

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



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Option : Management des Ressources Humaines

THÈME

**L'impact des TIC sur la Fonction Ressource
Humaine**

**« Cas de l'entreprise Electro-industries
d'Azazga EI »**

Réalisé par :

ABDELAZIZ Sarah

TOUABI Liane

Dirigé par :

SI SALAH Karima

Devant le jury composé de :

President : M^r. KEHRI Samir, MCA, UMMTO

Examineur : M^{me} HAMAZ Sabrina, MCB, UMMTO

Rapporteur : M^{me} SI SALAH Karima, MCB, UMMTO

Soutenu le : 29/06/2025

Promotion 2024/2025



Remerciements

Avant toute chose, nous remercions Allah, pour la force, la patience et l'endurance qu'Il nous a accordées tout au long de ce travail.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Madame SI SALAH Karima, notre encadrante, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son accompagnement tout au long de la réalisation de ce mémoire. Sa rigueur et sa bienveillance ont été précieuses et motivantes à chaque étape.

Nous tenons à exprimer notre sincère gratitude aux membres du jury pour le temps qu'ils nous ont consacré, pour leurs remarques constructives ainsi que pour l'intérêt porté à notre travail.

Nous remercions sincèrement l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES (EI) d'Azazga, ainsi que toutes les personnes qui ont pris le temps de répondre à nos questions et de nous fournir des informations utiles à notre recherche. Leur collaboration a grandement contribué à la concrétisation de cette étude.

Un immense merci à nos familles, pour leur soutien sans faille, leur patience, leur amour et leurs encouragements constants, même dans les moments les plus exigeants.

Enfin, un grand merci à chacune de nous deux, pour le respect mutuel, l'implication, la coopération et l'ambiance de travail constructive que nous avons su maintenir tout au long de ce projet. Ce mémoire est le fruit d'un vrai travail d'équipe

2025





Dédicace

Je dédie ce mémoire, avec tout mon cœur, à ceux qui ont toujours été là, dans les moments faciles comme dans les plus durs.

À mes parents, pour leur amour infini, leurs sacrifices silencieux, et leur confiance en moi même quand j'en doutais.

À mes grands-parents, dont la bienveillance m'a toujours portée, même à distance.

À mes frères Racim et Dahmane, mes piliers à leur manière, merci pour votre présence discrète mais rassurante.

À ma sœur Katia, pour ses mots doux, ses encouragements, et ses petits gestes qui font toute la différence.

À mon mari, mon soutien quotidien, patient, motivant, et toujours là pour me relever quand la fatigue prenait le dessus. Merci d'avoir cru en moi jusqu'au bout.

Et enfin, à Sarah, ma binôme de mémoire. Même si notre rencontre s'est faite à travers ce travail, ta présence a été une très belle compagnie tout au long du chemin. Merci pour ton sérieux, ta bonne humeur et ta fiabilité. Ce mémoire est le fruit d'un vrai travail d'équipe, et je suis contente d'avoir partagé cette expérience avec toi.

Merci à vous tous. Ce travail vous appartient un peu aussi

Liane





Dédicace

Ce mémoire est bien plus qu'un simple travail académique ; il est le reflet de l'amour, du soutien et des sacrifices de ceux qui m'ont accompagné tout au long de ce parcours.

À ma mère, la source infinie de ma force et de mon inspiration. Ton amour incommensurable, ta sagesse et tes prières m'ont guidé dans les moments de doute. Chaque mot que j'écris porte ton empreinte. Je te suis éternellement reconnaissant pour tout ce que tu as fait pour moi.

À mon père, qui a toujours été mon modèle de persévérance et de dévouement. Tes sacrifices silencieux et ton soutien constant m'ont permis de croire en moi-même. Ce travail est le fruit de tes efforts et de ta confiance en moi.

À mes grands-mères, dont les prières et les bénédictions ont été des ailes invisibles me portant vers la réussite. Votre amour inconditionnel et vos Dou 'as ont été ma lumière dans les moments sombres.

À mes frères et sœurs, pour leur amour sincère et leur soutien indéfectible. Chacun de vous a apporté une touche unique à ma vie, et ensemble, nous avons traversé les épreuves avec solidarité et joie.

À ma binôme adorable (liane), pour sa confiance, sa collaboration et son soutien précieux. Ton amitié et ton engagement ont enrichi ce travail et rendu cette aventure encore plus mémorable.

À ma copine Mélissa, qui a été mon roc, mon soutien inébranlable. Ton amour sans condition, ta patience et ta compréhension m'ont permis de surmonter les défis avec sérénité. Tu as été là dans les moments de doute et de joie, et je te remercie du fond du cœur.

À mes tantes, pour leur affection, leurs conseils et leur présence bienveillante. Chacune de vous a joué un rôle essentiel dans mon épanouissement, et je vous suis profondément reconnaissant.

À tous ceux qui ont cru en moi, m'ont soutenu, encouragé et aimé, je vous dédie ce travail. Il est le reflet de vos sacrifices et de votre amour. Que Dieu vous bénisse et vous accorde santé, bonheur et réussite

Sarah



CERDA

Liste des abréviations

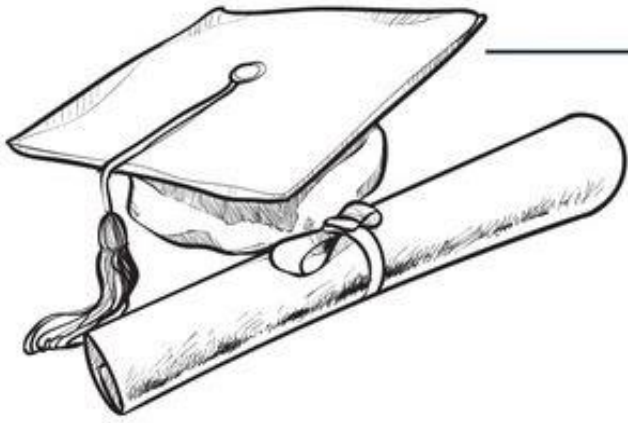
Abréviation	Signification
CNAS	Caisse Nationale des Assurances Sociales
DRHO	Direction des Ressources Humaines et Organisation
EI	Electro-Industries
ENEL	Electro-Industries d'Azazga
ERP	Enterprise Resource Planning
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
IRG	Impôt sur le Revenu Global
KPI	Key Performance Indicators
LMS	Learning Management System
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OIT	Organisation Internationale du Travail
RH	Ressources Humaines
RHIS	Human Resource Information System
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
ATS	Applicant tracking system
CV	Curriculum vita
CRM	Customer Relationship Management

Liste des figures

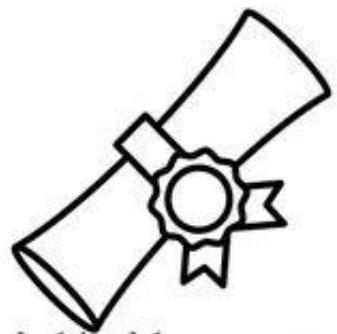
Figure 1 : Les objectifs en relation avec la gestion des ressources humaines	13
Figure 2 : Les étapes de processus de recrutement	21
Figure 3 : Le cycle de plan de formation	40
Figure 4 : Les quatre grandes missions de la fonction ressource humaines	45
Figure 5 : Les composantes des TIC	49
Figure 6 : Etapes d'intégration des TIC en GRH	66
Figure 7 : Organigramme de l'EP/Electro-industries/SPA. AZAZGA	89
Figure 8 : Organigramme de la DRHO de l'Electro-Industries d'AZAZGA	90

Sommaire

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre I : Aspects de la gestion des ressources humaines	5
Introduction.....	5
Section 1 : Définition et importance et enjeux de la GRH.....	6
Section 2 : La GRH : objectifs visés et impact sur la performance	11
Section 3 : Les pratiques de base de la fonction RH.....	17
Conclusion	45
Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH	46
Introduction.....	46
Section 1 : approche globale sur les TIC	46
Section 2 : Intégration des TIC dans la GRH	64
Section 3 : L'apport des TIC dans la GRH	77
Conclusion	82
Chapitre III : L'analyse de l'impact des TIC sur les fonctions ressources humaines cas de l'entreprise « Electro-Industries d'Azazga »	83
Introduction.....	83
Section 1 : présentation de l'entreprise Electro-Industries	83
Section 2 : Méthodologie de recherche et collecte de données	92
Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête menée chez ENEL Azazga	93
Conclusion	101
Conclusion générale	104
Bibliographie.....	106
Annexes	109
Table des matières	115



Introduction générale



À l'ère de la transformation digitale, les entreprises font face à des défis sans précédent qui redéfinissent fondamentalement leurs modes de fonctionnement et de gestion. Dans ce contexte, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) connaît une mutation profonde, passant d'une fonction principalement administrative à un véritable levier stratégique au cœur de la performance organisationnelle. Cette évolution est largement portée par l'émergence des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), qui révolutionnent les pratiques RH traditionnelles.

Le secteur industriel, et plus particulièrement les entreprises comme ELECTRO-INDUSTRIES (EI) D'AZAZGA, se trouve aujourd'hui à un tournant décisif. La mondialisation des marchés, l'accélération des innovations technologiques et les nouvelles attentes des travailleurs imposent une refonte complète des processus de gestion du capital humain. Dans ce paysage en constante transformation, les TIC apparaissent comme un catalyseur essentiel pour répondre à ces multiples défis.

Historiquement, la fonction RH est construite autour de trois piliers fondamentaux : la gestion administrative (paie, contrats), le développement des compétences et l'accompagnement des parcours professionnels. Ces missions traditionnelles prennent aujourd'hui une dimension nouvelle grâce à l'apport des technologies numériques. Les logiciels spécialisés, les plateformes cloud et les outils d'analyse de données transforment radicalement la manière dont les professionnels RH exercent leurs fonctions.

L'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES (EI) D'AZAZGA, acteur majeur dans son secteur, illustre parfaitement cette transition digitale. Confrontée aux mêmes enjeux que ses concurrents - attractivité des talents, optimisation des coûts, gestion prévisionnelle des compétences - elle doit impérativement intégrer ces nouvelles technologies pour maintenir sa compétitivité. Les solutions digitales offrent en effet des possibilités inédites : automatisation des processus administratifs, personnalisation des parcours professionnels, analyse prédictive des besoins en compétences.

Parmi les transformations les plus significatives, nous pouvons citer :

Digitalisation complète du processus de recrutement

La transformation numérique a profondément modifié le recrutement, en intégrant des outils tels que les systèmes de suivi des candidatures (ATS), l'intelligence artificielle pour le tri

des CV, et les entretiens vidéo différés. Ces innovations permettent d'accélérer le processus d'embauche, d'améliorer la qualité des candidatures et de réduire les coûts associés

Automatisation avancée de la gestion de la paie

L'automatisation des processus de paie révolutionne la gestion administrative en réduisant les erreurs humaines et en améliorant l'efficacité. Les systèmes automatisés intègrent directement les données de présence et de congés, permettant des calculs précis et une distribution électronique des bulletins de paie, ce qui diminue les coûts et augmente la satisfaction des employés

Déploiement de plateformes de gestion de carrière

Les plateformes numériques de gestion de carrière offrent aux employés une meilleure visibilité sur leurs perspectives d'évolution professionnelle. Elles facilitent l'accès à des formations personnalisées, des évaluations de performance en temps réel, et des plans de développement de carrière, contribuant ainsi à une plus grande satisfaction et fidélisation des collaborateurs

Cependant, cette révolution digitale ne s'opère pas sans difficultés. Elle nécessite une adaptation culturelle profonde, une refonte des processus internes et un investissement conséquent en formation. Les enjeux de sécurité des données, de respect de la vie privée et d'éthique numérique viennent complexifier cette transition, tout en ouvrant de nouvelles perspectives pour une GRH plus transparente et plus humaine.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre étude, qui vise à analyser de manière approfondie l'apport des TIC dans l'optimisation des fonctions RH au sein d'ELECTRO INDUSTRIES (EI) D'AZAZGA. Nous nous concentrerons particulièrement sur trois axes stratégiques : la gestion de la paie, la gestion des carrières et les processus de recrutement. Ces trois domaines, bien que distincts, présentent des synergies évidentes dans leur transformation digitale et constituent des leviers essentiels pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

Notre démarche s'appuiera sur une méthodologie combinant analyse théorique et investigation de terrain. Nous examinerons non seulement les bénéfices tangibles apportés par les TIC, mais aussi les défis organisationnels et humains que cette transition implique.

L'objectif final étant de proposer des recommandations concrètes pour une intégration optimale des technologies digitales dans la gestion de certaines fonctions des ressources humaines.

Problématique

L'évolution rapide des technologies numériques a profondément transformé les pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises contemporaines.

Ces transformations touchent particulièrement des fonctions RH essentielles comme le recrutement, la gestion de la paie et la gestion des carrières. Dans ce contexte, nous allons analyser comment les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) peuvent optimiser ces processus clés au sein d'une entreprise industrielle comme ELECTRO-INDUSTRIES (EI) D'AZAZGA.

Cette réflexion nous amène à poser la problématique centrale suivante :

« Quel est l'apport des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans l'optimisation des fonctions RH, notamment le recrutement, la gestion de la paie et la gestion des carrières, au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES (EI) D'AZAZGA ? »

Pour approfondir cette question, nous nous poserons les sous-questions suivantes :

1. Comment les TIC ont-elles transformé les processus de recrutement au sein de l'entreprise ?
2. Quels sont les impacts des logiciels de gestion de la paie sur l'efficacité et la précision des processus de rémunération ?
3. En quoi les outils numériques de gestion de carrière ont-ils amélioré la planification et le développement professionnel des employés ?

Hypothèses

Notre étude repose sur les hypothèses suivantes :

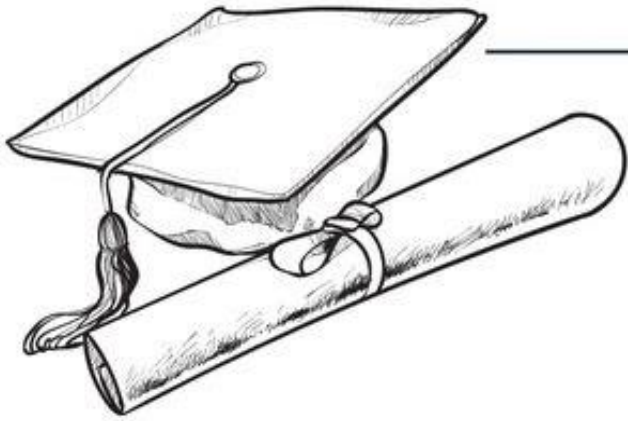
- 1. Hypothèse 1 :** L'intégration des TIC dans les processus de recrutement a permis à l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES (EI) D'AZAZGA d'optimiser ses méthodes de sélection et de réduire les délais de recrutement.
- 2. Hypothèse 2 :** L'utilisation de logiciels de gestion de la paie a amélioré la précision et la rapidité des processus de rémunération, tout en réduisant les erreurs administratives.

