimité à cette fonction dont les orientations sont prises en compte lors de la formulation des choix stratégiques.

# Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

---

## Section 02 : Disponibilité, diffusion et utilisation des TIC au sein de CEVITAL

L'objet de cette section est de présenter nos résultats de la recherche concernant la disponibilité, la diffusion et l'utilisation des TIC au sein de CEVITAL.

### 1. La Disponibilité des TIC au sein de CEVITAL

Les TIC englobent le matériel, les logiciels et les services réseaux permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et diffuser de l'information nécessaire à la prise de décisions et au fonctionnement de l'organisation. Sur cette base, nous interrogeons dans ce qui suit la disponibilité de chacun de ces éléments au sein de CEVITAL.

#### 1.1. Les logiciels

Les informaticiens de CEVITAL gèrent les logiciels suivants :

- **Sage Paie** : il permet de réaliser facilement les bulletins de paie, les déclarations de charges et la gestion du personnel. Ce logiciel assure un traitement quotidien de la paie : saisie rapide des variables de paie, éditions et contrôle des bulletins. En outre, ce logiciel permet :
  - La comptabilité de la paie : passation comptable et suivi analytique ;
  - Le contrôle des données de la paie et l'analyse des écarts éventuels avec la comptabilité : analyse des charges salariales et patronales, suivi des cotisations et suivi analytique ;
  - Le développement RH : optimisation de la relation avec les salariés, enrichissement des compétences et suivi des carrières ;
  - Le suivi précis des salariés : évolution des absences, identification de leur origine d'un clic, évolution des composantes de leur rémunération et évolution de la situation des salariés dans l'entreprise ;
  - Une vision économique et sociale de son entreprise avec : contrôle des coûts et de la productivité de sa masse salariale (*évolution de la masse salariale, alerte sur la rentabilité des forces commerciales, analyse de la productivité*), photographie sociale complète de son entreprise (*localisation géographique des effectifs, affectation des effectifs, répartition par tranche d'âge, ancienneté, contrat de travail...*).<sup>1</sup>
- **Microsoft Office** : c'est une suite bureautique propriété de la société Microsoft fonctionnant avec les plates-formes fixes et mobiles.<sup>1</sup> Elle s'installe sur

---

<sup>1</sup>[https://fr.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Office](https://fr.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Office).

## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

---

ordinateur et fournit une suite de logiciels comme : Word, Excel, Power Point, One Note, Outlook, Access et/ou Publisher selon les suites choisies.

- **SPA** : Les logiciels de services englobent de nombreux outils visant à optimiser la gestion d'une entreprise. La solution de gestion de spa centralise les opérations reliées au métier des centres de bien-être<sup>1</sup>.
- **Trello** : C'est est un outil de gestion de projet en ligne, lancé en septembre 2011 et inspiré de la méthode Kanban de Toyota<sup>2</sup>. Il repose sur une organisation des projets en planches listant des cartes, chacune représentant des tâches.
- **Sublime Text** : C'est un éditeur de texte générique codé en C++ et Python, disponible sur Windows, Mac et Linux<sup>3</sup>. Le logiciel a été conçu tout d'abord comme une extension pour Vim, riche en fonctionnalités.
- **Sales Force** : C'est un éditeur de logiciels, basé à San Francisco aux États-Unis. Il distribue des logiciels de gestion basés sur Internet et héberge des applications d'entreprises<sup>4</sup>. L'entreprise est surtout connue au niveau international pour ses solutions en gestion de la relation client.
- **GLPI** : (*Gestionnaire Libre de Parc Informatique*) : est un logiciel libre de gestion des services informatiques (ITSM) et de gestion des services d'assistance (*issue tracking system et Service Desk*). GLPI est une application web qui aide les entreprises à gérer leur système d'information.<sup>5</sup>

### 1.2. Le matériel

A CEVITAL, les structures chargées de l'informatique veillent à répondre aux besoins exprimés par les différentes unités de l'entreprise en matériel et en parc informatique. Ceux-ci se déclinent en :

- **Les ordinateurs** : la majorité du personnel de CEVITAL, dispose d'un ordinateur. Cet outil est devenu indispensable à l'exercice des fonctions, et ce, de la réception jusqu'au PDG.
- **PC Portables** : c'est un outil réservé aux cadres dirigeants pour les accompagner même lors des réunions à l'extérieur de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>[https://www.appvizer.fr > services > Gestion-spa](https://www.appvizer.fr/services/Gestion-spa).

<sup>2</sup>[https://fr.wikipedia.org > wiki > Trello](https://fr.wikipedia.org/wiki/Trello).

<sup>3</sup>[https://fr.wikipedia.org > wiki > Sublime Text](https://fr.wikipedia.org/wiki/Sublime_Text).

<sup>4</sup>[https://fr.wikipedia.org > wiki > Sales Force](https://fr.wikipedia.org/wiki/Sales_Force).

<sup>5</sup>[https://fr.wikipedia.org > wiki > Gestion-libre-de-parc-informatique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion-libre-de-parc-informatique).

## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

- **Le téléphone fixe** : chaque bureau dispose d'un téléphone fixe pour les besoins de communication interne et externe.
- **Le téléphone mobile** : cet outil est indispensable pour maintenir les dirigeants joignables en cas de besoin
- **Le parc internet** : Il s'agit d'un système de connexion sans fil qui permet de partager simplement un accès internet entre plusieurs périphériques (*téléphone, tablette, ordinateur portable*) et donne également la possibilité de connecter plusieurs équipements (*ordinateurs, imprimantes...*) de manière filaire au sein de l'entreprise.

### 1.3 Les réseaux

- **L'Internet** : Le réseau des réseaux, l'outil le plus utilisé à CEVITAL. Il est implanté depuis 2003 pour répondre aux besoins de communication et pour exploiter son gisement de données dans la recherche et l'investigation.
- **L'Intranet** : Mis en place au niveau de la direction générale du groupe CEVITAL en 2013. Cet outil structure l'échange de données entre les différentes unités et renforce leur collaboration.
- **L'extranet** : Mis en place en 2008 pour structurer les échanges de CEVITAL avec ses différents partenaires externes, notamment, les clients et les fournisseurs.
- **La messagerie électronique** : Dédiée aux discussions instantanées et l'envoi de documents au niveau local. L'informaticien avance que c'est le service réseau le plus utilisé et dit à ce propos : « *Je trouve que nous abusons trop avec Outlook, parce que trop d'informations tue l'information !* ».
- **La téléphonie mobile et fixe** : Réservée aux cadres, notamment, aux directeurs pôle au sein de la direction de CEVITAL. Pour le directeur de la ressource humaine, cet outil lui permet d'exercer sa fonction, et ce, indépendamment de l'endroit où il se trouve. la téléphonie fixe.

## 2. L'utilisation et la diffusion des TIC au sein de CEVITAL

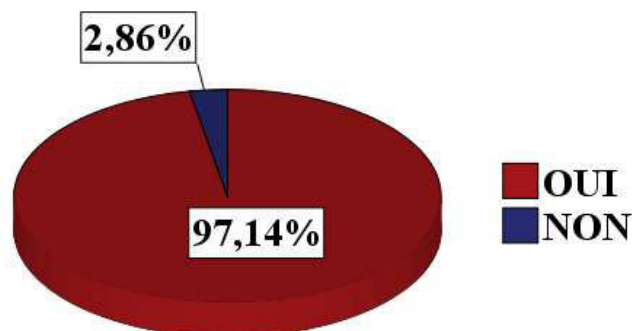
Tableau N°11 : L'utilisation des ordinateurs.

Réponses	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
OUI	34	97,1	97,1	97,1
NON	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins.

## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

Figure N°07: L'utilisation des ordinateurs



Source : Réalisé par nos soins.

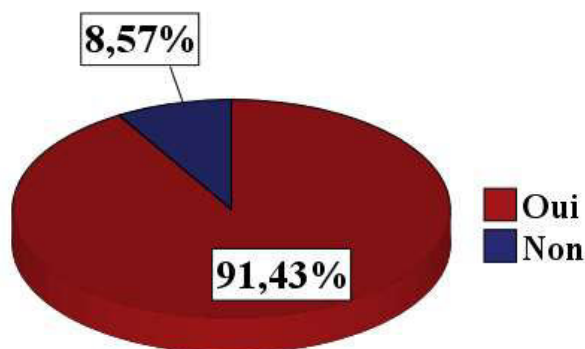
Notre enquête auprès des utilisateurs a révélé une utilisation quasi-généralisée des ordinateurs au sein de la direction (97.14%). En effet, à l'exception de quelques postes (*gardiennage, sécurité...*), cet outil existe dans tous les bureaux de la direction. Ce qui conforte parfaitement les dires du directeur de la ressource humaine et de l'informaticien.

Tableau N°12 : L'utilisation de l'internet

Réponses	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	32	91,4	91,4	91,4
Non	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins.

Figure 08 : L'utilisation de l'internet



Source : Réalisé par nos soins

D'après les résultats de notre enquête, la connexion internet profite à toutes les activités de la direction. En effet, 91,43% des interrogés affirment utiliser l'internet au travail contre seulement 8,57% qui ne le font pas.