3. Hypothèse 3 : Les outils de gestion de carrière ont facilité la planification et le développement professionnel des employés, tout en permettant une meilleure gestion des compétences et une évolution plus structurée du personnel.

Méthodologie de Travail

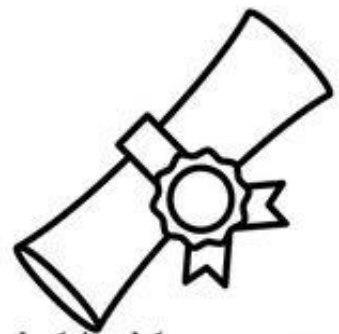
Pour mener à bien cette étude, nous adopterons une double approche :

1. Approche théorique : Nous nous appuyerons sur une revue de la littérature existante, en citant des ouvrages, des articles scientifiques et des études de cas pertinents pour étayer notre analyse.
2. Approche empirique : Nous réaliserons une enquête de terrain au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES (EI) D'AZAZGA, en collectant des données auprès des responsables RH et » des employés. Cette partie pratique sera axée sur l'analyse des trois fonctions clés : recrutement, gestion de la paie et formation.



Chapitre I

Aspects de la gestion des ressources humaines



Introduction

Dans un contexte de concurrence accrue, tant sur le marché des produits et des services que sur celui de l'emploi, il devient de plus en plus important de bien gérer le personnel de manière à attirer, à retenir et à développer les employés les plus talentueux tout en répondant aux attentes d'autres acteurs comme les actionnaires, les clients, les syndicats ou le législateur. En effet, il est démontré qu'une gestion efficace des ressources humaines s'avère de plus en plus la source d'un avantage concurrentiel et une valeur ajoutée pour les organisations.¹

Par ailleurs, les environnements interne et externe des organisations changent et continueront de changer et de poser des défis, notamment en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Pensons au développement des technologies de l'information, à l'externalisation des activités, à la sous-traitance de gestion, à la diversification de la main-d'œuvre, à la mondialisation des affaires, aux attentes croissantes pour intégrer des concepts comme la responsabilité sociale, le développement durable, la gouvernance et l'éthique dans la gestion des formes et des personnes.

Ces changements entraînent des défis importants à l'égard de toutes les activités ou les pratiques de GRH (dotation, développement, rémunération, etc.).

Ce chapitre se propose d'explorer les fondements théoriques de la GRH à travers trois sections principales. La première section abordera quelques définitions, et l'importance de la GRH, mettant en lumière ses enjeux majeurs. La deuxième section analysera les objectifs opérationnels et stratégiques de la GRH ainsi que son influence sur la performance organisationnelle et individuelle. Enfin, la troisième section présentera les pratiques de base de la fonction RH, en détaillant ses principales fonctions ainsi que le rôle et les missions qui lui sont attribués.

¹ Sylvie St-Onge, Sylvie Guerrero, Victor Haine, Jean-Pierre Brun, « relever les défis de la gestion des ressources humaines », 4^e éd, Québec Canada, 2013 p 3

Section 1 : Définition et importance de la GRH

La gestion des ressources humaines (GRH) est un pilier essentiel du fonctionnement des organisations, visant à optimiser le potentiel humain pour atteindre les objectifs stratégiques.

1.1 Définitions

1.1.1. Définition de la gestion des ressources humaines

Avant d'explorer les fonctions et l'importance de la GRH, il est crucial de comprendre sa définition et les concepts fondamentaux qui la sous-tendent.

1.1.1 Définitions de la gestion

Le concept de "gestion" a été défini de différentes manières par plusieurs auteurs. Selon George R. Terry et Stephen G. Franklin (1985), la gestion est un processus spécifique regroupant plusieurs activités telles que la planification, l'organisation, la direction et le contrôle. Ces activités ont pour objectif d'atteindre des buts fixés, en mobilisant les ressources humaines ainsi que d'autres moyens disponibles.²

De leur côté, Pierre G. et Bergeron (1984 ; 1991) considèrent la gestion comme un processus permettant de planifier, organiser, diriger et contrôler les ressources d'une organisation en vue d'atteindre les objectifs souhaités.

Enfin, le dictionnaire Larousse définit la gestion comme étant "l'action ou la manière de gérer, d'administrer, de diriger ou d'organiser quelque chose".³

1.1.2 Définition de la ressource humaine

Les ressources humaines peuvent être définies comme un capital humain essentiel à la réalisation des tâches, qu'elles soient individuelles ou collectives. Dans une entreprise, les ressources humaines représentent à la fois une fonction et un département chargé de la gestion du personnel. Leur rôle principal est d'organiser, de valoriser et d'optimiser la performance du capital humain, dans le but d'améliorer la productivité globale de l'organisation.⁴

²Terry, George R., & Franklin, Stephen G. *Principales of Management* (8^e éd.). (1982). Homewood, IL : Richard D. Irwin

³Mémoire en ligne. L'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines. <https://www.memoireonline.com>. (Consulter le 16/04/2025)

⁴Qualtrics. Logiciel de sondage et d'enquête en ligne. <https://www.qualtrics.com/fr> (consulter le 16/04/2025)

1.2. Définitions de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) a été définie de plusieurs manières selon les auteurs. D'après Laetitia Lethielleux, la GRH consiste à veiller à ce que l'organisation dispose, au bon moment, des personnes nécessaires à son fonctionnement. En d'autres termes, il s'agit d'avoir les bonnes ressources humaines, au bon endroit et au bon moment.⁵

Pour Cadin, Guérin et Pigeys (2007), la GRH est une discipline des sciences sociales qui mobilise différents savoirs utiles aux acteurs des organisations. Son objectif est de comprendre, négocier et résoudre les problèmes liés à la régulation du travail au sein des structures organisationnelles.⁶

Quant à Dolan et al. (2002), ils définissent la GRH comme un ensemble d'activités ayant pour but de gérer les talents et les énergies des individus. Ces activités visent à contribuer à la mission, la vision, la stratégie et aux objectifs de l'organisation.⁷

A travers ces différentes définitions, on peut dire que la gestion des ressources humaines regroupe l'ensemble des actions et pratiques mises en œuvre par la fonction RH dans le but d'atteindre les objectifs de l'entreprise

I. L'importance de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique incontournable pour les organisations souhaitant assurer leur compétitivité et leur pérennité dans un environnement en constante évolution. Alors que les avantages concurrentiels traditionnels tels que la technologie, l'accès aux matières premières ou les conditions de financement peuvent être rapidement copiés ou égalés par la concurrence, la capacité à gérer efficacement le capital humain demeure un atout difficilement imitable.⁸

En effet, une GRH adaptée, équitable et efficace permet d'aligner les ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'organisation, assurant ainsi une exécution cohérente des plans d'action. Elle joue un rôle central dans le développement du capital humain en mettant en place des politiques de recrutement, de formation et de gestion des carrières qui favorisent l'amélioration continue des compétences des employés. Cette démarche contribue non

⁵Lethielleux, Laëtitia. *L'essentiel de la gestion des ressources humaines* (15^e édition). Gualino, Collection Les Carrés Rouge, août 2022

⁶Cadin, L., Guérin, F., & Pigeys, F. *Gestion des ressources humaines*. (2007). Paris p

⁷Dolan, S. L., Saba, T., & a. *La gestion des ressources humaines*. Montréal,(2002) ; Chenelière Éducation

⁸Sylvie St-Onge, Sylvie Guerrero, Victor Haine, & Brun J.-P. op cite p 6/7

seulement à l'optimisation de la performance individuelle et collective, mais aussi à la création d'un environnement de travail propice à l'innovation et à la satisfaction des clients.

Par ailleurs, la GRH est essentielle pour attirer, retenir et mobiliser les talents, en mettant en œuvre des stratégies de gestion des talents efficaces et en promouvant une culture d'entreprise forte et positive. Elle facilite également la gestion du changement en accompagnant les employés à travers les transitions organisationnelles, renforçant ainsi la résilience et l'adaptabilité de l'organisation

➤ Pour la société

Promotion du bien-être des personnes et de la société : Une gestion efficace des ressources humaines contribue à améliorer la qualité de vie des individus en favorisant un environnement de travail sain et équitable.

Réduction des coûts sociaux liés à une main-d'œuvre mal gérée : Une mauvaise gestion des ressources humaines peut entraîner des coûts sociaux importants, tels que le chômage, les problèmes de santé mentale et physique, et la criminalité.

➤ Pour l'organisation :

Facilitation de la réalisation de la stratégie d'affaires : La GRH aligne les ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'organisation, assurant ainsi une exécution efficace des plans d'action.

Communication des valeurs organisationnelles : La GRH joue un rôle clé dans la diffusion et l'incarnation des valeurs de l'entreprise, renforçant la culture organisationnelle.

Source d'avantage concurrentiel : Une gestion optimale des talents peut différencier une entreprise de ses concurrents, notamment par l'innovation, la qualité du service et la satisfaction client.

Facilitation du succès d'un changement stratégique : La GRH est essentielle pour gérer le changement, en préparant et en accompagnant les employés à travers les transitions organisationnelles.

Amélioration des performances individuelle et collective : En développant les compétences et en motivant les employés, la GRH contribue à une productivité accrue et à une meilleure performance globale

Amélioration de la qualité des services offerts et de la satisfaction des clients : Des employés bien formés et engagés sont plus à même de fournir un service de qualité, augmentant ainsi la satisfaction client.

Attraction, rétention et mobilisation des talents : La GRH met en place des stratégies pour attirer les meilleurs talents, les fidéliser et les engager pleinement dans leur travail.

➤ **Pour les employés**

Connaissance des priorités de l'organisation et compréhension de leurs rôles : La GRH assure une communication claire des objectifs de l'entreprise, permettant aux employés de comprendre leur contribution.

Travail dans une entreprise soucieuse des besoins du personnel et de la responsabilité sociale : Les pratiques de GRH favorisent un environnement où les employés se sentent valorisés et où l'entreprise agit de manière socialement responsable.

Contexte permettant d'optimiser leur contribution et d'utiliser pleinement leur potentiel : La GRH offre des opportunités de développement professionnel, permettant aux employés de progresser et de s'épanouir dans leur carrière.

II. Les enjeux de la gestion des ressources humaines

Les principaux enjeux de la GRH peuvent être résumés en trois grands changements qui sont :⁹

1. Mutations technologiques, transformation numérique et conduite du changement

La révolution numérique impacte l'ensemble des secteurs d'activité, modifiant profondément les structures organisationnelles. Les entreprises doivent adopter une approche proactive en matière de gestion des compétences, incluant une veille technologique constante, des bilans de compétences réguliers et des formations continues pour assurer l'employabilité des salariés. La fonction RH se transforme en acteur clé de la conduite du changement, intégrant des outils numériques pour optimiser la gestion des talents et des processus internes.

⁹Jean-Marie Peretti, « gestion des ressources humaines » ; 21^e éd, paris, 2016 P 3/6

2. Accentuation de la concurrence au niveau mondial

La mondialisation intensifie la concurrence, obligeant les entreprises à innover rapidement et à éliminer les inefficacités. La capacité à mobiliser le potentiel humain, à encourager l'autonomie et la responsabilité des salariés devient un avantage compétitif. L'internationalisation des marchés impose une vigilance accrue et l'adoption de référentiels internationaux pour anticiper les évolutions du marché.

3. Mutations économiques

Dans un contexte économique instable, les entreprises doivent maintenir un ratio frais de personnel/valeur ajoutée compétitif pour assurer leur pérennité. Les fluctuations brutales de l'activité exigent une agilité organisationnelle, permettant une adaptation rapide aux variations du marché. La gestion efficace des ressources humaines et des coûts devient cruciale pour éviter les situations de surcoûts et de perte de compétitivité.

4. Évolutions démographiques

Le vieillissement de la population active, notamment avec l'arrivée à la retraite des générations du baby-boom, nécessite une gestion proactive des âges. Les entreprises doivent mettre en place des politiques adaptées pour gérer les carrières des salariés âgés, tout en favorisant le rajeunissement de la main-d'œuvre. L'utilisation d'outils tels que la pyramide des âges permet d'anticiper les besoins en recrutement et en formation.

5. Mutations sociologiques et diversité

Les entreprises regroupent désormais des salariés aux aspirations diverses, issues de différentes générations (X, Y, Z). La génération Z, par exemple, valorise l'innovation, la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Les entreprises doivent reconnaître et intégrer cette diversité pour maintenir un environnement de travail inclusif et motivant.

6. Partenaires sociaux

Depuis les années 1980, la négociation collective au sein des entreprises a pris de l'ampleur, devenant un levier essentiel pour la mise en place des politiques RH. Les partenaires sociaux, représentant les salariés et les employeurs, jouent un rôle central dans l'élaboration des

accords collectifs, influençant directement les conditions de travail et les relations professionnelles. ([Lamy Liaisons Académie] [4])

7. Cadre législatif et réglementaire

Le cadre juridique encadrant la gestion des ressources humaines s'est considérablement enrichi, imposant aux entreprises de se conformer à des réglementations nationales et européennes. Les DRH doivent adapter leurs pratiques pour répondre à ces exigences, notamment en matière de transparence des rémunérations et de convergence des normes sociales au sein de l'Union européenne.

8. Investissement socialement responsable (ISR)

L'essor de l'ISR incite les entreprises à intégrer des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leur stratégie. Les investisseurs privilégient désormais les entreprises engagées dans des démarches responsables, rendant essentiel le reporting extra-financier pour démontrer les engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise.

Section 2 : La GRH : objectifs visés et impact sur la performance

Afin de mieux comprendre l'influence de la gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises, il est essentiel d'examiner les objectifs qu'elle poursuit :¹⁰

I. Les objectifs visés par la gestion des ressources humaines

Les objectifs visés par la gestion des ressources humaines peuvent se regrouper en trois catégories non exclusives selon leur caractère explicite ou non ou leur rapport au temps.

1. Les objectifs implicites

En outre, la gestion des ressources humaines vise trois objectifs implicites et qui sont détailler ci-dessous :

1.1.La qualité de vie au travail et le climat interne

Un des objectifs implicites essentiels de la gestion des ressources humaines est d'améliorer la qualité de vie au travail et d'instaurer un climat interne positif. Cela passe par l'amélioration des conditions de travail, la mise en place d'une communication interne fluide

¹⁰ MAKHELOUF.F (Initiation à la GRH : la gestion des ressources humaines cours et exercices corrigés +terminologie en langue arabe, 3ème édition, pages bleues internationales, Alger, 2012, P11)

et transparente, ainsi que par l'attention portée au bien-être physique et mental des salariés. Un environnement de travail sain et motivant favorise l'engagement, la satisfaction et la fidélisation des collaborateurs, tout en réduisant le stress et le turnover.

1.2.Maintenir des relations sociales positives

La gestion des ressources humaines vise également à entretenir des relations sociales harmonieuses au sein de l'organisation. Cela implique le respect rigoureux des droits des salariés, la conduite de négociations collectives équilibrées avec les partenaires sociaux et la mise en œuvre de stratégies efficaces pour prévenir ou gérer les conflits. En favorisant un dialogue social constructif, l'entreprise crée un climat de confiance et de coopération qui contribue à sa stabilité et à sa performance globale.

1.3.Contrôle de gestion sociale

Enfin, la fonction RH assume un rôle stratégique dans le contrôle de gestion sociale. Elle évalue les coûts sociaux liés aux ressources humaines, analyse les écarts entre les prévisions et les réalisations, et mesure l'impact des politiques RH sur les performances globales de l'organisation. Cette approche permet de piloter efficacement la masse salariale, d'optimiser les investissements en capital humain et d'assurer une contribution active de la fonction RH aux résultats économiques et sociaux de l'entreprise.

En revanche, et pour simplifier les objectifs en relation avec la gestion des ressources humaines, on peut les représenter de manière générale et ce afin de permettre une meilleure compréhension de ses derniers ¹¹

1.4.Attirer

Le premier objectif fondamental de la gestion des ressources humaines est d'attirer vers l'organisation une quantité suffisante de personnes qualifiées, possédant les compétences, l'expérience et le potentiel nécessaires. Pour cela, l'entreprise doit déployer des stratégies efficaces de communication et de valorisation de sa marque employeur afin de se rendre attractive sur le marché du travail. Attirer les bons profils est une étape clé pour garantir la réussite future de l'organisation.

1.5.Conserver

¹¹L. Sekiou, « Gestion des ressources humaines », Bruxelles, De Boeck, 2001, p10

Chapitre I : Aspects de la gestion des ressources humaines

Une fois les talents recrutés, il est essentiel de les fidéliser. La conservation des ressources humaines repose principalement sur l'élaboration de programmes favorisant la promotion interne, la mobilité professionnelle et une gestion de carrière cohérente. En offrant des perspectives d'évolution, l'organisation montre à ses collaborateurs qu'elle investit dans leur avenir, renforçant ainsi leur engagement et réduisant le risque de turnover.

1.6. Développer

Développer les compétences des employés est un autre pilier majeur de la gestion des ressources humaines. À travers des programmes de formation continue, de perfectionnement professionnel et de développement personnel, l'entreprise s'assure que son personnel reste performant et capable de s'adapter aux évolutions technologiques, économiques et organisationnelles. Ce développement contribue directement à l'innovation et à l'amélioration constante de la qualité du travail.

1.7. Motiver et satisfaire

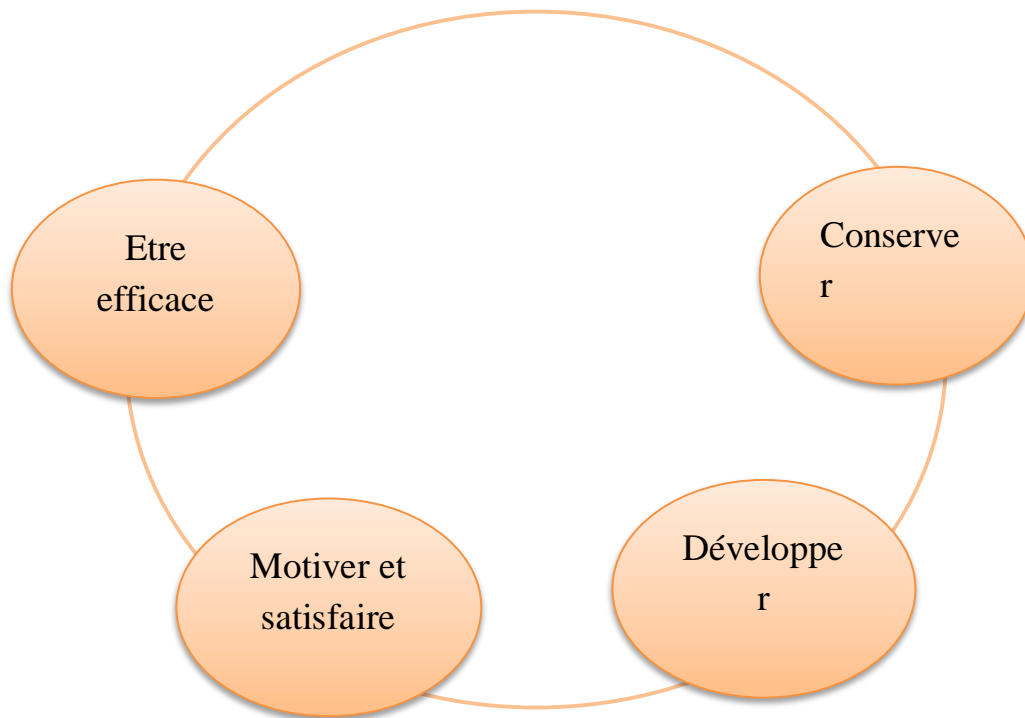
La motivation et la satisfaction des employés passent par plusieurs leviers. La communication régulière entre employeur et salariés, ainsi que la tenue de rencontres avec les représentants du personnel, sont essentielles pour maintenir un dialogue social actif. En matière de rémunération, il est crucial de reconnaître la performance et de mettre en place des systèmes de récompense au mérite. Concernant la santé et la sécurité au travail, la réduction des accidents et la sensibilisation par la formation sont prioritaires pour garantir un environnement de travail sain et sûr.

1.8. Être efficace

Enfin, l'objectif ultime de la gestion des ressources humaines est de contribuer à l'efficacité globale de l'entreprise. Cela passe par l'acquisition et la fidélisation de personnel qualifié, l'augmentation de la productivité individuelle et collective, la production de biens ou services de qualité, ainsi que la diminution du taux de roulement et de l'absentéisme. Une gestion efficace des ressources humaines est donc directement liée à la compétitivité et à la pérennité de l'organisation.

Figure 1 : Les objectifs en relation avec la gestion des ressources humaines





Source : Réaliser pas nous-mêmes

2. Les objectifs explicites

La gestion des ressources humaines vise quatre objectifs :

2.1. Recrutement, affectation, sélection

L'un des premiers objectifs de la gestion des ressources humaines est de recruter, sélectionner et affecter les candidats les plus qualifiés aux postes disponibles. Le processus commence par l'identification des besoins en personnel, suivie par l'attraction des talents par des méthodes de recrutement efficaces. Ensuite, la sélection rigoureuse des candidats permet de choisir ceux dont les compétences, les valeurs et les aspirations correspondent aux exigences de l'organisation. Enfin, l'affectation vise à placer chaque employé au poste où il pourra maximiser son potentiel et contribuer pleinement aux objectifs de l'entreprise.

2.2. Développement des ressources humaines

Le développement des ressources humaines est essentiel pour renforcer les compétences et les capacités des employés. À travers des formations continues, des programmes de mentorat, du coaching et des opportunités d'évolution professionnelle, l'organisation investit dans l'amélioration permanente de son capital humain. Cet objectif vise non seulement à répondre

aux besoins actuels, mais aussi à préparer les collaborateurs aux défis futurs, assurant ainsi l'adaptabilité et la compétitivité de l'entreprise sur le long terme.

2.3.Évaluation : Analyse/Évaluation des employés - Évaluation individuelle

L'évaluation des ressources humaines constitue un autre objectif fondamental. Elle permet de mesurer la performance individuelle et collective, d'identifier les points forts ainsi que les axes d'amélioration. À travers des entretiens réguliers, des bilans de compétences et des évaluations de performance, l'organisation peut ajuster ses stratégies de gestion du personnel, proposer des plans de développement personnalisés et reconnaître les contributions significatives des employés. Cette démarche favorise l'alignement entre les objectifs personnels et les objectifs organisationnels.

2.4.Planification des ressources humaines : analyse des besoins et gestion prévisionnelle

Enfin, la planification des ressources humaines vise à anticiper les besoins futurs en compétences et en effectifs. Par l'analyse systématique des postes, des compétences disponibles et des évolutions prévues, l'organisation élabore une gestion prévisionnelle qui lui permet d'éviter les pénuries ou les excédents de personnel. Cette planification stratégique contribue à la stabilité de l'organisation et à sa capacité d'adaptation face aux transformations économiques, technologiques ou organisationnelles.

II. L'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise et des employés

1. Impact de la GRH sur la performance des entreprises

La gestion des ressources humaines joue un rôle essentiel dans l'amélioration de la performance globale des entreprises. Voici les principaux aspects sur lesquels la GRH exerce une influence directe :¹²

¹²Soltani, M.Z., *Revue Économie, Gestion et Société* (impact des pratiques RH sur la performance des entreprises).

1.1. Amélioration de la productivité et de l'efficacité

Une gestion efficace des ressources humaines permet d'optimiser l'allocation des talents et des compétences au sein de l'entreprise. Cela augmente l'efficacité organisationnelle et réduit les coûts opérationnels.

1.2. Création d'un avantage concurrentiel

Les entreprises qui gèrent bien leurs ressources humaines sont en mesure de créer un avantage concurrentiel durable. Cela découle de la capacité de l'entreprise à attirer et retenir des talents clés, qui contribuent à l'innovation et à la différenciation de l'entreprise sur le marché.

1.3. Rétention des talents et réduction du turnover

Une bonne gestion des ressources humaines permet de réduire le taux de rotation des employés, ce qui permet à l'entreprise de maintenir une main-d'œuvre stable et expérimentée.

2. Impact de la GRH sur les employés

La gestion des ressources humaines ne se limite pas uniquement à la performance de l'entreprise, elle a également un impact majeur sur les employés. Voici quelques effets clés ¹³:

2.1. Satisfaction et motivation des employés

Une GRH bien gérée contribue directement à l'augmentation de la satisfaction et de la motivation des employés. Cela peut passer par des programmes de reconnaissance, une rémunération équitable, des opportunités de développement de carrière et une bonne communication interne.

2.2. Réduction du stress et de l'absentéisme

Une gestion proactive des ressources humaines peut également réduire le **stress** et l'**absentéisme** en améliorant les conditions de travail et en offrant des programmes de bien-être adaptés.

2.3. Engagement et fidélisation des employés

¹³Revue Internationale sur le Travail et la Société (communication interne et motivation des employés).

Les entreprises qui investissent dans la formation et l'évolution professionnelle de leurs employés créent un environnement de travail plus engageant, ce qui contribue à la fidélisation du personnel

Section 3 : Les pratiques de base de la fonction RH

Avant d'examiner les pratiques fondamentales de la fonction Ressources Humaines, il est essentiel de comprendre sa définition et son rôle au sein de l'organisation

Définition de la fonction RH

Selon Marcel Côté : « la fonction ressource humaine est cette partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner, d'intégrer, de contrôler les activités de chaque supérieur hiérarchique lorsqu'il veut se doter d'un personnel compétent, à le conserver, à l'utiliser et à le développer en vue d'atteindre les objectifs de son entreprise et ceux de ses collaborateurs d'une manière efficace ».

- Selon J-P. CITEAU (Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques, Edition Dalloz, Paris, 2000, p.32) « la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :
- De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines ; · de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation »

I. Les principales fonctions ressources humaines

La gestion des ressources humaines occupe une place centrale dans le fonctionnement des organisations, quelle que soit leur taille. Elle permet à l'entreprise de s'appuyer sur des compétences adaptées à ses besoins et veille à leur développement continu. Dans cette partie, nous mettons en lumière certaines pratiques essentielles liées à cette fonction.

1. Le Processus de Recrutement

Le processus de recrutement est l'ensemble des actions conduites pour attirer, sélectionner et intégrer les potentiels collaborateurs dont l'entreprise a besoin, en respectant les obligations légales et en limitant les coûts ¹⁴

La décision de recruter est motivée par la nécessité de satisfaire un besoin en personnel, d'un point de vue qualitatif ou quantitatif, pour une échéance à court, moyen ou long terme, identifié au regard des ressources disponibles. Le recrutement est constitué de différentes étapes depuis le diagnostic des besoins jusqu'à l'intégration du salarié. Il peut être interne ou externe (dans le premier cas, il s'apparente souvent à une promotion). Il peut être intégré ou externalisé auprès de professionnels du recrutement.

Cette activité est hautement stratégique pour l'entreprise. Elle peut être à l'origine de coûts importants dans le cas d'une erreur d'embauche, comme de gains de rentabilité conséquents dans le cas d'une nouvelle recrue rapidement productive.

1.1. Définition de recrutement

Le recrutement constitue un levier stratégique permettant à l'entreprise de pourvoir un poste vacant par une personne possédant les qualifications requises. Il ne s'agit pas uniquement de combler un besoin immédiat, mais aussi de cibler des profils rares ou spécifiques.

Selon une définition générale, la politique de recrutement rassemble l'ensemble des actions et décisions visant à anticiper les besoins en effectifs et à les satisfaire, en cohérence avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la stratégie globale de l'entreprise.

Jean-Marie Peretti-le définit quant à lui comme une démarche visant à affecter une ressource humaine à un poste déterminé.

De ces approches, il ressort que le recrutement consiste à attirer et à sélectionner des candidats pertinents en réponse à une vacance de poste.

1.2. Les Étapes du Recrutement

Le recrutement trouve toujours son origine dans la détection d'un besoin et se poursuit jusqu'à l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue en entreprise. Plusieurs étapes viennent

¹⁴ Caroline D, Emmanuel B, Sylvie B, « aide-mémoire ressources humaines » 2^e éd Paul Bert, 2020

jalonner cette activité très stratégique pour l'entreprise et encadrée par de nombreuses prescriptions réglementaires. Nous vous en donnons ici le dérouler :¹⁵

1.2.1. L'Identification des besoins ou de la demande

Elle fait suite à une évolution en termes d'organisation du travail (modification des contraintes de production, de la répartition des tâches, etc. révélant un besoin de recrutement), de marchés (croissance des activités engendrant un besoin de ressources supplémentaires), de technologie (modification des techniques ou des outils de travail provoquant une obsolescence des connaissances et compétences disponibles) ou de ressources (suite à des départs, des mutations, des promotions, etc. occasionnant un vide à combler).