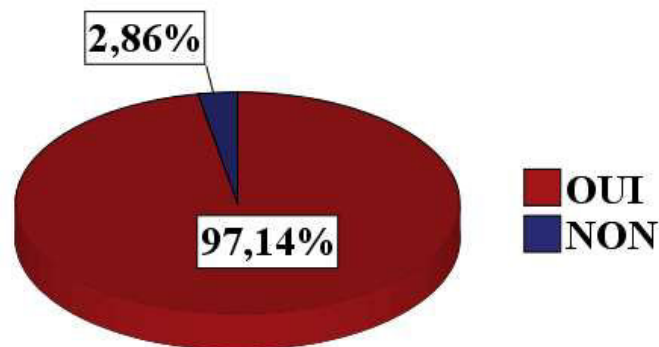
## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

**Tableau N°13: L'utilisation du courrier électronique.**

Réponses	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
OUI	34	97,1	97,1	97,1
NON	1	2,9	2,9	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Source: Réalisé par nos soins.

**Figure N°09: L'utilisation du courrier électronique**



Source : Réalisé par nos soins.

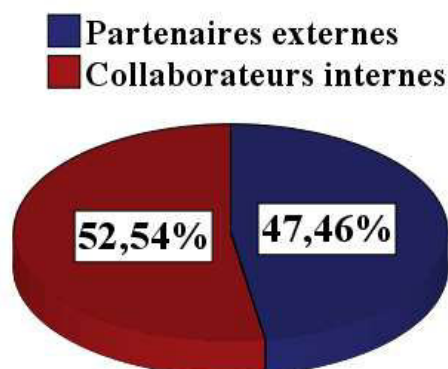
Notre enquête a pu montrer que le courrier électronique est un outil utilisé par la majorité des salariés (97,14%), car il facilite la circulation des informations. Cet outil est un moyen pratique, peu coûteux et rapide pour communiquer.

**Tableau N°14 : Les flux du courrier électronique**

Réponses	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Partenaires externes	28	47,5	47,5	47,5
Collaborateurs internes	31	52,5	52,5	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Source: Réalisé par nos soins.

**Figure N°10: Les flux du courrier électronique**



Source : Réalisé par nos soins.

### Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

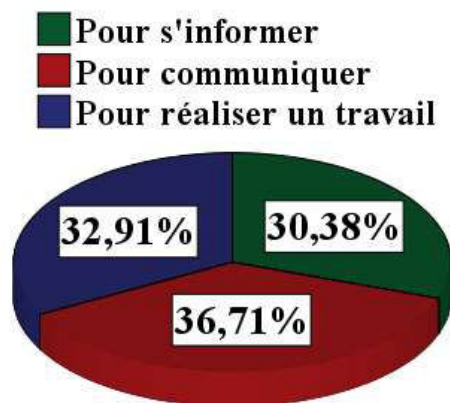
D'après notre enquête, le courrier électronique contribue au fonctionnement de l'entreprise et, plus particulièrement, à la collaboration entre les cadres de celle-ci. En effet, l'utilisation du courrier électronique répond plus à un besoin de communication entre collaborateurs internes (52. 54 %) qu'avec des partenaires externes (47.46 %).

**Tableau N°15: Le but de l'utilisation de l'internet.**

Réponses	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Pour s'informer	24	30,4	30,4
	Pour communiquer	29	36,7	67,1
	Pour réaliser un travail	26	32,9	100,0
	Total	79	100,0	100,0

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure N°11: Le but de l'utilisation de l'internet.**



Source : Réalisé par nos soins.

Etant généralisée, l'utilisation de l'internet répond à des besoins différents : communiquer (36.71%), réaliser le travail (32.91%) et s'informer (30.38%). Parmi les personnes questionnées, certaines affirment utiliser l'internet pour les trois besoins à la fois.

**Tableau N°16: L'accès au réseau intranet**

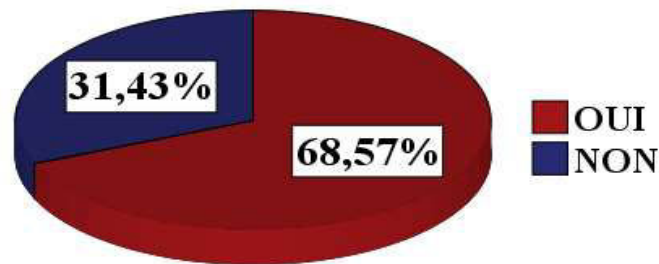
Réponses	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	24	68,6	68,6
	NON	11	31,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0

Source : Réalisé par nos soins.

## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

---

**Figure N°12: L'accès au réseau intranet**



Source : Réalisé par nos soins.

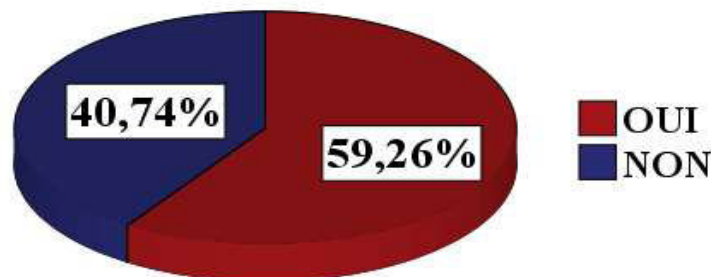
A partir des données de l'enquête, il devient clair que l'accès au réseau intranet est assez généralisé. En effet, 68.57% des enquêtés ont accès au réseau contre 31.43% qui en n'ont pas. A ce sujet, l'informaticien de l'entreprise a affirmé que seuls les agents polyvalents n'ont pas l'accès au réseau.

**Tableau N°17: L'accès au réseau extranet**

Réponse	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide OUI	16	59,3	59,3	59,3
Valide NON	11	40,7	40,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure N°13: L'accès au réseau extranet**



Source : Réalisé par nos soins.

Notre enquête a pu révéler que 59.26% accèdent à l'extranet contre 40.74% qui ne le font pas. C'est sans doute parce qu'il est destiné à la catégorie qui prend en charge les flux externes de l'entreprise à travers ses échanges avec des interlocuteurs externes : clients, fournisseurs et différents collaborateurs.

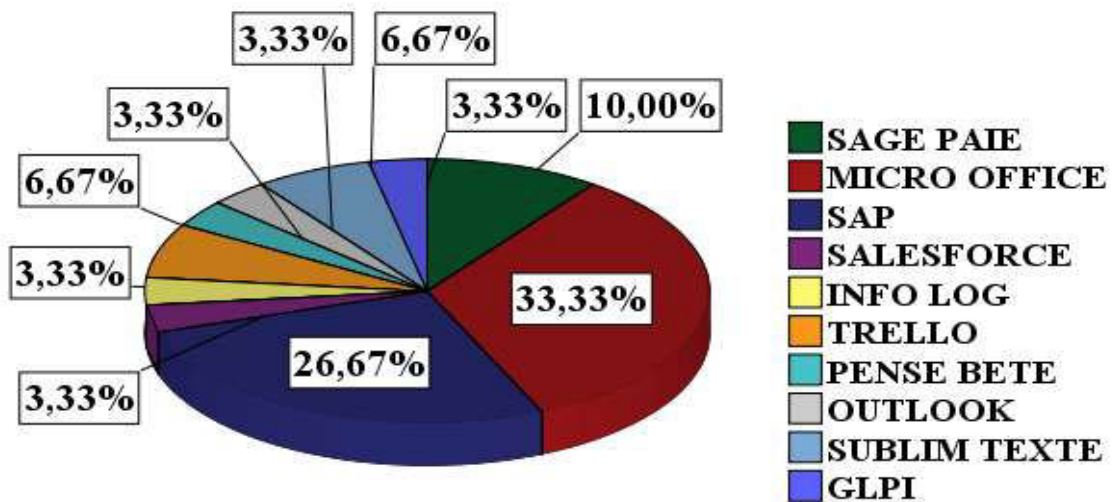
## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

**Tableau N°18: L'accès aux logiciels disponibles**

Logiciel	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
SAGE PAIE	3	10,0	10,0	10,0
MICRO OFFICE	10	33,3	33,3	43,3
SAP	8	26,7	26,7	70,0
SALESFORCE	1	3,3	3,3	73,3
INFO LOG	1	3,3	3,3	76,7
Valide TRELLO	2	6,7	6,7	83,3
PENSE BETE	1	3,3	3,3	86,7
OUTLOOK	1	3,3	3,3	90,0
SUBLIM TEXTE	2	6,7	6,7	96,7
GLPI	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure N°14: L'accès aux logiciels disponibles**



Source : Réalisé par nos soins

Cette figure fait apparaître la majorité des logiciels utilisés dans les services de la direction des ressources humaines de CEVITAL : le logiciel de base MICRO OFFICE avec un pourcentage de 33.33%, 26.67% pour SAP, 10% pour SAGE PAIE, 6.67% pour SUBLIM TEXTE et TRELLO, 3.33% pour GLPI, OUTLOOK, PENSE BETE, INFO LOG, SALESFORCE. D'après le responsable informatique, l'entreprise a intégré ces trois dernières années 15 logiciels.

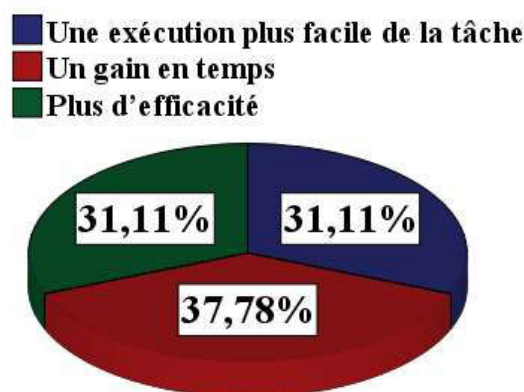
## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

**Tableau N°19: L'avantage de l'utilisation du logiciel**

Réponse	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Une exécution plus facile de la tâche	14	31,1	31,1
	Un gain en temps	17	37,8	68,9
	Plus d'efficacité	14	31,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0

Source : Réalisé par nos soins

**Figure N°15: L'avantage de l'utilisation du logiciel**



Source : Réalisé par nos soins.