1.2.2. Analyse de la demande et recherche de solutions socio-Économiques

Performantes Cette analyse consiste en une estimation de la durabilité du besoin (à court, moyen ou long terme) et en une étude des ressources financières disponibles (pour assurer le recrutement, l'intégration, la rémunération... du futur salarié). La recherche de solutions peut amener la DRH à entrevoir d'autres choix que le recrutement pour faire face au besoin exprimé, comme le recours au travail intérimaire, une réorganisation des tâches, une cessation d'activité, etc.

1.2.3. Après validation de l'ouverture du poste

a) Une recherche de candidature interne

Ce sourcing interne utilise par exemple les bourses d'emploi interne, l'intranet, l'affichage, etc. Il est lancé sur la base d'un profil de candidat, identifié à partir d'une fiche de poste, elle-même issue d'une description de poste (missions, responsabilités, tâches associées, position dans la structure, etc. et d'une étude de l'environnement du poste (conditions de travail, lieux, membres de l'entreprise, etc.). Le recrutement en interne (le moins coûteux) répond à une logique de mobilité horizontale ou verticale et s'inscrit dans la politique de gestion des carrières ou de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) de l'entreprise Il favorise la motivation des salariés.

b) Une campagne de recrutement externe

¹⁵Pascal M, Olivier R, « gestion des ressources humaines » 2^e éd, paris, 2014 P21

Elle est mise en place si aucun profil interne ne permet de pallier le besoin ou pour acquérir du « sang neuf ». Elle doit être déclarée auprès de la direction départementale de l'emploi, ainsi qu'au Pôle emploi. Cette campagne est généralement menée par le dirigeant ou par le service des ressources humaines. Elle peut être externalisée et prise en charge par un cabinet de recrutement, par une agence de travail temporaire, voire par un chargé de recherche (chasseur de têtes) dans le cas de recherche de profils très qualifiés. Le sourcing externe utilise divers canaux ou réseaux : les relations professionnelles, les relations personnelles, le Pôle emploi, les agences de travail temporaire, les forums et CV thèques des écoles, le vivier de candidatures spontanées, les annonces (presse ou internet), les approches directes par l'employeur...

1.2.4. Le processus de sélection

Le processus de sélection conduit le responsable du recrutement (service RH, cabinet ou agence de travail temporaire) à utiliser différents outils pour aboutir à une présélection de 3 à 5 candidats. Ces candidats sont ensuite départagés à la suite d'entretiens.

1.2.5. La décision d'embauche

L'employeur formalise par écrit la relation de travail au travers d'un contrat. Deux types de contrat sont possibles : le contrat à durée indéterminée (CDI) et le contrat à durée déterminée (CDD). À l'issue du recrutement, plusieurs démarches administratives sont à effectuer par l'entreprise : formaliser et transmettre à l'Urssaf la déclaration préalable à l'embauche (DPAE), faire passer une visite médicale au salarié, assurer la formation en sécurité du salarié et l'accompagner pour une intégration rapide. La phase de décision d'embauche comprend également une période d'essai d'une temporalité variable en fonction du type de contrat et de la qualification du salarié. Cette période d'essai doit permettre aux deux parties (employeur et salarié) de tester la bonne adéquation entre le poste proposé et le candidat sélectionné

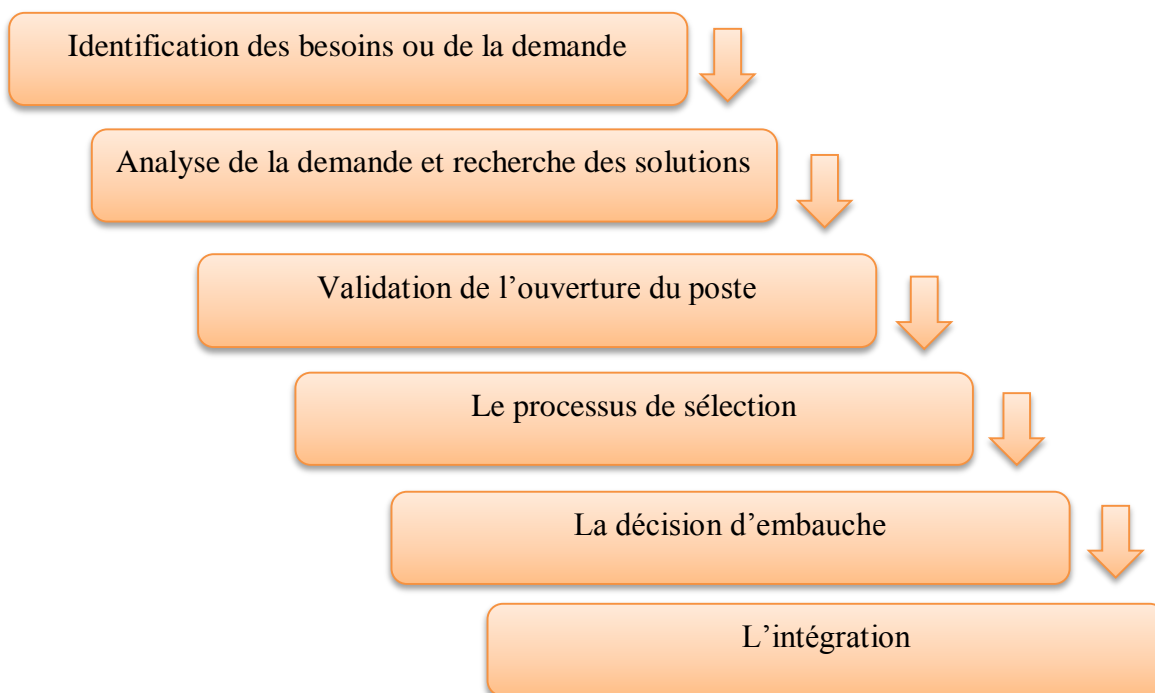
1.2.6. L'intégration

L'intégration est souvent la phase oubliée du processus de recrutement. C'est pourtant une phase primordiale pour permettre de fidéliser un collaborateur et lui permettre d'être autonome et opérationnel le plus rapidement possible. Un nouveau collaborateur mal accueilli, quittera potentiellement à court ou moyen terme l'entreprise. Cela impliquera de remettre en place un nouveau recrutement et donc d'engendrer de nouveaux coûts. Un nouveau

collaborateur mal intégré, c'est aussi potentiellement un collaborateur qui va perdre du temps à maîtriser les processus, les outils informatiques, les modes de fonctionnement de l'entreprise, les spécificités de son métier et sera donc opérationnel moins rapidement.

Plusieurs éléments sont à prendre en compte dans un processus d'intégration,¹⁶

Figure 2 : Les étapes de processus de recrutement



Source : Réaliser par nous-mêmes

1.3. Le cadre réglementaire de recrutement

Les méthodes de recrutement sont réglementées et des garanties sont apportées au candidat pour que l'employeur respecte sa vie privée, son anonymat et qu'il ne subisse pas de pratiques discriminatoires. Tout candidat peut s'abstenir de répondre aux questions d'ordre privé (situations de famille, activités associatives...). Les limites de cette logique s'observent dans le cadre du recrutement d'un personnel qualifié destiné à un emploi important et où, au-delà de ses connaissances et compétences techniques, des critères tels les facultés d'adaptation,

¹⁶Caroline D, Emmanuel B, Sylvie B, op cite,

les aptitudes en termes de management, les potentialités en termes d'évolution, etc. sont analysés en particulier au travers d'éléments de personnalité et de vie extraprofessionnelle (comme c'est le cas dans le cadre d'un bilan de compétences). Lors d'une embauche, toute personne qui procède à un recrutement doit respecter trois principes.¹⁷

1.3.1. La pertinence des informations demandées au candidat

Elles doivent avoir un rapport direct et nécessaire avec l'emploi, et pour finalité d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Sont ainsi tolérées toutes questions visant à explorer les capacités, aptitudes, compétences et connaissances liées aux dernières expériences professionnelles vécues ou au dernier diplôme acquis. Les entretiens incitant les candidats à se dévoiler sur des sujets comme leurs convictions politiques, leurs croyances ou leurs pratiques religieuses sont interdits.

1.3.2. La loyauté dans la collecte des informations

L'employeur a l'obligation d'informer le candidat des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard (art. L. 121-8 du Code du travail). Aucune information personnelle ne peut être collectée sans que le candidat ait été préalablement informé. Les résultats obtenus sont par ailleurs confidentiels. Il est interdit de collecter ou de conserver des données nominatives qui font apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou les opinions politiques, philosophiques ou religieuses ou les appartenances syndicales, les informations relatives à la santé ou à la vie sexuelle des personnes (ces mêmes mesures s'étendent à l'accès à un stage, à la formation, à la rémunération, au reclassement, à la promotion professionnelle, à la mutation etc., art. L. 122-45 du Code du travail). L'employeur doit informer par ailleurs le comité d'entreprise, préalablement à leur utilisation, des méthodes ou techniques d'aide au recrutement.

1.3.3. L'interdiction des pratiques discriminatoires

Aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise, aucun salarié ne peut être sanctionné,

¹⁷ IBID

licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son nom de famille ou en raison de son état de santé ou de son handicap (art. L. 1132-1 du Code du travail).

Tout manquement concernant ces trois principes peut occasionner des sanctions pénales à l'encontre de l'employeur. Les phénomènes de discrimination dans le choix des candidats font en particulier l'objet de nombreuses attentions, que ce soit de la part d'associations comme du gouvernement. Le Code pénal (art 225-2) prévoit par exemple jusqu'à 3 ans d'emprisonnement et 45 000 euros d'amende en cas de discrimination avérée à l'embauche.

1.4. Les Outils du Recrutement

La sélection des candidats s'appuie sur un certain nombre d'outils méthodiques :¹⁸

1.4.1. Lettre de motivation et curriculum vitae (CV)

Ces documents constituent une première base d'évaluation permettant de comparer les profils selon des critères ciblés (formation, expérience, compétences, etc.).

1.4.2. Les références professionnelles

Il est courant de contacter d'anciens employeurs ou collègues afin de recueillir des informations complémentaires sur le comportement ou les aptitudes du candidat.

1.4.3. Les entretiens de sélection

Outil central du recrutement, l'entretien peut prendre plusieurs formes :

- **Entretien semi-directif** : basé sur des questions préparées, il permet une évaluation structurée du candidat.

¹⁸ Estelle MERCIER ET Géraldine SCHMIDT, « Gestion des ressources humaines », PEARSON Education, France, 2005

- **Entretien situationnel** : le candidat est invité à réagir à des scénarios professionnels concrets afin d'analyser ses capacités de décision et d'adaptation.

1.4.4. Les tests écrits

Utilisés pour apprécier les compétences rédactionnelles, le raisonnement logique ou encore la maîtrise de connaissances techniques, ils permettent d'objectiver certains critères de sélection

1.4.5. Les nouvelles formes de recrutement (e-recrutement)

De nouvelles formes de recrutement voient aujourd'hui le jour. Elles suivent les évolutions technologiques, les effets de mode ou la recherche de rentabilité :¹⁹

- **la cooptation** qui repose sur un système de parrainage : les employés en poste proposent à leur direction un candidat susceptible de répondre aux exigences du poste. Le parrain peut se voir attribuer, à l'issue du recrutement définitif de son « filleul », une prime allant jusqu'à 10000 euros pour un poste senior très qualifié. Pour l'entreprise, c'est la garantie d'un recrutement très peu onéreux. Cette technique est notamment utilisée pour des postes qui manquent de main-d'œuvre et où le réseau professionnel est important ;
- **l'Assessment center** est un centre d'évaluation qui utilise la combinaison de différents outils pour une évaluation approfondie du candidat (entretiens suivis d'une mise en situation, suivie de tests d'aptitudes professionnelles, suivi de test de personnalité, etc.) pour évaluer les aptitudes du candidat dans des environnements ou situations proches de ceux du poste à pourvoir (technique in basket : simulation de traitement des priorités). La qualité du prestataire est essentielle ;
- **la journée ou la soirée job dating** : qui consiste en la rencontre en un même lieu de candidats et d'un ou de plusieurs recruteurs (d'une ou plusieurs entreprises différentes) en face-à-face au cours d'entretiens « éclair » chronométrés de type « 5 minutes pour convaincre ». Cette phase de présélection donne ensuite lieu à des entretiens d'embauche plus classiques ;

¹⁹Pascal M, Olivier R, op cite p 26

- **le site Internet** : des entreprises avec offres d'emplois et dépôts de candidatures en ligne. Ce système permet au recruteur de se passer d'intermédiaire dans la recherche de candidats et de bénéficier d'un vivier de candidats important ;
- **les réseaux sociaux personnels ou professionnels** (Facebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo, etc.) qui permettent une diffusion rapide des informations (dans le cas d'un besoin urgent de nouvelles recrues), qui permettent des contacts directs entre employeurs et salariés (en poste ou non), qui permettent de faire de la veille sur le marché de l'emploi, etc., sources d'économies très importantes pour les entreprises qui recrutent.

La logique du recrutement reste la même quelle que soit la technique ou la méthode choisie.

2. La rémunération

Dans le monde entier et pour tout travail effectué par une personne ou un groupe de personnes, ils reçoivent en contrepartie une rémunération que ce soit direct ou indirect. La rémunération dans les entreprises est plus qu'importante dans la réalisation des objectifs, elle est la source de motivation pour continuer à donner le meilleur rendement au travail.

2.1. Définitions

Selon la convention n° 100 : le droit à l'égalité de rémunération entre hommes et femmes pour un travail de valeur égale

Elle définit le terme rémunération « comme comprenant le salaire ou traitement ordinaire, de base ou minimum, et tous autres avantages, payés directement ou indirectement, en espèces ou en nature, par l'employeur au travailleur en raison de l'emploi de ce dernier. Cette définition établit clairement que tous les éléments, en plus du salaire ordinaire, de base ou minimum doivent être considérés comme faisant partie de la rémunération aux fins de la convention ».²⁰

Selon le code de la sécurité sociale art. L.242-1« ... Sont considérées comme rémunérations toutes les sommes versées aux travailleurs en contrepartie ou à l'occasion du travail, notamment les salaires ou gains, les indemnités de congés payés, le montant

²⁰Organisation internationale du travail (OIT). NORMLEX-base de données sur les normes internationales du travail <https://normlex.ilo.org> (consulté le 5/5/2025)

des retenues pour cotisations ouvrières, les indemnités, primes, gratifications et tous autres avantages en argent, les avantages en nature, ainsi que les sommes perçues directement ou par l'entremise d'un tiers à titre de pourboire ... ». ²¹

Après avoir vu ces différentes définitions, on peut clairement dire que la rémunération est l'ensemble des rétributions encaissées par le salarié en contrepartie de ces contributions.

2.2. La politique de rémunération

La rémunération d'un collaborateur dépend de multiples facteurs, la conjoncture va entrer tout d'abord en ligne de compte. En période de pénurie sur certains types de postes, les salaires auront tendance à être revus à la hausse. C'est le cas en 2019 dans le domaine de la finance, de l'informatique/digital. À l'inverse, en période de crise économique comme ce fut le cas après le krach de 2008, les salaires sont tirés vers le bas. De plus, le secteur d'activité influence le salaire.

En effet, l'employeur se réfère aux pratiques de la profession et à sa convention collective. Le salaire sera également déterminé en fonction du poste et du parcours de l'individu. La performance individuelle et collective modifiera aussi le niveau de rémunération.

Une politique de rémunération s'aborde sous différents angles qui impliquent la mise en œuvre d'outils variés. En effet, la rémunération doit être abordée sous l'angle social et sous l'angle économique. Sous l'angle économique, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

- **Coût pour l'entreprise** : pilotage et suivi du budget de la masse salariale ;
- **Partage des bénéfices de l'entreprise.**

Sous l'angle social, la rémunération doit prendre en compte les éléments suivants :

Équité interne : existence d'une classification et d'une échelle des salaires.

Récompense de la performance, du mérite : mise en œuvre de l'individualisation des salaires.

Implication des collaborateurs : existence de systèmes de récompense de la performance d'équipe et de la performance individuelle (prime d'équipe, bonus, augmentations individuelles).

²¹ Légifrance. (S.d.). *Article L242-1 - Code de la sécurité sociale.*

Climat social : implication dans des négociations annuelles.

Gestion des carrières : mesure des capacités, analyse des potentiels.

Fidélisation des salariés occupant des postes clés : suivi d'enquêtes de salaire pour s'assurer de l'équité externe.

Piloter la rémunération revient également à bâtir un système qui équilibre rémunération individuelle et rémunération collective, rémunération immédiate et différée, rémunération fixe et variable :

- **Rémunération directe** : salaire de base, primes, heures supplémentaires, 13 mois.
- **Rémunération indirecte** : avantages en nature, PEE, participation, intéressement, contrats retraite. Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés.
- **Rémunération immédiate**
 - Salaire de qualification (salaire de base + complément individuel) lié au poste.
 - Salaire de performance (part individuelle réversible : primes, commissions, gratification, etc.) lié à la performance sur le poste.
 - **Rémunération différée** : participation, intéressement, stock-options, PERE, PEI, PEE, 13 mois, certaines primes. Représente la rémunération qui est reportée dans le temps.
 - **Rémunération individuelle** : dépend de la performance de l'individu.
 - **Rémunération collective** : récompense un effort de groupe.

La politique de rémunération devra toujours prendre en compte des données individuelles et collectives. Parmi les paramètres collectifs incontournables, on ne négligera pas la consultation de la grille de rémunération prévue par la convention collective (la CCN fixe le salaire minimum conventionnel pour chaque position de la grille de classification SMC). De même, si l'entreprise dispose d'une grille interne, le service RH se doit de la respecter.

2.3. Les composantes de la rémunération

Le revenu se compose d'un salaire de base auquel peuvent s'ajouter des accessoires du salaire et les heures supplémentaires éventuellement accomplies.

Salaire de base + accessoires de salaire + heures supplémentaires ou complémentaires.

— Accessoires de salaire qui sont avantages en nature, les primes et les gratifications, les frais professionnels²²

2.3.1. Avantages en nature

Voici une présentation détaillée des principaux avantages en nature que peut offrir un employeur à ses salariés, sous forme de paragraphes :

➤ **Nourriture**

Lorsqu'un employeur fournit des repas à ses salariés, que ce soit gratuitement ou à un prix inférieur à leur valeur réelle, cela constitue un avantage en nature. Par exemple, la mise à disposition de repas dans une cantine d'entreprise ou la prise en charge partielle du coût des repas sont considérées comme tels. En 2025, la valeur forfaitaire de cet avantage est fixée à 5,45 € par repas ou 10,90 € par jour.

➤ **Véhicule**

La mise à disposition d'un véhicule de fonction à un salarié, utilisable à des fins personnelles, constitue un avantage en nature. L'évaluation de cet avantage peut se faire de manière forfaitaire ou réelle, en fonction des modalités d'utilisation et des frais pris en charge par l'employeur. Par exemple, pour un véhicule électrique mis à disposition en 2025, l'avantage est évalué à 15 % du coût d'achat, avec un abattement de 70 % dans la limite de 4 582 €.

➤ **Logement**

Lorsqu'un employeur fournit un logement à un salarié, cela constitue un avantage en nature. L'évaluation de cet avantage peut se faire de manière forfaitaire, en fonction de la rémunération brute mensuelle du salarié et du nombre de pièces du logement. Par exemple, pour un salarié ayant une rémunération brute mensuelle inférieure à 1 932 €, l'avantage est évalué à 77,30 € pour une pièce principale.

➤ **Téléphone, ordinateur, internet...**

²²Dominique Grandguillot, « tout savoir sur la paie », France, 2016 Gualino éditeur, lextenso éditions, P9/14

La mise à disposition d'outils de communication ou informatiques (téléphone, ordinateur, accès à Internet) à un salarié pour un usage privé constitue un avantage en nature. L'évaluation de cet avantage peut se faire sur la base des dépenses réellement engagées ou de manière forfaitaire, généralement estimée à 10 % du coût d'achat de ces outils ou 10 % du coût annuel de l'abonnement.

2.3.2. Primes et gratifications

Les primes et les gratifications sont des accessoires du salaire qui constituent ou non un complément de salaire.

Les primes et les gratifications constituent un élément du salaire dès lors qu'elles sont versées et calculées en fonction d'accords ou d'engagements qui les prévoient ou les primes et gratifications ne constituent pas un élément du salaire dès lors qu'elles résultent d'un acte de libéralité de la part de l'employeur.

Voici les principales primes :

Primes liées à la nature ou aux conditions particulières de travail (la prime d'astreinte, la prime d'insalubrité, la prime d'expatriation, la prime de risque, la prime d'intempéries, la prime de froid, la prime de pénibilité, la prime d'habillement.)

Primes destinées à récompenser ou à motiver les salariés (la prime d'assiduité, la prime de rendement, la prime de ponctualité, la prime de production, la prime d'ancienneté, la prime d'objectif ...)

Primes destinées à marquer l'arrivée d'un événement (la prime de fin d'année, la prime de résultat, la prime de 13^e mois, la prime de bilan, la prime de vacances, la prime de participation ...)

2.3.3. Frais professionnels

Les frais professionnels sont des charges de caractère spécial inhérentes à la fonction ou à l'emploi du salarié que celui-ci supporte au titre de l'accomplissement de son travail.

Frais de nourriture, indemnité forfaitaire de grand déplacement, prise en charge des frais de transports collectifs ou d'abonnement à un service public de location de vélos, prise en charge des frais de transports individuels ... etc.

2.4.L'importance de la rémunération globale

La gestion de la rémunération joue un rôle essentiel tant pour les organisations que pour les employés. Elle a un impact direct sur les coûts, la compétitivité de l'entreprise, ainsi que sur sa capacité à attirer, fidéliser et mobiliser les talents. La rémunération totale, qui fait partie intégrante de l'image de marque de l'employeur, influence également le profil des candidats que l'organisation parvient à recruter et à conserver, en fonction de leurs besoins et attentes.

Pour les employés, la rémunération influence plusieurs aspects de leur vie professionnelle : leur satisfaction salariale, leur engagement, leur motivation à améliorer leur performance, leur volonté d'apprendre de nouvelles compétences, la qualité du travail fourni, ainsi que leur comportement éthique et professionnel. Elle peut aussi impacter leur intention de quitter l'entreprise ou de se syndiquer.

2.4.1. Du point de vue des organisations :

Attirer, motiver et fidéliser le personnel : Une politique de rémunération bien pensée permet aux entreprises d'attirer des candidats compétents et motivés. Elle joue également un rôle clé dans la rétention du personnel, en offrant des conditions attrayantes qui répondent aux attentes des employés. Une rémunération compétitive contribue ainsi à réduire le roulement du personnel et à stabiliser les équipes.

Obtenir un bon retour sur investissement en matière de ressources humaines : En investissant dans une politique salariale efficace, les organisations peuvent maximiser les bénéfices tirés de leurs ressources humaines. Une rémunération équitable et stimulante favorise une meilleure performance individuelle et collective, ce qui se traduit par une utilisation optimale des compétences et des efforts des employés.

Accroître la performance, la productivité et la compétitivité : La rémunération est un levier de performance. Lorsqu'elle est alignée sur les objectifs de l'entreprise, elle incite les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes, ce qui améliore la productivité globale. Une entreprise performante et productive est naturellement plus compétitive sur son marché.

Accompagner les transformations organisationnelles : Les périodes de changement telles que les réorganisations, l'introduction de nouvelles technologies ou l'adoption de nouvelles stratégies nécessitent l'adhésion et l'engagement du personnel. Une gestion adaptée de la rémunération facilite l'acceptation de ces changements en valorisant les efforts fournis et en réduisant les résistances internes.

Réduire les risques de syndicalisation : Une politique salariale juste, transparente et respectueuse des droits des employés peut contribuer à désamorcer les tensions sociales. Lorsque les employés se sentent écoutés et justement rémunérés, ils sont moins enclins à se tourner vers la syndicalisation pour défendre leurs intérêts.

Se conformer aux obligations légales tout en favorisant un climat éthique et intègre : La gestion de la rémunération doit respecter les lois en vigueur, notamment en matière de salaires minimums, d'égalité salariale ou de conditions de travail. En assurant cette conformité, l'organisation renforce sa réputation et instaure un climat de confiance fondé sur l'éthique et l'équité.

2.4.2. Du point de vue des employés :

Renforcer l'engagement, la satisfaction et la motivation au travail : Les employés qui estiment que leur rémunération est juste et en adéquation avec leurs efforts sont plus susceptibles de s'engager pleinement dans leur travail. Cela nourrit leur satisfaction professionnelle et renforce leur motivation à atteindre les objectifs fixés.

Améliorer le sentiment de reconnaissance, de justice et d'équité : La rémunération représente un signal fort de reconnaissance. Lorsqu'elle est perçue comme équitable par rapport à celle des collègues ou aux standards du marché, elle contribue à un climat de confiance et réduit les sentiments d'injustice ou de frustration.

Encourager l'acceptation des promotions ou mutations : Une rémunération attractive peut convaincre un employé d'accepter une promotion, un changement de poste ou une mutation géographique. Elle sert de levier pour accompagner les évolutions de carrière et les ajustements organisationnels nécessaires.

Favoriser l'adoption de comportements responsables et limiter les comportements néfastes ou frauduleux : Une gestion équitable de la rémunération encourage les employés à adopter des attitudes positives : respect des règles, collaboration, éthique professionnelle. À

l'inverse, une politique salariale perçue comme injuste peut susciter des comportements dysfonctionnels comme l'absentéisme, la fraude ou le désengagement.

3. La Gestion de Carrière et la Mobilité Professionnelle

La gestion des carrières est considérée actuellement comme une fonction importante au même niveau que les autres pratiques à l'exemple du recrutement, de l'évaluation du rendement, de la formation et de la rémunération. En effet, une gestion adéquate des carrières constitue le moyen le plus efficace et le moins coûteux de développer le potentiel humain permettant ainsi à l'organisation d'atteindre différents objectifs : l'innovation, l'amélioration de la qualité des produits et des marchés, l'amélioration de la productivité et la rentabilité²³

3.1. Définition de la gestion des carrières

La notion de carrière est définie comme «la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne »

Par ailleurs, deux définitions de la gestion des carrières existent, une définition élargie et une définition étroite :²⁴

Soutient que la gestion des carrières « a comme rôles de déplacer les employés, soit latéralement, soit verticalement à l'intérieur de l'organisation, de combler les postes vacants par les employés les plus compétents et de procurer aux employés des expériences de travail stimulantes et formatrices. Cette définition est globale parce qu'elle inclut non seulement l'aide à la planification des carrières et de la relève mais aussi la dotation interne (promotion, transfert), le recrutement, la gestion des départs, la formation ». ²⁵

La vision étroite :

« Elle limite la gestion des carrières aux activités organisationnelles qui favorisent la conception des plans de carrière et leur mise en œuvre.

Cette vision exclut les activités de recrutement, de gestion des départs et de planification des

RH ». ²⁶

²³G. Guérin, T. Wils, « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », *Gestion, Revue international de gestion*, Septembre 1992, p 48

²⁴Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. *Gestion des ressources humaines*. (2007). Paris p 328.

²⁵Guérin, Gilles, & Wils, Thierry. Op cite, p49.

²⁶G. Guérin, T. Wils, op, cite, p 49

La gestion des carrières constitue un des rares domaines de GRH où une même stratégie peut satisfaire simultanément les besoins organisationnels et les besoins individuels.

En effet, la gestion des carrières est utile pour l'individu (elle lui permet de progresser dans sa vie professionnelle) et pour l'organisation (elle permet de développer les RH qualifiées pour des promotions, elle réduit aussi le roulement du personnel et l'absentéisme, elle satisfait les besoins de reconnaissance et d'épanouissement du personnel), etc.

3.2. Les Différentes Formes de Mobilité

Il existe plusieurs typologies de mobilité qu'une entreprise peut mettre en œuvre pour dynamiser les parcours professionnels : la mobilité verticale, la mobilité horizontale et la mobilité géographique.²⁷

3.2.1. La Mobilité Verticale

Ce type de mobilité implique un changement de niveau hiérarchique, soit à la hausse, soit à la baisse. Elle prend principalement deux formes :

➤ **La promotion**

Elle désigne l'accession à un poste de responsabilité supérieure. Cette progression est généralement accompagnée d'avantages financiers et statutaires.

➤ **La rétrogradation**

À l'inverse, il s'agit d'un retour à un poste inférieur dans la hiérarchie. Cela peut résulter d'un échec à un poste nouvellement acquis, de sanctions disciplinaires ou encore de la suppression du poste initial.