D'après les données de l'enquête, des avantages sont reconnus quant à l'utilisation des logiciels au sein de CEVITAL. Par rapport à ces avantages, les enquêtés semblent partagés entre ceux qui estiment que le recours au logiciel procure un gain en temps (.37.78%) et ceux qui pensent qu'il permet plus d'efficacité (31.11%) et une exécution plus facile de la tâche (31.11%).

**Tableau N°20 : L'accès aux TIC**

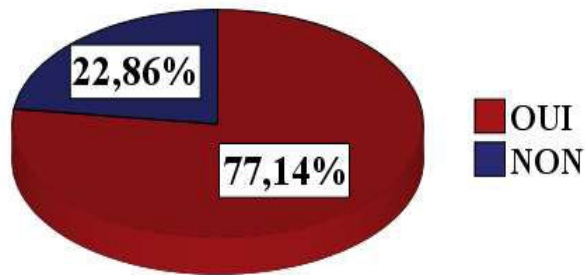
Réponse	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	OUI	27	77,1	77,1
	NON	8	22,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0

Source : Réalisé par nos soins.

### Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

---

Figure N°16: L'accès aux TIC



Source : Réalisé par nos soins.

Pour récapituler, l'enquête a pu révéler que 77.14% des répondants ont un accès aux TIC contre 22.86% qui semblent ne pas en avoir. Selon le responsable informatique, ce résultat s'explique par le fait que l'accès aux TIC n'est pas dédié aux stagiaires et aux agents polyvalents. Ces résultats nous permettent d'avancer qu'à CEVITAL, les TIC sont devenues une nécessité et non un confort. Ces technologies se considèrent comme la clé de la réussite de tout travail.

## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

### Section 03 : L'impact des changements organisationnels liés à l'intégration des TIC sur les pratiques GRH

L'objet de cette section est de présenter et d'analyser nos résultats de l'enquête concernant les changements organisationnels liés à l'insertion des TIC et leur impact sur les pratiques de la GRH. Pour ce faire, nous procéderons par combinaison des données recueillies à partir de l'entretien effectué avec le responsable de la RH avec celles recueillies à partir du questionnaire.

#### 1. Les changements organisationnels liés aux TIC

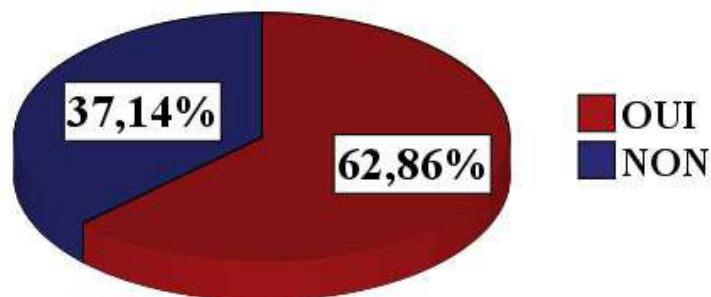
Le responsable RH, affirme que l'entreprise a connu des changements organisationnels liés aux TIC, mais ceux-ci restent mineurs.

Tableau N°21 : Changements dans le modèle organisationnel liés à l'intégration des TIC

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide OUI	22	62,9	62,9	62,9
NON	13	37,1	37,1	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins.

Figure N°17: Changements dans le modèle organisationnel liés à l'intégration des TIC



Source : Réalisé par nos soins.

Notre recherche a révélé que 62.86% des personnes interrogées ont affirmé que l'intégration des TIC a été suivie de changements dans le modèle organisationnel. En revanche, 37.41% des répondants affirment le contraire.

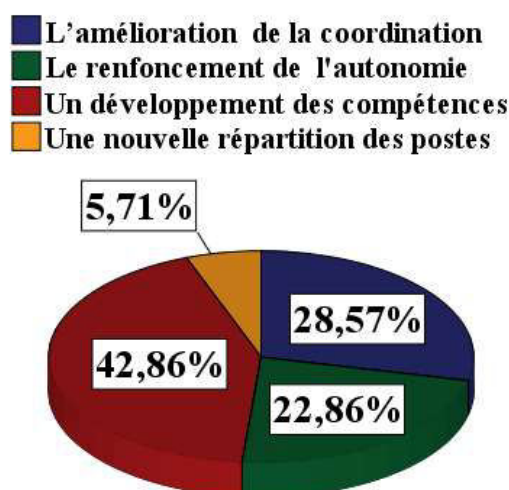
## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

**Tableau N°22: La nature du changement**

Réponses	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-L'amélioration de la coordination	10	28,6	28,6	28,6
-Le renforcement de l'autonomie	8	22,9	22,9	51,4
-Un développement des compétences	15	42,9	42,9	94,3
-Une nouvelle répartition des postes	2	5,7	5,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure N°18: La nature du changement**



Source : Réalisé par nos soins.

S'agissant de la nature des changements intervenus dans le modèle organisationnel à la suite de l'intégration des TIC, les répondants se répartissent comme suit : 42,86% pour le développement des compétences, 28,57% pour l'amélioration de la coordination, 22,86% pour le renforcement de l'autonomie et 5,71% pour une nouvelle répartition des postes.

**Tableaux N° 23 : La méthode de la formation**

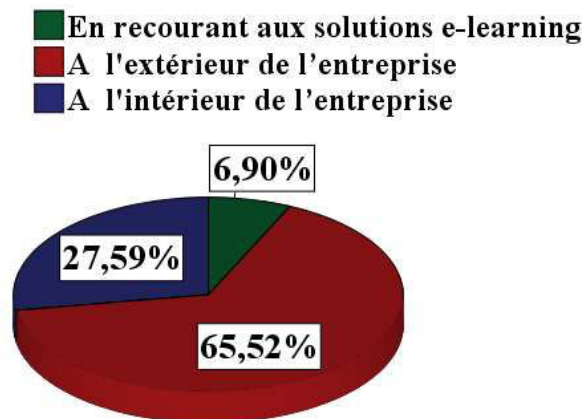
Réponse	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-En recourant aux solutions e-learning	2	6,9	6,9	6,9
-A l'extérieur de l'entreprise	19	65,5	65,5	72,4
-A l'intérieur de l'entreprise	8	27,6	27,6	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins.

## Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

---

**Figure N°19 : La méthode de la formation**



Source : Réalisé par nos soins.

Notre enquête a pu montrer que la politique de formation de l'entreprise est essentiellement basée sur la formation externe. En effet, 65.52%, des répondants affirment que la formation est réalisée à l'extérieur de l'entreprise. Cette tendance n'exclue pas pour autant le recours de l'entreprise à la formation interne comme l'affirment d'ailleurs 27.59% des répondants. Nous avons par ailleurs relevé le recours de CEVITAL aux solutions e-learning pour un complément de formation. Ceci conforte les dires du DRH qui souligne que l'entreprise fait appel à toutes les méthodes de formation. Celles-ci sont arrêtées suivant les besoins et les priorités de l'entreprise qui définit les acteurs de la formation qui sont : les employés à former, l'organisme de formation et les formateurs.

**Tableau N°24 : Le but de l'entreprise à travers la formation dans les TIC**

Réponse	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-Une appropriation des outils	16	45,7	45,7	45,7
Valide -La maîtrise de leur usage	19	54,3	54,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure 20: Le but de l'entreprise à travers la formation dans les TIC**



Source : Réalisé par nos soins.

## **Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL**

Les résultats de l'enquête semblent montrer que la formation dans les TIC vise en priorité la maîtrise de l'usage de ces outils (54.29%) par rapport à leur appropriation (45.71%). Ces résultats ne font que mettre en avant une des caractéristiques de l'entreprise algérienne, celle d'une gestion conformiste des changements décourageant les processus d'appropriation.

### **2. L'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur les pratiques de la GRH**

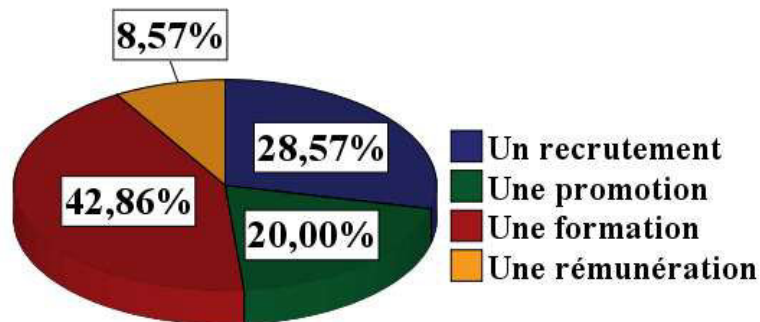
Nos résultats de recherche concernant l'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur les pratiques de la GRH sont résumés dans le tableau et la figure ci-après.

**Tableau N° 25 : Les effets des changements liés à l'intégration des TIC**

Réponse	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-Un recrutement	10	28,6	28,6	28,6
-Une promotion	7	20,0	20,0	48,6
-Une formation	15	42,9	42,9	91,4
-Une rémunération	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure N°21: Les effets des changements liés à l'intégration des TIC**



Source : Réalisé par nos soins.

L'intégration des TIC a été accompagnée de changements ayant induit des décisions relatives à la GRH. Selon les données de l'enquête, ces décisions concernent plus la formation (42.86%) par rapport au recrutement (28.57%), à la promotion (20%) et à la rémunération (8.57%). Dans ce sillage, le DRH affirme qu'en matière de promotion, la décision s'appuie sur des éléments importants, à savoir : l'expérience, les compétences et l'évolution de la carrière. Il ajoute que pour le recrutement, l'entreprise privilégie le redéploiement interne quand elle peut facilement adapter les compétences disponibles aux exigences du métier en faisant appel à la formation dans toutes ses formes.

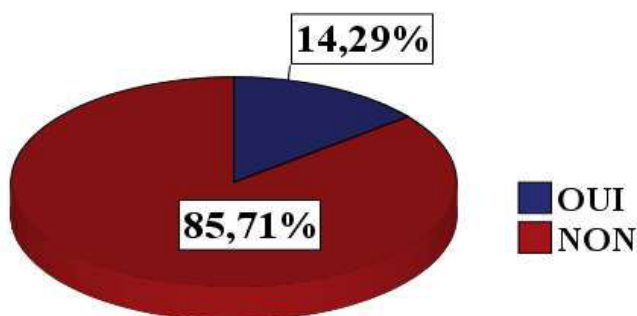
### Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL

**Tableau N°26: Les personnes concernées par la formation dans les TIC**

Réponses	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
OUI	5	14,3	14,3	14,3
NON	30	85,7	85,7	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Source : Réalisé par nos soins.

**Figure N°22 : Les personnes concernées par la formation dans les TIC**



Source : Réalisé par nos soins

Notre enquête a révélé que 85.71% des enquêtés n'ont pas été concernés par la formation dans les TIC, contre 14.29% qui l'ont été. Ces résultats ne font que confirmer que la formation dans le domaine des TIC est dédiée aux cadres dirigeants.

### **Chapitre III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL**

---

#### **Conclusion**

A l'issue de ce chapitre empirique dédié à l'étude de l'impact des changements organisationnels liés à l'intégration des TIC sur les pratiques de la GRH au sein du groupe CEVITAL, nous avons pu dégager un certain nombre de résultats. D'abord, notre enquête a révélé une prise de conscience par les dirigeants de l'entreprise CEVITAL que les TIC bouleversent les pratiques de la GRH. Ceci explique sans doute l'engagement de CEVITAL dans la mise en place de la GPEC dans le but d'améliorer l'informatisation de certains processus, mais surtout de développer une gestion anticipative de ces processus, et ce, tant au plan quantitatif (*effectifs*) que qualitatif (*compétences*).

De plus, nous avons relevé au sein de CEVITAL des changements liés à l'intégration des TIC qui demeurent mineurs et sans impact important sur l'organisation. Au fait, ces technologies n'ont pas eu d'effets notables en termes d'amélioration de l'autonomie des salariés et la coordination entre eux. Enfin, l'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur les pratiques de la GRH reste faible, dans la mesure où, ces changements n'ont pas suscité des décisions importantes la concernant. Ces changements n'ont pas été l'occasion d'un bouleversement des pratiques et des métiers liés à la RH.

## Conclusion générale

---

L'objet de notre recherche consiste à étudier l'impact des changements organisationnels liés à l'intégration des TIC sur les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise algérienne. En effet, les changements organisationnels liés aux TIC induisent des choix à formuler et des décisions à prendre en matière de GRH.

Dans cette conclusion générale, nous présenterons une synthèse générale de nos résultats de recherche afin d'en tirer les enseignements, dégager les limites du travail et proposer d'éventuelles pistes de recherche.

### 1. Synthèse des résultats de la recherche

Dans le premier chapitre, nous avons tenté de faire une synthèse de la littérature portant sur le changement organisationnel, les TIC et la gestion des ressources humaines. A cet égard, nous avons essayé de mettre en perspective les articulations existantes entre ces trois domaines scientifiques.

Pour l'essentiel, la littérature met l'accent sur le fait que la fonction RH ait profité des inventions et des progrès technologiques enregistrés dans le domaine des TIC. Ces progrès bouleversent la manière de concevoir et d'exécuter les tâches liées à la GRH et procurent aux entreprises des gains certains en temps, en autonomie et en efficacité. L'intégration de ces technologies est l'occasion pour l'entreprise de reconsidérer son organisation et son mode de fonctionnement. Ces changements peuvent induire des actions et des décisions relevant du domaine de la GRH.

Dans le deuxième chapitre dédié à l'étude des effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes, nous avons tenté de fournir une synthèse aussi large que possible des travaux portant sur notre objet de recherche et consacrés aux entreprises algériennes. Nous avons privilégié les analyses fondées sur des études empiriques pour renforcer nos résultats et dégager une sorte de constat général. Cette revue de la recherche, révèle une informatisation partielle des processus liés à la GRH. Ceux-ci se limitent le plus souvent au niveau opérationnel avec un faible engagement de l'entreprise algérienne dans la mise en place de solutions technologiques dédiée à la gestion préventive des RH.

Par ailleurs, la recherche a montré que les changements liés à l'intégration des TIC sont mineurs dans la plupart des entreprises algériennes qui ne parviennent pas à accompagner les investissements qu'elles font dans les TIC par des transformations qui permettraient de saisir les opportunités offertes par ces outils.

## Conclusion générale

---

Dans le chapitre empirique dédié à l'étude de l'impact des changements organisationnels liés à l'intégration des TIC sur les pratiques de la GRH au sein du groupe CEVITAL, nous avons pu relever une prise de conscience par les dirigeants de l'entreprise que les TIC peuvent servir les pratiques de la GRH. Dans ce sens, CEVITAL s'est engagée depuis quelques années dans la mise en place de la GPEC dans le but d'améliorer l'informatisation de certains processus, mais surtout de développer une gestion anticipative de ces processus, et ce, tant au plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (compétences). Cela dit, l'entreprise se heurte à de nombreux blocages pour faire aboutir ce projet. Les systèmes d'information des RH sont, pour l'heure, essentiellement consacrés au niveau opérationnel.

De plus, notre enquête auprès de CEVITAL nous a permis de relever des changements liés à l'intégration des TIC qui demeurent mineurs et sans impact important sur l'organisation. En effet, au travers les réponses obtenues lors des entretiens et à l'aide du questionnaire d'enquête, nous pouvons avancer que **ces technologies n'ont pas eu d'effets notables en termes d'amélioration de l'autonomie des salariés et la coordination entre eux. Ceci nous permet de confirmer notre première hypothèse de recherche.**

Enfin, l'analyse des réponses obtenues concernant l'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur les pratiques de la GRH, nous permet d'avancer que celui-ci demeure faible. En effet, aux dires du DRH et des personnes interrogées, ces changements n'ont pas suscité des décisions et des actions importantes relevant de la GRH. Autrement dit, **ces changements n'ont pas été l'occasion d'un bouleversement des pratiques et des métiers liés à la RH. Ce résultat nous permet de confirmer notre deuxième hypothèse de recherche.**

### 2. Limites de la recherche

Cette recherche n'est pas sans limites. Sur le plan théorique, nous nous sommes heurtés au manque de documentation, en particulier, concernant les effets des changements organisationnels liés à l'intégration des TIC sur les pratiques de la GRH dans les entreprises algériennes. Ceci pose des difficultés à renforcer les résultats auxquels nous avons abouti.

Sur le plan pratique, le fait que notre enquête porte sur une seule entreprise et un échantillon réduit, peut poser des problèmes de validation et de généralisation des résultats obtenus.

## Conclusion générale

---

### **3. Perspectives de la recherche**

Nous envisageons une piste de recherche comme prolongement à ce travail. Il serait intéressant de procéder à une approche comparative de l'expérience d'entreprises appartenant à des secteurs différents. L'idéal serait d'associer à cette enquête des investigations auprès d'entreprises publiques et des PME.

D'autres sujets nous intéressent : l'insertion socioprofessionnelle des diplômés de l'université algérienne dans le marché du travail ou encore l'institutionnalisation de la relation de l'université avec le monde économique.