3.2.2. La Mobilité Horizontale

Ce type de mobilité se caractérise par un changement de poste sans modification du niveau hiérarchique. Elle favorise la polyvalence des collaborateurs et contribue à la flexibilité organisationnelle.

Exemple : le passage d'un poste d'assistant en ressources humaines à celui d'assistant en marketing, tout en conservant un statut équivalent.

²⁷LEHADE/ KEHRI Rachida « cours gestion de carrière L3 GRH », 2019/2020

1.2.3 La Mobilité Géographique

La mobilité géographique correspond à un changement de lieu d'exercice professionnel, sans modification du poste ou du niveau hiérarchique. Elle peut se manifester à deux échelles :

- **Au niveau national** : le salarié est transféré dans un autre établissement situé dans une autre ville ou région, mais au sein du même pays.
- **À l'échelle internationale** : plusieurs formes sont observées :
- **Missions de courte durée** : généralement inférieures à une année (entre 3 et 6 mois).
- **Eurocommuting** : situation dans laquelle le salarié vit dans un pays et travaille dans un autre, souvent à proximité de la frontière. **Exemple** : un salarié résident en France travaillant quotidiennement en Espagne.
- **Expatriation** : mutation à long terme vers une filiale étrangère, souvent pour des postes à responsabilité élevée, avec une durée moyenne de trois ans

3.3. La dynamique de la transition

L'expatriation représente une forme spécifique de mobilité professionnelle interne à l'organisation, généralement mise en œuvre pour les postes à responsabilités élevées. Ce type de mutation implique un transfert à l'étranger pour une durée moyenne avoisinant les trois ans. Le salarié expatrié possède en général une expérience antérieure en lien avec son ancien poste et dispose d'une représentation anticipée du nouveau rôle qu'il va occuper.

Lorsqu'il intègre effectivement sa nouvelle fonction, il est souvent confronté à un décalage entre ses attentes et la réalité du terrain. Cette dissonance engendre une forme de surprise ou de choc cognitif, amorçant un processus d'interprétation visant à donner du sens à cette nouvelle expérience. Ce mécanisme de réajustement dépend de nombreux facteurs : la structure cognitive de l'individu, son vécu professionnel, les récits ou conseils de ses collègues, ainsi que sa personnalité. Une fois cette phase d'analyse terminée, le salarié ajuste ses comportements et représentations pour mieux répondre aux exigences de son nouveau poste.

3.4. Les facteurs facilitant l'adaptation à une nouvelle fonction

Plusieurs éléments peuvent atténuer les difficultés liées à une transition professionnelle, notamment dans le cadre d'une mobilité, qu'elle soit géographique, fonctionnelle ou hiérarchique.²⁸

3.4.1. Le soutien organisationnel et social

L'entreprise joue un rôle clé dans la réussite de l'intégration du salarié. L'accompagnement peut prendre plusieurs formes : soutien des collègues déjà en poste, implication des managers, appui du service RH ou mobilisation d'autres acteurs de l'organisation. Cette dynamique collective favorise l'inclusion rapide et efficace du collaborateur dans son nouvel environnement professionnel.

3.4.2. Les expériences de mobilité précédentes

Les transitions vécues par le passé influencent significativement la manière dont l'individu appréhende une nouvelle mutation. Une personne ayant déjà expérimenté un changement de poste ou de lieu de travail sera souvent plus à même de s'adapter à une nouvelle situation similaire.

3.4.3. La motivation personnelle

L'engagement de l'individu dans la transition est fortement conditionné par le caractère volontaire ou imposé de cette dernière. En effet, une mutation choisie est généralement mieux vécue, car elle correspond à une démarche proactive de développement professionnel.

3.5. Les étapes de la gestion de carrière

La gestion des parcours professionnels s'organise autour de trois phases fondamentales permettant d'aligner les besoins de l'entreprise avec les aspirations des salariés.

3.5.1. Élaboration d'un référentiel de compétences

Cette première étape consiste à recenser les emplois-types au sein de l'organisation ainsi que les compétences indispensables à leur bon exercice. Le référentiel de compétences permet d'identifier les savoirs techniques, les qualités comportementales et les aptitudes managériales requises pour chaque fonction.

3.5.2. Cartographie des compétences internes

²⁸Pascal Moulette et Olivier Roques « Gestion des ressources humaines », 2^e édition, Dunod, Paris 2014. P61

Il s'agit ici d'évaluer les compétences réelles détenues par les collaborateurs à travers des entretiens individuels (notamment les entretiens professionnels) et d'autres outils d'évaluation. Ce diagnostic permet d'identifier les écarts éventuels entre les compétences détenues et celles attendues, tout en repérant les besoins de formation et les opportunités de

3.5.3. Mise en œuvre de plans de développement

Cette dernière étape repose sur l'établissement d'un plan personnalisé d'évolution professionnelle. Il s'agit d'accompagner chaque salarié dans sa progression de carrière en tenant compte des postes potentiellement accessibles, des responsabilités futures et des actions de formation à prévoir pour y parvenir.

4. La formation

Dans le contexte actuel caractérisé par les changements technologiques rapides, la concurrence rude entre les entreprises et la rapidité avec laquelle les connaissances et les habilités du personnel deviennent désuètes, les entreprises se basent de plus en plus sur la pratique de formation pour actualiser les connaissances de leurs salariés.

4.1. Définition et rôle de la formation

La formation peut être définie comme « un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et les objectifs personnels et sociaux, pour s'adapter à leurs environnements et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles ou futures ». ²⁹

La formation est donc un moyen de développement des compétences des salariés qui leur permet d'enrichir leurs connaissances et de les actualiser. C'est aussi, un moyen de les adapter aux changements de l'environnement dans le but de leur permettre d'être plus performant.

▪ Définition de la compétence

²⁹Sekiou, L., Blondin, J., Peretti, J.-M., et al. Gestion des ressources humaines. Bruxelles (2001) : Éditions Debeck Université, p. 336.

La compétence est un « savoir agir en situation » (Raoult et Pelosse, 2011). C'est l'utilisation et parfois la combinaison de connaissances (1), savoir-faire (2), savoir-être (3) et capacités métacognitives (4) pour répondre aux demandes générées par des situations professionnelles afin de produire des actions en réponse à ces demandes.³⁰

4.2. Les enjeux de la formation et développement des compétences :

Les enjeux pour les entreprises et leur service formation sont multiples :³¹

- Favoriser les autres sources d'apprentissage en vue d'améliorer les compétences individuelles et collectives, au service de la performance de l'entreprise, en collant au plus près à la réalité des modes d'apprentissage des salariés.
- Trouver des combinaisons entre ces autres sources d'apprentissage et la formation professionnelle toujours dans le même objectif.
- Favoriser ces autres sources d'apprentissage et leur combinaison avec les actions d'apprentissage liées à la formation professionnelle pour favoriser l'employabilité des collaborateurs.
- Favoriser ces autres sources d'apprentissage et leur combinaison avec les actions d'apprentissage liées à la formation professionnelle pour améliorer la marque employeur.

4.3. Obligations légales de la formation

En 1946, le droit à la formation professionnelle figure pour la première fois, tout comme le droit à la sécurité sociale, dans le préambule de la Constitution de la nouvelle République. En France, chacun peut bénéficier d'une formation :

- Soit au titre des formations initiales scolaires ou universitaires pour les élèves et étudiants ;
- Soit au titre de la formation professionnelle continue pour toute personne, jeune ou adulte, déjà engagée dans la vie active.

La loi de 1971 a rendu pour sa part le financement de la formation par les entreprises obligatoires. Cette obligation a été profondément enrichie, entre autres par la loi n 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. La

³⁰Caroline D, Emmanuel B, Sylvie B, op cite,

³¹Caroline D, Emmanuel B, Sylvie B, op cite,

dernière loi du 5 septembre 2018, « Avenir professionnel », redessine profondément les contours du financement et de la prise en charge de la formation professionnelle en France.

Fruits de cette histoire en matière de formation professionnelle, les obligations légales sont aujourd'hui nombreuses. On y retrouve de manière non exhaustive : le compte personnel de formation (CPF qui a remplacé le DIF, droit individuel à la formation), la validation des acquis de l'expérience (VAE), le bilan de compétences, le projet de transition professionnelle (PTP qui a remplacé le CIF, congé individuel de formation), la reconversion ou promotion par alternance (Pro-A), le plan de développement des compétences (PDC), l'obligation de financement par les entreprises de la formation professionnelle, etc.

Afin d'essayer de les présenter de manière organisée, nous les avons regroupées, de manière arbitraire, en trois catégories :

4.3.1. Les obligations légales autour du CPF

(CPF lui-même, VAE et bilan de compétences) qui permettent aux salariés de développer ou préparer le développement de leurs compétences, sans avoir l'obligation de solliciter ou informer leur entreprise (sauf si les actions de formation sont réalisées sur le temps de travail). Tous les dispositifs qui découlent de ces obligations légales peuvent être financés par le compte personnel formation, compte rattaché au salarié et non à l'entreprise.

4.3.2. Les obligations légales permettant la professionnalisation,

L'apprentissage et le suivi de formation de longue durée afin de favoriser la reconversion et/ou l'évolution professionnelle. On y retrouve notamment le projet de transition professionnelle (PTP, ex CIF) et la reconversion ou promotion par alternance (Pro-A). Ces dispositifs sont mobilisés par un salarié à son initiative mais ils vont nécessiter un engagement fort de l'entreprise. Sont également présentés les contrats de professionnalisation et d'apprentissage. Même s'ils ne concernent pas les salariés déjà en poste, ils procèdent de cette logique de reconversion professionnelle et/ou d'évolution.

4.3.3. Les obligations légales à respecter par l'entreprise

On y retrouve l'entretien professionnel, le plan de développement des compétences et l'obligation de financement.

Il est important de mentionner qu'il existe d'autres obligations légales, liées à des congés spéciaux comme le congé de formation syndicale des jeunes travailleurs, le congé de formation des conseillers prud'homaux, le congé d'enseignement ou de recherche-innovation...

4.4. Les étapes du processus de formation

Selon L. Sekiou (2001), pour former ses salariés, l'entreprise peut suivre certaines étapes qui sont nécessaires pour assurer l'efficacité de cette formation, ces étapes sont :³²

4.4.1. Identification des besoins en formation

L'entreprise doit identifier en premier lieu ses besoins en matière de développement des compétences en tenant compte de ses objectifs organisationnels et des changements de l'environnement.

Après la définition de ces besoins, le responsable de la formation doit recueillir les données pour déterminer les vrais besoins en formation et les hiérarchiser selon les priorités de l'entreprise, ensuite il doit les analyser afin de déterminer la formation nécessaire pour chaque salarié.

4.4.2. Conception et formulation d'un programme de formation

Les responsables doivent formuler et concevoir par la suite un programme de formation et cela est réalisé par la définition des objectifs du plan d'action, la détermination du contenu de la formation et l'estimation de son coût.

4.4.3. Mise en place de la diffusion des actions de formation

Cette étape se fait par la détermination des séquences de formation, par le choix des formateurs (une formation effectuée par un formateur interne de l'entreprise, un salarié expérimenté par exemple, ou une formation effectuée par des organismes extérieurs), par l'identification des participants à la formation (déterminer le nombre d'employés qui sont concernés par la formation) et par la diffusion de programmes.

³²L. Sekiou, op, cite, p 348

4.4.4. Choix des outils pédagogiques

L'entreprise doit choisir la technique et le support de la formation. Les techniques sont différentes en fonction du lieu de la formation. En effet, si la formation est effectuée à l'intérieur de l'entreprise, les techniques seront axées sur la rotation des postes, le coaching et le mentorat et si la formation est effectuée à l'externe alors les techniques seront les jeux de rôles, les cours magistrales, les séminaires et les congrès, etc.

En ce qui concerne le choix du support, il y a le choix entre l'utilisation des supports modernes comme l'audio-visuel et les micro-ordinateurs et les supports traditionnels à l'exemple des tableaux noirs et des dessins sur papier.

4.4.5. Transmission du contenu de la formation

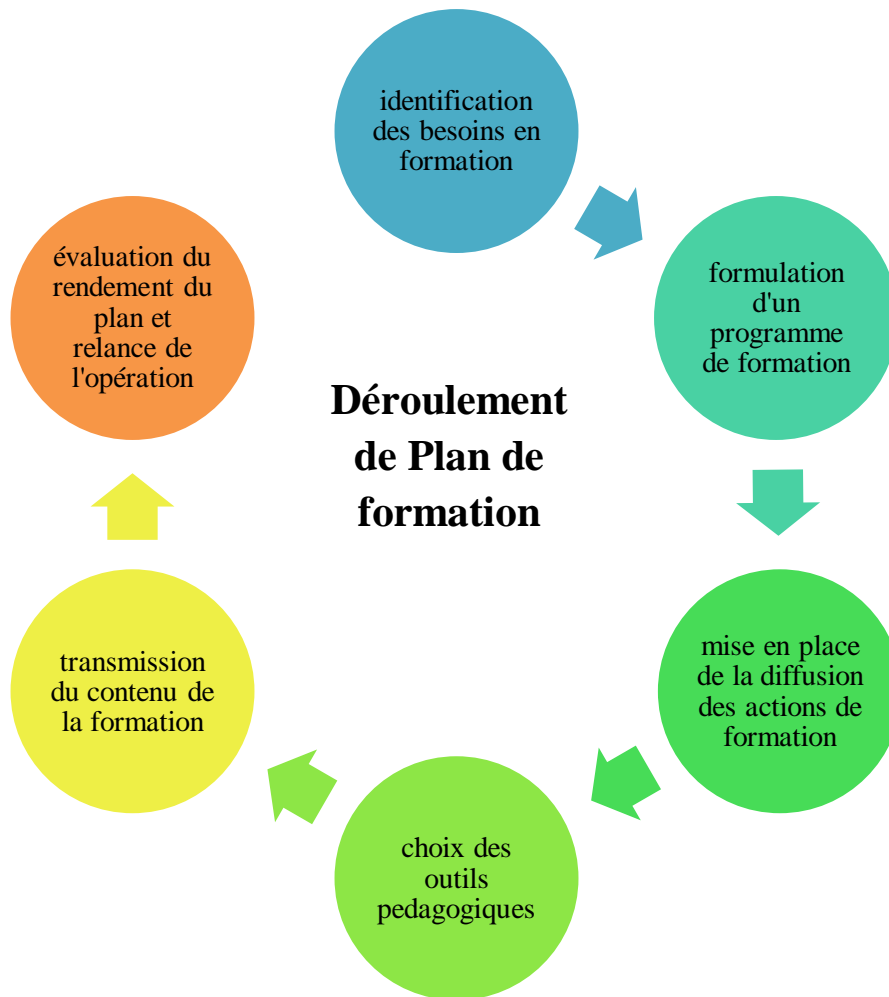
Le but de la formation est d'améliorer les compétences, les habilités et les attitudes des salariés. En effet, les responsables doivent faire en sorte que les connaissances apprises en session de formation, soient transférées à la situation de travail.