# Bibliographie

## Ouvrages

- Baptiste, Jean. «*La communication interne de l'entreprise* » Mémoire en management de l'entreprise, Paris, 2001.
- Belanger, Laurent. « *Le changement organisationnel et le développement* » Ed Organisation, 1994.
- Benraoun, S. A. «*Management des ressources humaines*», 5<sup>ème</sup> édition, Paris, 2012.
- Bo Perreti, Jean-Marie. «*Tous DRH : Les responsabilités ressources humaines des cadres et des dirigeants*», Paris, 2006.
- Boulouc, P. « *Les nouvelles technologies de l'information et de la communication* », Paris, 2003.
- Bourde, A. W. et Broderik, R. «*Technologie de l'information et compétitive*», Paris, 2001.
- Brret, R. « *Libérer l'âme de l'entreprise* » Ed Boeck.
- Cadin, L. « *Gestion des ressources humaines* » Edition Dunod, Paris, 2002.
- Cadin, L. Et Al. «*GRH : Gestion des ressources humaines*», Paris, 2012.
- Charpentier, P. « *Organisation et gestion de l'entreprise* », édition Nathan, 1997.
- Dassonneville, Julien. et al. « *RH et TIC : enjeux et perspective*», 2000.
- Guerin, G. Et Wils, T. « *La gestion des carrières : une typologie des pratiques* », Publications de l'Université de Montréal, 1992.
- Jean-Yves Prax, « *Le manuel du knowledge management* », éd DUNOD, Paris, 2003.
- Laudon, K. Et Laudon, J-P. « *Management de système d'information* », 11<sup>ème</sup> édition, Pearson, Paris, 2010.
- Laudon, K., Laudon, J. «*Les systèmes d'information de gestion* », Pearson éducation, Ed du nouveau pédagogique, INC, 2001.
- Mallek, T. «*Gestion prévisionnelle de l'emploi*», Paris, 1992.
- Mallet, L. « *Gestion prévisionnelle de l'emploi*», Paris, 1991.
- Miller, G.A. «*langage et communication .PUF* », Paris, 1973.
- Nathalie et al, « *Informatisation et changement organisationnels dans les entreprise* », Paris, 2010.
- Pesqueux, Y., et Triboulois, B., «*La dérive organisationnelle*», Ed l'harmattan, 2004.
- Pierre, Collette. Et Al « *Le changement organisationnel : théorie et pratique* » Ed Presses de l'université de Québec, 2008.
- Plane, J.M. « *Théorie et management des organisations* », 3<sup>ème</sup> édition, Edition Dunod, 2012.
- Raynal, Serge. «*Le management par projet*», Ed d'organisation, Paris 2000.
- Robbins, S. Et Decenzo, D. « *L'essentiel des concepts et des pratiques* », Ed Pearson éducation 2004
- Shimon, L. Dolan. Tania. Susan, E. Jackson. Randall, S. Schuler. « *La gestion des ressources humaines* », 3<sup>ème</sup> édition, 2002.
- Simon, L. Dolan. Tania, E. Jackson. Randall, S. Schuler, «*La gestion des ressources humaines* », 4<sup>ème</sup> édition, 2002.
- Urdea, W. Et Broderik, R. « *Technologie de l'information et compétitive*», Paris, 2001.
- Wesphalen, M.H. «*Liberty Thierry Communication +A14:A30: toute la communication d'entreprise* », Paris, 2009.

## Articles et Revues

- Balanchot, F. Et Wacheux, F. « *TIC : finalités de la GRH et création de valeur*», In : la revue personnel, N°437, 2003.
- Batazi-Alexis, C. « *Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans un processus d'apprentissage organisationnel : pour une coordination émergente entre le local et le global* », 2002, sur <http://communicationorganisation.revues.org/2778>.
- Bendiabdellah.A., Benabou.D., «*Impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne* », 2015.
- Boudjabbour, M. «*Les projets NTIC : Les Projets NTIC: source de performance de l'entreprise*», V.12, N°01, 2002.
- Demers, Christiane. « *La gestion du changement à la capacité de changer : l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel 1945 1945 à aujourd'hui* », gestion, vol 3, 1999.
- Hammoutene, O. Et Ferfera, M-Y. «*Intégration des TIC et apprentissage organisationnel : approche comparative de l'expérience de trois entreprises publiques algériennes*», Les cahiers du CREAD, Vol 33, N°119-120,2017.
- Mebarki, F. « *Le rôle des Technologies de l'information et de la communication dans le développement des compétences des cadres : Cas de l'EFP, Sonatrach, Cevital et Ifri de Bejaia* », Algerian Business Performance Review, N° 10, 2016.
- Mebarki.N., « *TIC et performance d'entreprise : étude d'impact - cas de quelques entreprises algériennes*», le cahier du CREAD n°104-2013.
- Slimane, B. «*l'expérience algérienne d'autogestion dans l'agriculteur*», cahier de cread N°23-24, 3ème et 4émé trimestre 1990.
- Slimani, R. et Boukrif, M. « *Les changements organisationnels et managériaux induits par l'implantation d'un ERP : cas de l'entreprise ALCOST Bejaia* », Revue Economie et Société, N° 12, 2016.
- Souki, H. et Melbouci, L. « *L'entreprise publique algérienne face aux défis de l'économie du savoir : l'analyse par les théories contractuelles* », El Bahith Review N°15, 2015.

## Mémoires et thèses

- Afrone, M. Et Ait Menguellet, S. «*L'impact de l'intégration des nouvelle technologies de l'information et de la communication sur la gestion des ressource humaine*» mémoire de master soutenu à l'université ABDERRAHMAN MIRA de Bejaia, 2012/2013.
- Aidoud Mohamed Faouzi, « *Pilotage du changement organisationnel : enseignements tirés de quelques entreprises de la région de l'Ouest Algérien*», thèse doctorat soutenu à Université Abou Bakr BELKAID –TLEMCEM, 2017.
- Bekour, F. « *Les modes et les formes de modernisation des entreprises publiques algériennes : les stratégies de redéploiement* », thèse de doctorat soutenue à l'UMMTO, 2012.
- Ben Abderrahmane, Y. «*Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations cas de l'Algérie* », Thèse de doctorat en sciences
- Benouadfel, N. Et Talbi, F. «*Les Technologies de l'information et de la Communication (TIC) et le Changement Organisationnel Cas SARL Frigo Stock* » Mémoire master soutenu à l'université Abderrahmane MIRA de Bejaia juin 2018.
- Boukherouf, B. «*Perception de la formation et de la construction de compétences dans les entreprises Algériennes: cas d'Algérie Telecom Sonal gaz et Saidal*» Mémoire de Magister soutenue à Université de Tizi-Ouzou, 2001.

- Ferhat, M. «*L'impact du système d'information et de la communication sur l'amélioration de la performance de la FRH Cas : de l'entreprise LALLA KHEDIDJA*» mémoire de magister soutenu à UMMTO, 2018.
- Hammoutene, O. «*Processus d'introduction des TIC au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne et apprentissage organisationnel*», thèse de doctorat soutenue à l'UMMTO, Octobre 2019.
- Haned, A. Et Mezine, R. «*L'impact des TIC sur la fonction RH : cas groupe SAIDAL*», mémoire de master soutenu à UMMTO, 2018.
- Lekhal, A. «*TIC et changement organisationnel, Cas pratique: CHIALI TUBE Sidi Bel Abbés.*» Mémoire de magister soutenu à Université SAbou Bakr BELKAID TLEMCEM, 2010.
- Meftah, H. Et Lekbal, F. «*L'impact des TIC sur l'Entreprise*» diplôme de master en sociologie du Travail et ressources humaines, Université Abderrahmane Mira-Bejaia, Année 2013 /2014.
- Mokrane, A. «*Diffusion et impacts des technologies de l'information et de la communication au sein des entreprises : éléments d'analyse empirique du cas de l'industrie manufacturière algérienne*», Thèse de doctorat soutenue à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, le 26 février 2015.

### Actes de colloques et séminaires

- Brillet, F.«*E-RH et compétences : quelles évolutions pour les PME du BTP*», acte de la 27ème université d'été de l'Institut International d'Audit social de Saint-Etienne, 2009.

### Rapports et documents divers

- CEVITAL, document interne, 2019.
- Coutinet, N. «*définir les TIC pour mieux comprendre leur impacts sur l'économie*», CEPN Université de Paris Nord, 2007.
- GMV Conseil, étude présentée à la CPCI, «*L'impact des NTIC sur la compétitivité des entreprises industrielles*», 2000.
- SAIDAL,«*Rapport du conseil d'administration de SAIDAL*», 2017.

### Webographie

- <http://www.orgasys.com>.
- <http://www.lechangementorganisationnel.com> à l'extérieur de l'organisation.
- <http://www.leE-commerceenAlgerie.com> définition.
- <http://www.olats.org/schoffer/definfo.htm>.
- <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Information>.
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_libre\\_de\\_parc\\_informatique](https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_libre_de_parc_informatique).
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Sales\\_force](https://fr.wikipedia.org/wiki/Sales_force).
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Sublime\\_Texte](https://fr.wikipedia.org/wiki/Sublime_Texte).
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Trello>.
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Intranet>.
- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Microsoft\\_Office](https://fr.wikipedia.org/wiki/Microsoft_Office).
- <https://www.appvizer.fr/services/gestion-spa>.

## Liste des tableaux

Tableau N°	Titres	Pages
01	Synthèse de l'historique de la recherche sur le changement	07
02	Le portefeuille des projets SI du groupe SAIDAL et son état d'avancement en 2017 /2018.	43
03	Récapitulatif des actions de formation réalisées par les trois entreprises dans le domaine informatique en 2014	47
04	Le corps du questionnaire de l'enquête	50
05	Le corps du guide d'entretien destiné au DRH	51
06	Le corps du guide d'entretien destiné à l'informaticien	51
07	Répartition des personnes interrogées	51
08	L'Age des personnes interrogées	52
09	Les différentes fonctions	53
10	Les catégories socioprofessionnelles	54
11	L'utilisation des ordinateurs	59
12	L'utilisation de l'internet	60
13	L'utilisation de courrier électronique	61
14	Les flux du courrier électronique	61
15	Le but de l'utilisation de l'internet	62
16	L'accès au réseau intranet	62
17	L'accès au réseau extranet	63
18	L'accès aux logiciels disponibles	64
19	L'avantage de l'utilisation du logiciel	65
20	L'accès aux TIC	65
21	Changements dans le modèle organisationnel liés à l'intégration des TIC	67
22	La nature de changement	68
23	La méthode de la formation	68
24	Le but de l'entreprise à travers la formation dans les TIC	69
25	Les effets des changements liés à l'intégration des TIC	70
26	Les personnes concernées par la formation dans les TIC	71