4.4.6. Évaluation du rendement du plan et relance de l'opération

L'évaluation est une étape très importante dans le processus de formation parce qu'elle permet de découvrir si les objectifs de la formation sont atteints, elle permet également de connaître les impressions des participants et leur degré de satisfaction concernant la formation qu'ils ont effectuée.

L'entreprise doit effectuer également le suivi de la formation et voir si les employés ont amélioré leurs compétences en se préoccupant de l'utilisation efficace du savoir et du savoir-faire acquis par chaque formé et s'il le faut, apporter un complément de formation.

Figure 3 : Le cycle de plan de formation



Source : Réaliser par nous-mêmes

II. Le rôle et les missions de la fonctions RH

FRH joue un rôle clé dans l'acquisition et la rétention des talents, leur développement professionnel et leur mobilisation au service de la stratégie organisationnelle.

1. Le rôle stratégique de la fonction ressources humaines

La fonction RH est aujourd'hui considérée comme un pilier fondamental du succès organisationnel. Elle ne se limite pas à une gestion administrative des effectifs, mais intervient activement dans la construction de la stratégie globale de l'entreprise. Elle remplit plusieurs fonctions essentielles, parmi lesquelles : ³³

³³BELKACEM Amar et ABDELLI Belkacem, « la motivation du personnel : outil de performance dans l'entreprise» promotion : 2006-2007, p19.

1.1. Contribution à la stratégie organisationnelle

La FRH participe activement à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Elle veille à ce que les fonctions et structures internes soient alignées sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Elle propose et implémente des pratiques innovantes tout en éliminant celles devenues obsolètes, dans le but d'améliorer l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise.

1.2. Appui à la formulation des politiques

La fonction RH intervient dans l'élaboration des politiques internes sur deux niveaux :

- D'une part, elle fournit des données essentielles, telles que les profils de compétences disponibles, les besoins en effectifs, ou encore les informations sur le contexte externe (marché du travail, législation, etc.).
- D'autre part, elle participe à la validation de ces politiques via des instances décisionnelles, souvent avec l'implication directe du Directeur des Ressources Humaines (DRH).

1.3. Assistance et conseil aux autres services

La fonction RH met à disposition une expertise technique et des bases de données actualisées pour accompagner les autres départements. Elle intervient notamment dans l'identification, la sélection et la mise à disposition de ressources humaines rares ou spécialisées, en facilitant le recrutement, l'intégration et l'accompagnement des nouveaux talents.

1.4. Le rôle de contrôle

L'une des missions essentielles de la FRH consiste à superviser la bonne application des procédures et à garantir le respect des droits et devoirs des salariés. Cela inclut la vérification du respect des tâches assignées, la prévention des abus de pouvoir, ainsi que le contrôle de la conformité des pratiques en matière de recrutement, de gestion de carrière et de conditions de travail, conformément à la législation en vigueur.

1.5. L'innovation au service des collaborateurs

La fonction RH doit également être une source d'innovation. Elle est chargée de proposer des solutions nouvelles pour améliorer les conditions de travail et répondre aux attentes évolutives des collaborateurs. Elle conçoit des systèmes de gestion RH flexibles et

adaptés aux réalités de l'entreprise, afin de stimuler l'engagement et la performance des équipes.

1.6. L'accompagnement du changement

La gestion du changement constitue une autre mission essentielle de la fonction RH. Elle accompagne les salariés dans les processus de transformation organisationnelle, en leur fournissant les outils nécessaires pour comprendre, accepter et s'adapter aux nouvelles méthodes de travail. Par exemple, lors de l'introduction d'une nouvelle technologie, la FRH devra former les utilisateurs, les soutenir dans leur appropriation des nouveaux outils, tout en veillant à gérer les résistances liées à l'abandon des anciennes pratiques

II. Les missions de la fonction Ressources Humaines³⁴

La fonction Ressources Humaines (FRH) remplit aujourd'hui un ensemble de missions diversifiées qui s'inscrivent au cœur du fonctionnement stratégique et opérationnel de l'entreprise. Elle n'est plus seulement un support administratif, mais devient un acteur-clé dans la valorisation du capital humain, l'accompagnement du changement et la mise en œuvre des orientations stratégiques. Ces missions s'articulent autour des dimensions suivantes :

1. Une expertise administrative et un rôle de gestion des coûts cachés

L'une des responsabilités historiques de la fonction RH demeure la gestion administrative du personnel. Cette mission, bien que perçue comme classique, est aujourd'hui fortement complexifiée par un environnement juridique et réglementaire en constante évolution. La FRH doit ainsi assurer une veille permanente sur les nouvelles dispositions légales (notamment en matière de droit du travail, de protection sociale, ou de temps de travail) afin de garantir la conformité des pratiques internes.

Par exemple, l'adaptation aux réformes telles que la réduction du temps de travail à 35 heures hebdomadaires illustre la nécessité d'une gestion rigoureuse et réactive.

De plus, en optimisant les processus RH et en réduisant les pratiques coûteuses ou inefficaces, la fonction RH agit comme un ****gestionnaire des gaspillages**** au sein de l'organisation.

³⁴ Laetitia LETHIELLEUX, Op cite, p19

2. Un partenaire des salariés

La dimension humaine de la fonction RH prend tout son sens dans le contexte actuel de transformations fréquentes, telles que les restructurations ou les réductions d'effectifs. Ces dernières peuvent engendrer des effets néfastes à court terme sur la motivation, l'engagement et la productivité des collaborateurs.

Face à ces défis, la fonction RH adopte une posture de « partenaire du salarié », en reconnaissant sa valeur comme un véritable « client interne ». Ce repositionnement stratégique vise à replacer l'individu au centre des préoccupations organisationnelles.

Cette nouvelle approche est traduite par une stratégie centrée sur les "5E" :

- ❖ **Équité** : garantir un traitement juste et impartial des salariés.
- ❖ **Employabilité** : favoriser le développement des compétences et l'adaptabilité.
- ❖ **Épanouissement** : offrir un cadre propice au bien-être et à l'expression du potentiel.
- ❖ **Éthique** : promouvoir des valeurs de responsabilité, de respect et de transparence.
- ❖ **Écoute** : instaurer un dialogue constant et constructif avec les collaborateurs.

3. Un moteur du changement organisationnel

Dans un environnement marqué par une évolution rapide des technologies, des marchés et des structures de travail, la capacité d'adaptation devient un enjeu central. La fonction RH occupe ici une place essentielle en tant que « partenaire du changement »

Elle encourage l'adoption de nouveaux comportements, promeut des pratiques innovantes, et accompagne les salariés dans la transition vers de nouveaux modes de fonctionnement.

L'objectif est de créer une culture du changement au sein de l'entreprise, dans laquelle les collaborateurs ne subissent pas la transformation, mais y participent activement. L'appropriation du changement passe par la formation, la communication, et le soutien psychologique et organisationnel.

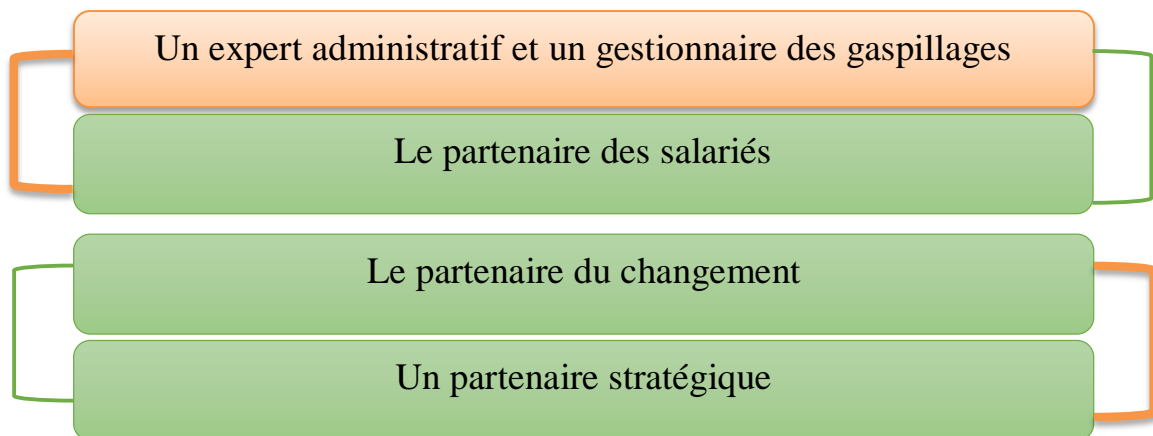
4. Un acteur stratégique au service de la performance globale

La fonction RH ne se limite pas à un rôle de support ; elle est pleinement intégrée dans la dynamique stratégique de l'entreprise. En lien étroit avec la direction générale, elle contribue à la mise en œuvre des grandes orientations stratégiques.

Une fois les objectifs organisationnels définis, la FRH est chargée de les traduire en actions concrètes auprès du personnel, à travers des politiques de gestion des compétences, de mobilité, de rémunération, ou encore de développement des talents.

Ainsi, la fonction RH devient un « véritable partenaire stratégique », capable d'articuler les ressources humaines avec les ambitions de l'entreprise et de piloter la transformation de manière cohérente et efficace.

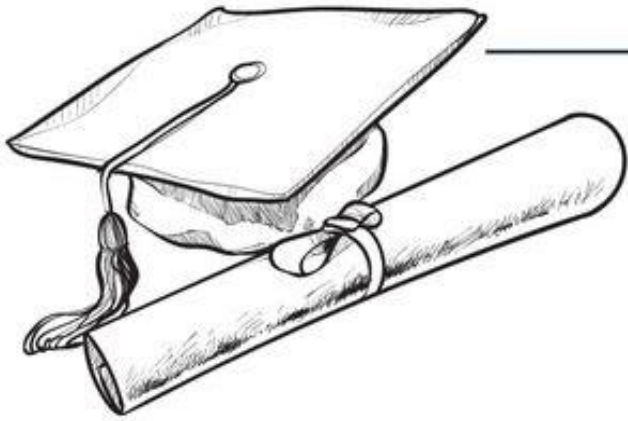
Figure 4 : Les quatre grandes missions de la fonction ressource humaines



Source : Réaliser par nous-mêmes

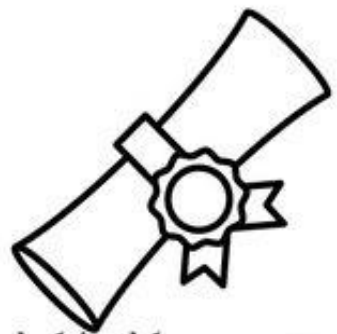
Conclusion

En somme, la gestion des ressources humaines s'impose comme une discipline stratégique incontournable pour toute organisation souhaitant assurer sa pérennité et sa compétitivité. En articulant les objectifs de l'entreprise avec les besoins et les aspirations de ses employés, la GRH favorise un climat de travail propice à l'engagement, à l'innovation et à la performance. Les pratiques RH, qu'elles soient opérationnelles ou stratégiques, doivent être continuellement adaptées aux évolutions de l'environnement externe et aux transformations internes de l'organisation. Ainsi, une GRH efficace et proactive devient un levier essentiel pour le développement du capital humain et la réalisation des ambitions organisationnelles



Chapitre II

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH



Introduction

Dans un monde où le numérique prend une place de plus en plus importante, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sont devenues un pilier essentiel pour le fonctionnement et l'évolution des entreprises. Leur impact se fait ressentir dans presque toutes les fonctions de l'organisation, y compris dans la gestion des ressources humaines. Grâce aux TIC, les pratiques RH connaissent une véritable transformation : les processus deviennent plus rapides, plus fiables et mieux structurés, ce qui permet un gain de temps et une meilleure prise de décision.

La fonction RH, autrefois centrée sur des tâches administratives répétitives, s'appuie désormais sur des outils technologiques pour améliorer la gestion du personnel, suivre les carrières, automatiser la paie ou encore digitaliser le recrutement. Cette évolution, bien qu'avantageuse, soulève aussi des questions liées à l'adaptation des systèmes, à la formation des utilisateurs et à la sécurité des données.

Ce chapitre s'intéresse donc à l'apport des TIC dans la gestion des ressources humaines. Il est divisé en trois sections principales. La première section présente une approche globale sur les TIC : leur définition, leur rôle, ainsi que les différents types existants (matériels, logiciels, et outils de communication). La deuxième section explore comment ces technologies sont intégrées dans la fonction RH et quels outils sont utilisés au quotidien. Enfin, la troisième section met en lumière les limites et les défis auxquels les organisations peuvent être confrontées lors de cette transition numérique.

Section 1 : approche globale sur les TIC

Dans un monde où la circulation de l'information est devenue un enjeu majeur, les technologies de l'information et de la communication (TIC) occupent une place centrale en facilitant la création, le traitement et l'échange des données à l'échelle mondiale.

I. Définition des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Nous allons débiter la section par une présentation générale technologies d'information et de communication et de définir les mots clés.

1. La technologie

Le terme technologie signifiant « discours sur la technique » est utilisé à la place de « Technique », qui serait à la fois plus simple et plus exact. La technologie est l'élaboration et le

perfectionnement des méthodes permettant l'utilisation efficace des techniques diverses prises isolément, 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, de la consommation, de l'information, de la communication, des loisirs de construction et de la destruction, ainsi que des activités de la recherche artistique et scientifique.

2. La communication

« La communication est l'ensemble des informations, les messages, les signaux de toute nature émis par l'entreprise en direction de ses clients actuels ou potentiels, des prescripteurs des distributeurs et toutes autres cibles dans un but commercial »³⁵

« Le fait de communiquer étant celui de transmettre des informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification du comportement ou d'attitude »³⁶

3. L'information

Le concept de l'information n'a pas qu'une seule définition, parmi lesquelles :

Davis. G. B, et Al ont défini l'information comme étant qu'« Une image, des objets, et des faits, elle corrige ou confirme l'idée qu'on se fixe. Aussi l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui la reçoit, elle a une valeur réelle ou perçue pour ses décisions et ses actions »³⁷

Selon Mayère. A : « L'information est ce qui forme ou transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement. »³⁸

D'après toutes ces définitions, on peut dire que l'information est un ensemble des activités essentielles à l'action et à la décision dans l'entreprise. Elle a pour objet la collecte, et le traitement, elle impacte aussi sur la perception de sa situation concurrentielle et réduit l'incertitude au sein de l'entreprise.