## Liste des Figures

<b>Figure N°</b>	<b>Titres</b>	<b>Pages</b>
<b>01</b>	<b>Processus de dotation</b>	<b>28</b>
<b>02</b>	<b>Répartition des personnes interrogées</b>	<b>52</b>
<b>03</b>	<b>L'Age des personnes interrogées</b>	<b>52</b>
<b>04</b>	<b>Les différentes fonctions</b>	<b>53</b>
<b>05</b>	<b>Les catégories socioprofessionnelles</b>	<b>54</b>
<b>06</b>	<b>L'organigramme de la direction générale de CEVITAL</b>	<b>56</b>
<b>07</b>	<b>L'utilisation des ordinateurs</b>	<b>60</b>
<b>08</b>	<b>L'utilisation de l'internet</b>	<b>60</b>
<b>09</b>	<b>L'utilisation de courrier électronique</b>	<b>61</b>
<b>10</b>	<b>Les flux du courrier électronique</b>	<b>61</b>
<b>11</b>	<b>Le but de l'utilisation de l'internet</b>	<b>62</b>
<b>12</b>	<b>L'accès au réseau intranet</b>	<b>63</b>
<b>13</b>	<b>L'accès au réseau extranet</b>	<b>63</b>
<b>14</b>	<b>L'accès aux logiciels disponibles</b>	<b>64</b>
<b>15</b>	<b>L'avantage de l'utilisation du logiciel</b>	<b>65</b>
<b>16</b>	<b>L'accès aux TIC</b>	<b>66</b>
<b>17</b>	<b>Changements dans le modèle organisationnel liés à l'intégration des TIC</b>	<b>67</b>
<b>18</b>	<b>La nature de changement</b>	<b>68</b>
<b>19</b>	<b>La méthode de la formation</b>	<b>69</b>
<b>20</b>	<b>Le but de l'entreprise à travers la formation dans les TIC</b>	<b>69</b>
<b>21</b>	<b>Les effets des changements liés à l'intégration des TIC</b>	<b>70</b>
<b>22</b>	<b>Les personnes concernées par la formation dans les TIC</b>	<b>71</b>

## Liste des annexes

<b>Annexe N°</b>	<b>Titres</b>
<b>01</b>	<b>Le Questionnaire</b>
<b>02</b>	<b>Guide d'entretien destiné au DRH</b>
<b>03</b>	<b>Le Guide d'entretien destiné à l'informaticien</b>
<b>04</b>	<b>Organigramme de la direction ce vital</b>
<b>05</b>	<b>Logiciel SALES FORCE</b>
<b>06</b>	<b>Logiciel TRELLO</b>
<b>07</b>	<b>Logiciel MICROSOFT OFFICE</b>

**Annexes : 01 Questionnaire**

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion  
Option : gestion des ressources humaines**



Madame, Monsieur,

Dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle Master II option gestion des ressources humaines, sous le thème :

**« L'impact des changements organisationnels liés à l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication sur la gestion de la ressource humaine : cas de CEVITAL »**

L'ensemble des questions que nous vous posons dans ce questionnaire, répond à notre besoin de recueillir des informations nécessaires à la rédaction d'un mémoire de Master option GRH. Nous vous serons donc très reconnaissantes de bien vouloir nous fournir des réponses qui reflètent le plus la réalité. Nous vous réitérons le fait que vos réponses seront exploitées à des fins strictement scientifiques en vous remerciant d'avance pour votre coopération.

# *Questionnaire*

## **1. Données personnelles**

1) Sexe :

- Homme
- Femme

2) Age :

- 20 à 30 ans
- 30 à 40 ans
- 40 à 50 ans
- 51 à 60 ans
- 61 ans et plus

3) Quelle est votre fonction dans l'entreprise ?

- Directeur
- Directeur Adjoint
- Chef de service/département
- Assistant
- Responsable Pôle
- Gestionnaire RH
- Analyste
- Analyst CRM
- Analyst FICO
- Analyst IT
- IT support
- Ingénieur en informatique
- Charge processus RH
- Auditeur RH
- RH BP

4) A quelle catégorie socioprofessionnelle vous appartenez ?

- Cadre dirigeant
- Cadre intermédiaire
- Cadre moyen

## **2. L'utilisation et la diffusion des technologies de l'information et de la communication (TIC)**

1) Utilisez-vous un ordinateur dans votre Travail?

- OUI
- NON

2) Utilisez- vous l'internet dans le cadre de votre travail?

- OUI
- NON

3) Utilisez- vous le courrier électronique dans votre travail?

- OUI
- NON

Si c'est oui. Est-ce que avec?

- partenaires externes
- collaborateurs internes

4) dans quel but utilisez-vous l'Internet ?

- Pour s'informer
- Pour communiqué
- Pour réaliser un travail

Depuis quand .....

5) L'entreprise dispose-t-elle d'un réseau d'intranet ?

- OUI
- NON

Depuis quand ?.....

6) L'entreprise dispose-t-elle d'un réseau d'extranet ?

- OUI
- NON

Depuis quand ?.....

7) Quels sont les logiciels que vous utilisez pour exécuter votre tâche?

.....  
.....

8) Qu'est-ce que leur utilisation vous apporte:

- Une exécution plus facile de la tâche
- Un gain en temps
- Plus d'efficacité

Autres : .....

8) Est ce que l'accès aux technologies de l'information et de communication est généralisé?

- oui
- non

Si c'est non. Pour quelle catégorie du personnel sont- elles réservées?

.....

### 3) Les changements organisationnels liés aux TIC

1) Est ce que l'intégration des TIC entraînent des modifications dans le modèle organisationnel ?

- Oui
- Non

2) Est ce que les TIC induisent?

- L'amélioration de la coordination
- Le renforcement de l'autonomie
- Un développement des compétences
- Une nouvelle répartition des postes

2) Comment l'entreprise forme-elle ?

- En recourant aux solutions e-learning
- A l'extérieur de l'entreprise
- A l'intérieur de l'entreprise

3) Qu'est-ce que cherche l'entreprise pas la formation dans le domaine des TIC

- Une appropriation des outils
- La maîtrise de leur l'usage

### 4) l'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur les pratiques GRH

1) Est ce que l'intégration des TIC a entraîné :

- Un recrutement
- Une promotion
- Une formation
- Une rémunération

2) Est ce que vous avez été concerné ?

- OUI
- NON

Expliquez.....  
.....

3) Existe-t-il des applications dédiées à la rémunération et la carrière dans votre entreprise?

- OUI
- NON

Si c'est oui, Depuis quand ? .....

4) Est ce qu'il Ya eu des promotions à l'occasion des changements organisationnels liés aux TIC ?

- OUI
- NON

Si c'est oui. Expliquez : .....

**Commentaires ou suggestions :**

.....  
.....  
.....

**Nous vous remercions pour votre collaboration**

## Annexe 02

### Guide d'entretien

**Dans l'objectif d'apprendre empiriquement la question « L'impact des changements organisationnels liés à l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication sur la gestion de la ressource humaine : cas de CEVITAL »**

**I-Le guide d'entretien N°01 est destiné à interroger le DRH.**

#### 1- Profil de la personne

**Sexe :**

- Homme
- Femme

**Age :**

- 20 à 30 ans
- 30 à 40 ans
- 40 à 50 ans
- 51 à 60 ans
- 61 ans et plus

2- L'existence d'une structure organisationnelle RH ?

- OUI
- NON

- Existe-t-il au sein de votre entreprise une structure ?

- OUI
- NON

-si oui, depuis ?.....

- Et quelle est son statut institutionnel ?

- Service
- Département
- Direction

-quelles sont globalement ses fonctions ?

.....  
.....  
.....

## 2 -les pratiques gestions des ressources humaines (GRH)

- Quels sont les acteurs déterminant dans le recrutement ?

.....  
.....  
.....

- Est-ce que sous recrute en ligne ?

OUI

NON

-si oui, depuis quand ?.....

-depuis quand cette plateforme a été mise en place ?

.....  
.....  
.....

### **RECRUTEMENT ET CARRIERES**

- Existe-t-il des applications dédiées au recrutement et à la carrière ?

OUI

NON

-Depuis quand ?.....

- laquelle ?

.....  
.....

- quelle sont les possibilités offres par ces application ?

.....  
.....  
.....

- que ce que elle permet ?

.....  
.....

- est ce que vous recruter en ligne ?

OUI

NON

Si c'est oui, par quel site?

.....  
.....  
.....  
.....

**FORMATION**

-Pour quoi l'entreprise forme -t-elle ?

.....  
.....  
.....

Quel sont les déterminant de choix des formations ?

.....  
.....  
.....

-quelle sont les acteurs (sur quoi porte-elles) ?

.....  
.....  
.....

-Est-ce que l'entreprise recrute aux solutions e-learning ?

.....  
.....  
.....

-Est ce que l'entreprise forme dans le domaine des TIC ?

.....  
.....  
.....

**PROMOTION**

-quel sont les acteurs déterminants la promotion des salariées ?

.....  
.....  
.....  
-Est ce que l'entreprise a procédé à la promotion lors de changement à l'intégration des TIC ?

- OUI
- NON

-si oui, expliqué ?

.....  
.....  
.....  
.....

-si non est-ce que par recrutement externe ?

.....  
.....  
.....

### **Changement organisationnel liés aux TIC**

- Est-ce que l'intégration des TIC a été accompagnée :

- D'une répartition des tâches
- D'une création de nouveaux postes de travail
- D'une évolution des compétences
- D'une meilleure collaboration entre les acteurs
- D'une meilleure autonomie du personnel

### **L'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur la pratique GRH**

- Est-ce que la création ou la subdivision de certains postes de travail à l'occasion de l'intégration des TIC nécessite le :

- Recrutement des nouvelles compétences
- OUI
- NON
- si oui, par quel moyen :
  - Recrutement interne

Recrutement externe

➤ Si c'est par redéploiement interne, à ce que cela entraîne une promotion ?

OUI

NON

➤ Si c'est oui

-en cas d'incompétence comment est-ce forme ?

e- Learning

Formation externe

Formation interne

- Quel impact avez-vous les pratiques précédentes sur la rémunération ?

.....

.....

.....

## Annexe 03

### GUIDE D'ENTRETIEN N°02

**Dans l'objectif d'apprendre empiriquement la question « L'impact des changements organisationnels liés à l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication sur la gestion de la ressource humaine : cas de CEVITAL ».**

#### **II-Le guide d'entretien N°02 est destiné à interroger l'informaticien.**

Nom et cordonner de la personne ayant répondre à l'entretien.

Nom:.....

Prénom:.....

Age:.....

Quelle est votre catégorie professionnelle ?

- Chef de service
- Chef de département
- Chef de direction

#### **L'utilisation et la diffusion de la technologie de l'information et de la communication(TIC)**

1-Est ce que vous utilisez un ordinateur dans votre travail ?

- OUI
- NON

2- existe -t-il des parcs internet au sein de votre entreprise ?

- OUI
- NON

Si oui, laquelle ?

.....  
.....  
.....

3- Est- ce que les employé maitrise les nouveaux matériels facilement?

.....

4- Est ce que l'ensemble des personnel à l'accédé au TIC ?

- OUI
- NON

Si c'est non, quelle catégorie profite-t-elle ?

.....  
.....  
.....

5- Votre entreprise utilisé-t- elle des logiciel pour faciliter les tâches dans la fonction GRH?

.....

6- Existe-il un web master dans l'entreprise ?

- OUI
- NON

-si oui, depuis quand ?.....

7- Combien de logiciel avis vous intégrés ces trois dernières années?

.....  
.....  
.....

Lesquelles ?

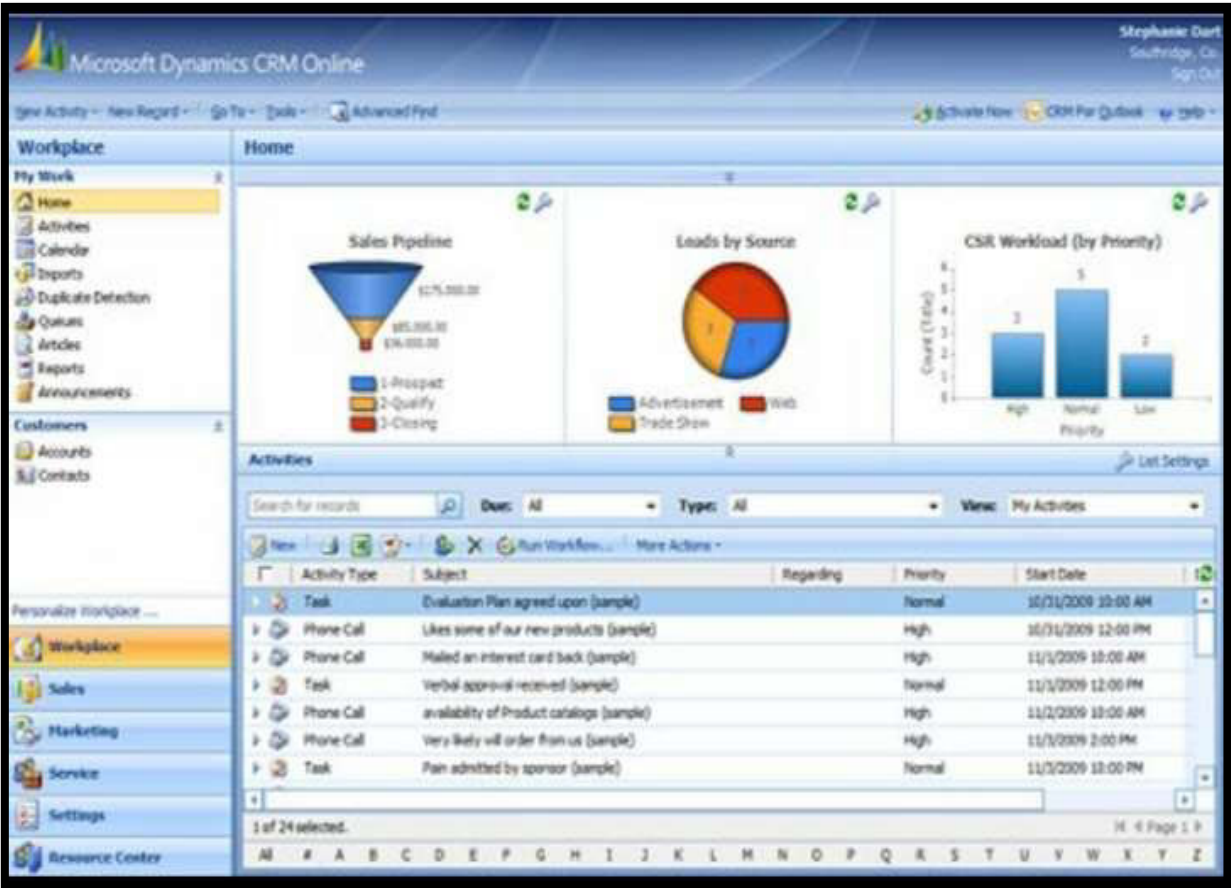
.....  
.....

8-comment vous gère l'intégration des nouveaux logiciels dans les déférentes tâches de la ressource humaines?

.....  
.....  
.....

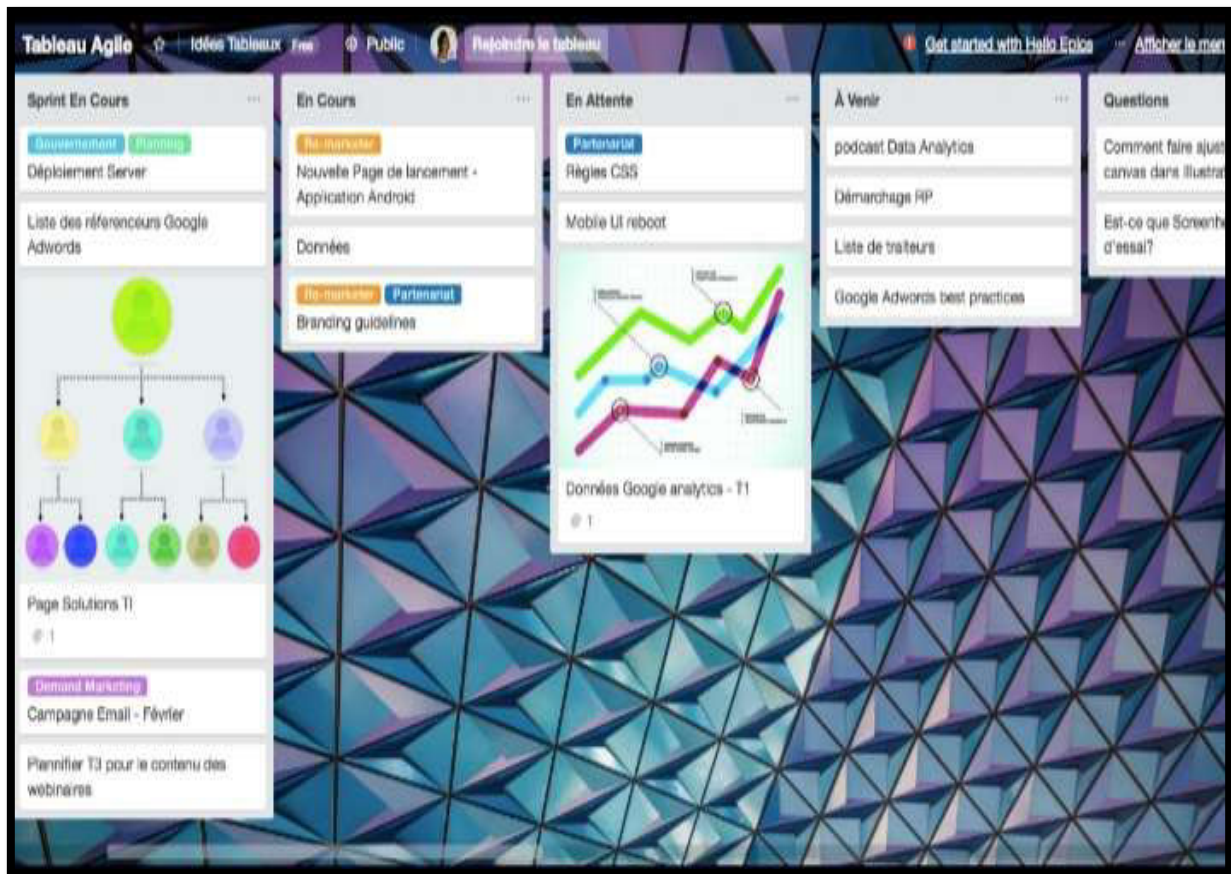
**Nous vous remercions**

Annexes N°04 : Sales force



Source: <http://www.microsoft dynamics CRM online.com>

## Annexes N°05 : TRELLO



Source: <http://www.TRELLO.com>

**Annexes N°06 : Microsoft office**



**Source:** <http://www.Microsoftoffice.com>

# Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des Abréviations

Sommaire

Introduction Générale..... 1

## **CHAPITRE I : Changement organisationnel, TIC et Gestion de la Ressource Humaine : approche conceptuelle et théorique**

Introduction.....	5
<b>Section 01 : Changement Organisationnel : fondements théoriques .....</b>	<b>6</b>
1. Changement organisationnel : éléments de définition .....	6
2. Le changement organisationnel en tant qu'objet de recherche .....	6
2.1 La première période .....	7
2.2 La deuxième période .....	7
2.3 La troisième période .....	8
3. Les acteurs et les types de changement organisationnel .....	8
3.1 Les types d'agents (acteurs) du changement .....	8
3.1.1 Acteurs pilotes et copilotes .....	8
3.1.2 Le modèle de l'animateur .....	9
3.1.3 Le modèle du militant .....	9
3.2 Les types de changement organisationnel Le changement organisationnel en tant qu'objet de recherche.....	9
3.3.1 Le changement organisationnel : du hasard à la nécessité programmée (Changement subi ou voulu .....	9
3.2.2 Changement global ou profond .....	10
3.2.3 Changement planifié ou spontané .....	10
4. Les obstacles au changement organisationnel .....	11
4.1. Les freins liés au degré d'intégration du processus au fonctionnement de l'entreprise .....	12
4.1.1. Un défaut d'analyse stratégique du changement .....	12
4.1.2. Une faible implication des acteurs .....	12
4.2. Les freins liés au pilotage du changement.....	13
4.2.1. Erreurs de dosage .....	13
4.2.2. Absence d'infléchissement des méthodes .....	13
5. La résistance au changement .....	14
5.1. Les résistances liées à l'individu .....	14
5.2. Les résistances liées au système social .....	14
<b>Section 02 : Les TIC : éléments de définition .....</b>	<b>15</b>
1. Les TIC : origine et évolution .....	15
2. Les TIC : éléments de définition .....	16
2.1. Les technologies.....	17
2.2. L'information .....	17
2.3. La communication.....	18
3. Le développement des TIC .....	18
3.1. Le téléphone .....	18
3.2. Les réseaux .....	19
3.2.1. Le réseau internet .....	19
3.2.2. L'intranet .....	19
3.2.3. L'extranet .....	19
4. Les TIC et l'organisation de travail .....	20
<b>Section 03 : La gestion de la ressource humaine (GRH) : cadre théorique et possibilités créées par le progrès technologique. ....</b>	<b>22</b>

1. La GRH : de quoi s'agit-il ? .....	22
2. La GRH dans les théories des organisations .....	23
3. Les différentes fonctions de la GRH .....	24
3.1. Le recrutement des salariés .....	24
3.2. Le développement des compétences.....	25
3.3. La gestion des carrières .....	25
3.4. La rémunération du personnel .....	25
3.5. La Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) .....	26
3.6. L'amélioration des conditions de travail .....	26
4. La planification des ressources humaines.....	26
4.1. La planification des ressources humaines : c'est quoi ? .....	26
4.2. L'importance de la planification des ressources humaines .....	26
4.3. Les objectifs de la planification des ressources humaines .....	27
4.4. Les liens entre la planification des ressources humaines et les autres activités de la gestion des ressources humaines .....	27
4.4.1. L'analyse des postes .....	27
4.4.2. Le développement des compétences .....	28
5. Les possibilités offertes par le progrès technologique à la GRH .....	28
5.1. La cyber-formation et le cyber-apprentissage.....	29
5.2. La cyber-gestion des carrières .....	29
5.3. La cyber-communication.....	29
5.4. La cyber-gestion et la rémunération .....	29
<b>Conclusion de chapitre .....</b>	<b>30</b>

## **CHAPITRE II : Les effets des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes**

<b>Introduction.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 01 : changements organisationnels liés aux TIC.....</b>	<b>32</b>
1. Le changement organisationnel accompagnant l'introduction des TIC .....	32
1.1 Renforcement de l'autonomie de chacun .....	32
1.2 Diminution du nombre de niveaux hiérarchiques .....	32
1.3 Mise en place d'une organisation transversale .....	33
1.4 Passage d'un pilotage séquentiel des activités à un pilotage interactif ou systémique .....	33
2. Approches théorique du changement organisationnel en rapport avec l'intégration des TIC .....	33
2.1 La perspective du déterminisme .....	34
2.2 La perspective émergente .....	34
<b>Section 02: L'influence des changements organisationnels liés aux TIC sur la GRH .....</b>	<b>36</b>
1. L'informatisation de la fonction ressources humaines.....	36
1.1 Le système d'information RH .....	36
1.2 L'impact des TIC sur la fonction ressources humaines .....	37
1.2.1 Impact sur le recrutement .....	37
1.2.2 L'impact sur la formation .....	38
1.2.3 L'impact sur la GPEC.....	38
1.2.4 L'impact sur la gestion de la paie .....	39
2. Les limites d'intégration des TIC liées à la RH .....	39
2.1 Transférabilité du savoir.....	40
2.2 La résistance aux changements .....	40
2.3 Les limites financières .....	40
2.4 Les limites liées à la ressource humaine.....	40
2.5 Les limites juridiques .....	41
<b>Section 03: impact de la transformation organisationnelle inhérente aux TIC sur la GRH au sein des entreprises algériennes .....</b>	<b>42</b>
1. Informatisation de la GRH au sein des l'entreprises algériennes.....	42
2. Les changements organisationnels liés aux TIC et leur incidence sur la GRH dans l'entreprise algérienne.....	44

Conclusion de chapitre .....	48
<b>CHAPITRE III : Les changements organisationnel accompagnant l'intégration des TIC et leur impact sur la pratique de la GRH au sein de CEVITAL</b>	
<b>Introduction .....</b>	<b>49</b>
<b>Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'entreprise enquêtée</b>	<b>50</b>
1. La méthodologie de l'enquête .....	50
1.1 Les techniques d'investigation .....	50
1.2 Le choix de l'échantillonnage .....	51
2. Présentation de l'entreprise enquêtée .....	54
2.1 Aperçu sur le groupe CEVITAL .....	54
2.2 Présentation de la direction générale du groupe CEVITAL .....	55
2.3 L'organisation de la direction générale de CEVITAL .....	56
<b>Section 02 : Disponibilité, diffusion et utilisation des TIC au sein de CEVITAL.....</b>	<b>57</b>
1. La Disponibilité des TIC au sein de CEVITAL.....	57
1.1 La Disponibilité des TIC au sein de CEVITAL.....	57
1.2 Le matériel .....	58
1.3 Les réseaux .....	59
2. L'utilisation et la diffusion des TIC au sein de CEVITAL .....	59
<b>Section 03 : L'impact des changements organisationnels liés à l'intégration des TIC sur les pratiques GRH .....</b>	<b>67</b>
1. Les changements organisationnels liés aux TIC .....	67
2. L'impact des changements organisationnels liés aux TIC sur les pratiques de la GRH .....	70
Conclusion de chapitre .....	72
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>73</b>

**Bibliographie.**

**Liste des Tableaux**

**Liste des Figure**

**Annexes**

**Table des matières**

## Résumé

L'objet de ce travail a été d'étudier l'impact des changements organisationnels liés à l'intégration des TIC sur les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise algérienne. En effet, ces changements induisent des choix à formuler et des décisions à prendre en matière de GRH. Après avoir mis en perspective les articulations existantes entre les trois champs d'étude mobilisés dans ce travail (*changement organisationnel, TIC et GRH*), nous avons restitué les résultats de la recherche consacrée à notre objet concernant les entreprises algériennes. Pour appréhender empiriquement l'impact des changements organisationnels liés à l'intégration des TIC sur les pratiques de la GRH au sein de l'entreprise algérienne, nous avons mené une enquête auprès du groupe CEVITAL. Cette enquête nous a permis de relever des changements organisationnels mineurs et sans effet notable sur les pratiques et les métiers liés à la ressource humaine.

**Mots clés :** Changement organisationnel, Technologies de l'Information et de la Communication, Gestion de la Ressource Humaine, Entreprise algérienne.

## Abstract

The purpose of this work was to study the impact of organizational changes related to the integration of ICT on human resource management practices within the Algerian company. Indeed, these changes lead to choices to be made and decisions to be made in HRM matters. After putting into perspective the existing articulations between the three fields of study mobilized in this work (*organizational change, ICT and HRM*), we restored the results of the research devoted to our subject concerning Algerian companies. To understand empirically the impact of organizational changes linked to the integration of ICT on HRM practices within the Algerian company, we conducted a survey with the CEVITAL group. This survey allowed us to identify minor organizational changes and without any noticeable effect on human resources practices and trades.

**Keywords:** Organizational change, Information and Communication Technologies, Human Resource Management, Algerian company.



# *Introduction Générale*





# *Conclusion Générale*





# *Bibliographie*





# *Sommaire*





# *Annexes*



# Chapitre I



**Changement organisationnel, TIC et Gestion  
de la Ressource Humaine : approche  
conceptuelle et théorique**



## **Chapitre II**

---



---

**Les effets des changements  
organisationnels liés aux TIC sur la GRH  
au sein des entreprises algériennes**

---



---



# *Table des matières*



## **Chapitre III**

---



**Les changements organisationnel accompagnant  
l'intégration des TIC et leur impact sur la  
pratique de la GRH au sein de CEVITAL**

---





# *Liste des Illustrations*