³⁵HELPER J.P et ORSONT.J, « Marketing », 5eme édition, Ed : Vuibert ; paris ; 1998, p45

³⁶HELPER J.P et ORSONT.J, op. Cite, p 45.

³⁷Davis. G.B, Olson. M.H, Ajenstat.J, « systèmes d'information pour le management », Ed : Economica, Paris, 1985. p 6.

³⁸MAYERE. A, « Pour une économie de l'information », Ed CNRS, 1990, p13.

4. Définition des technologies de l'information et de la communication (TIC)

Le terme TIC (technique d'information et de communication) est une inspiration des ingénieurs réseaux. C'est la naissance de l'internet comme média de masse et le succès des blogs, des wikis, technologie Peer qui ont attribué aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) une dimension sociétale. Par définition, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) désignent tout ce qui relève des techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement l'informatique, l'internet et les télécommunications.

Les technologies d'information et de communication sont les résultats de l'adoption du numérique, comme mode unique de codage des données (texte, son, image), pour leur utilisation informatique. Ils sont aussi le résultat du développement et du regroupement de plusieurs domaines d'activités. Les Technologies de l'Information et de la Communication regroupent les techniques et les moyens informatiques d'internet et de télécommunications qui sont utilisés dans le traitement de l'information.

Selon SPERANDIO, J.-C. « L'expression Technologies de l'Information et de la Communication désigne... des technologies récentes issues du mariage de l'informatique, le traitement, la conservation et le transport de texte, de sons... en plus des traditionnelles données numériques... elles se caractérisent par une grande diversité d'objets numérisés..., une grande capacité de diffusion et de transport en réseau..., une forte interactivité avec les utilisateurs... ».³⁹

Selon l'OCDE : « les TIC comprennent toutes les activités qui permettent de produire, traiter et transformer l'information et la communication, en utilisant un procédé électronique.

En conséquence, le secteur TIC rassemble les entreprises qui contribuent à produire et/ou distribuer ces technologies, ainsi que celles qui proposent des services facilitant leur mise en œuvre par les citoyens ou les organisations ».⁴⁰

Selon Charpentier : « Les TIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées ».⁴¹

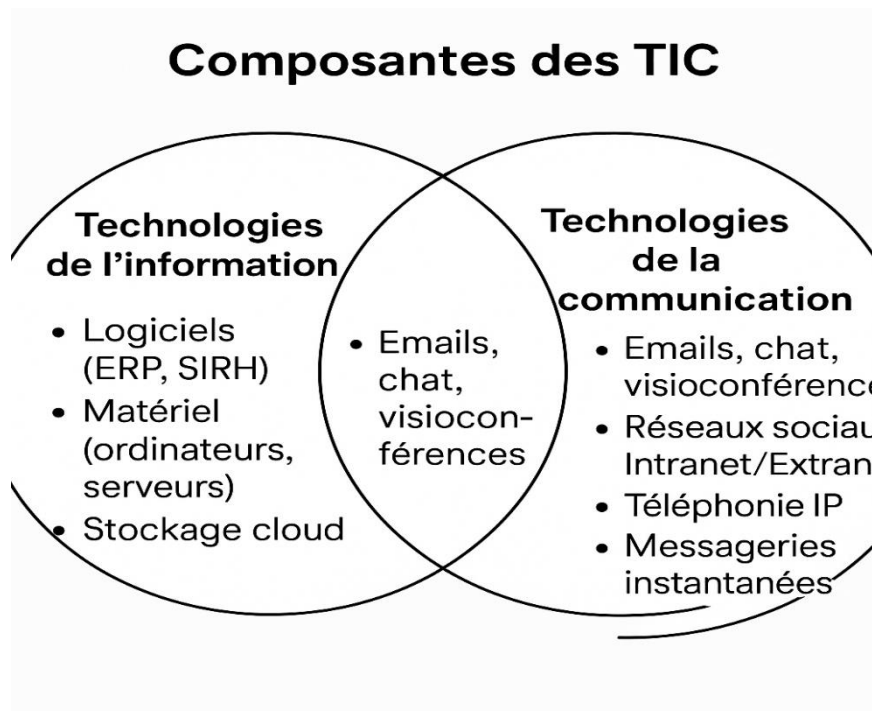
³⁹SPERANDIO, J.-C. « Les NTIC. Impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implications pour l'ergonomie ». Actes du 37ed congrès de la SLEF-Séances plénières 2000. Toulouse. P.17-25

⁴⁰OCDE. Utilisation des TIC et impact sur l'économie : rapport 2006
<https://www.oecd.org/fr/sti/ieconomie/37620150.pdf>, consulté le 20/04/2025

⁴¹CHARPENTIER, P, « Economie et gestion de l'entreprise », édition Armand colin, Paris, 2004, page 133

Les TIC est une notion qui recouvre généralement tous les moyens en terme de technologie issus du rapprochement de l'informatique, des télécommunications, et de l'audiovisuel. Ces technologies désignent les techniques de traitements électroniques des données qui permettent de collecter, traiter, stocker et diffuser des informations.

Figure 5 : Les composantes des TIC



Source : Inspiré de Aubert et patry 2003

II. Typologies des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Les typologies des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) se déclinent en fonction des outils et des services qu'elles offrent, et peuvent être classées sous plusieurs formes. Voici un aperçu structuré des principales catégories de TIC :

1. Internet : un support fondamental des TIC

L'Internet constitue aujourd'hui l'un des piliers majeurs des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Il s'agit d'un réseau mondial décentralisé, fondé sur l'interconnexion de millions d'ordinateurs, de serveurs et de dispositifs numériques, utilisant un ensemble de protocoles de communication communs, notamment le protocole TCP/IP. L'objectif fondamental de l'Internet est de permettre la transmission rapide, fiable et à

Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH

grande échelle de données numériques, facilitant ainsi l'échange d'informations entre individus, organisations, institutions et systèmes informatisés à travers le monde.⁴²

L'Internet joue un rôle central dans la transformation numérique des entreprises, en offrant une infrastructure ouverte et évolutive qui soutient la communication, la collaboration et l'accès à l'information en temps réel. Il est à l'origine de nombreux services numériques qui ont profondément modifié les modes de travail et les pratiques organisationnelles, tant dans le secteur privé que public.

Les principaux services offerts par l'Internet incluent :

- **Le courrier électronique (E-mail)** : Il s'agit d'un service de messagerie permettant d'échanger des messages textuels et des pièces jointes à distance, de manière quasi instantanée. Le courriel constitue l'un des moyens de communication les plus utilisés en entreprise, aussi bien pour les échanges internes que pour les relations externes. Il permet également une traçabilité des échanges et une meilleure organisation de l'information.
- **Le FTP (File Transfer Protocol)** : Ce protocole permet le transfert de fichiers entre un ordinateur local et un serveur distant. Il est souvent utilisé pour la gestion de contenus numériques volumineux, la mise à jour de sites web ou encore le partage de documents entre collaborateurs, dans un cadre sécurisé.
- **Le Usenet** : Il s'agit d'un système de forums de discussion structuré en groupes thématiques appelés newsgroups. Bien que son usage ait diminué avec l'essor des réseaux sociaux et des forums modernes, il représente historiquement l'une des premières formes de communication communautaire en ligne et demeure utilisé dans certains milieux spécialisés.
- **Le World Wide Web (WWW)** : Le Web constitue l'interface la plus visible de l'Internet. Il se compose d'un vaste ensemble de pages interconnectées accessibles via des navigateurs web. Ces pages, codées principalement en langage HTML, peuvent contenir du texte, des images, des vidéos, des sons et des liens hypertextes. Le Web permet la navigation intuitive entre les contenus grâce à ces liens, facilitant ainsi l'accès à une masse d'informations structurée.

⁴²SAADOUN. M, « Technologies de l'information et de la communication et management », Hermès, Mars, 2000, P 25.

- **Le protocole Gopher** : Moins connu et aujourd'hui largement supplanté par le Web, Gopher proposait une navigation hiérarchisée par menus textuels pour accéder à des ressources et documents distants. Ce système, plus rigide mais efficace à ses débuts, représentait une tentative d'organisation logique de l'information avant la popularisation du Web.

Par l'ensemble de ses services, l'Internet offre aux entreprises un environnement technologique souple, permettant l'intégration d'outils de communication, de gestion et de travail collaboratif. Il joue ainsi un rôle fondamental dans la mise en place des intranets, extranets, plateformes cloud, systèmes d'information RH et bien d'autres outils numériques qui s'appuient sur son infrastructure pour fonctionner de manière fluide et continue.

2. L'Intranet : un outil stratégique de communication et de gestion interne

L'Intranet désigne un réseau informatique privé, propre à une organisation, qui repose sur les mêmes technologies que l'Internet (protocole TCP/IP, serveurs Web, navigateurs, etc.) mais dont l'accès est strictement réservé aux membres autorisés de l'entreprise. Il constitue aujourd'hui un vecteur central de circulation de l'information et de collaboration entre les différents services, en offrant un environnement sécurisé, structuré et évolutif.

Selon Germain M. (1998), « l'Intranet est un système d'information interne à une entreprise reposant sur une technologie, une architecture, et des standards de type Internet. L'information interne de l'entreprise transite par des serveurs Web, lesquels délivrent leurs informations aux micro-ordinateurs connectés sur le réseau grâce à des navigateurs, comme si l'accès se faisait à des serveurs Internet, qui eux relient en principe des entreprises différentes ». Cette définition souligne la spécificité de l'Intranet : il emprunte les standards ouverts de l'Internet tout en maintenant un périmètre d'utilisation strictement interne.⁴³

Les principales caractéristiques de l'Intranet incluent :

- L'utilisation d'un serveur Web interne, qui permet aux utilisateurs d'accéder, via un simple navigateur, à des contenus variés tels que des documents administratifs, des manuels internes, des politiques RH ou des actualités institutionnelles.

⁴³ Germain, M. *L'Intranet : Enjeux, technologies, mise en œuvre*. Paris, (1998). : Economica.

Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH

- La centralisation de l'information et des outils collaboratifs, facilitant ainsi la gestion des tâches quotidiennes, le partage de ressources (documents, formulaires, agendas), et la fluidité des communications internes.

On distingue plusieurs types d'Intranet selon leur finalité fonctionnelle :

- L'Intranet de communication, qui vise principalement à diffuser l'information descendante ou ascendante dans l'entreprise. Il comprend souvent des annonces internes, des newsletters, des tableaux d'affichage virtuels ou des fils d'actualités.
- L'Intranet documentaire, qui fonctionne comme une bibliothèque numérique interne. Il regroupe des documents de référence tels que les rapports annuels, les procédures, les règlements internes ou les supports de formation. Ce type d'Intranet permet de standardiser les pratiques et d'assurer l'accès à une documentation fiable et à jour.
- L'Intranet applicatif, intégré aux processus opérationnels de l'entreprise, permet d'exécuter des tâches liées à la gestion des ressources humaines, à la comptabilité ou à la logistique. Il peut inclure des modules de demande de congés, de déclaration de temps de travail ou d'évaluation de performance, directement connectés au SIRH.
- L'Intranet de groupware (ou workflow), destiné à soutenir le travail collaboratif à distance ou en présentiel. Il offre des outils comme des agendas partagés, des espaces projets, des outils de coédition de documents ou de suivi des tâches, favorisant ainsi la gestion des projets transversaux.
- L'Intranet fédérateur, qui regroupe l'ensemble des fonctionnalités mentionnées ci-dessus dans une interface unique et cohérente. Il vise à devenir un point d'entrée centralisé pour toutes les activités numériques des collaborateurs au sein de l'entreprise.

En définitive, l'Intranet constitue un levier essentiel d'optimisation organisationnelle. Il renforce la transparence des processus internes, améliore la réactivité des services, et participe à la consolidation de la culture d'entreprise en facilitant la circulation de l'information et la cohésion des équipes.

3. L'Extranet : un prolongement de l'Intranet vers les partenaires externes

Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH

L'Extranet est une extension contrôlée de l'Intranet d'une organisation, qui permet à des utilisateurs externes « tels que des partenaires commerciaux, des fournisseurs, des prestataires de services ou même certains clients » d'accéder à une partie des ressources internes de l'entreprise via un espace sécurisé. Il repose sur les mêmes technologies que l'Internet et l'Intranet (serveurs Web, protocoles TCP/IP, navigateurs, etc.), mais son accès est restreint à des tiers autorisés, généralement protégés par des systèmes d'authentification et de gestion des droits d'accès.⁴⁴

L'Extranet a pour objectif de renforcer la coopération inter-organisationnelle en facilitant les échanges d'informations, la coordination des activités et la synchronisation des processus entre l'entreprise et ses partenaires stratégiques. Il s'agit d'un outil stratégique dans le contexte de chaînes d'approvisionnement étendues ou de projets collaboratifs multi sites.

Parmi les principales caractéristiques de l'Extranet, on peut citer :

- **L'accès sécurisé aux données internes** : l'Extranet offre aux utilisateurs externes un accès à des informations ciblées, sans compromettre la confidentialité des autres données de l'entreprise. Ce contrôle s'effectue via des protocoles de chiffrement (HTTPS), des pare-feu, et des systèmes d'identification personnalisés.
- **La collaboration inter-entreprises** : l'Extranet facilite le partage de documents contractuels, de bons de commande, de factures ou de rapports, et permet un suivi en temps réel des échanges entre partenaires. Il est particulièrement utile dans le cadre de la gestion des relations fournisseurs (SRM), du service après-vente ou des projets de Co-développement.
- **La fluidification des processus opérationnels** : l'Extranet permet d'automatiser certaines interactions avec les partenaires externes, comme la passation de commandes, la planification des livraisons, ou le suivi de la performance. Cette automatisation réduit les délais, améliore la fiabilité des transactions et renforce la transparence des échanges.

Contrairement à l'Intranet, qui répond principalement à des besoins internes de communication et de gestion, l'Extranet se positionne comme un vecteur de coopération numérique entre l'entreprise et son environnement externe. Il s'inscrit pleinement dans une

⁴⁴Dictionnaire Larousse illustré, cedex 06, Paris, 2002, P 415

logique d'entreprise étendue, où les frontières organisationnelles deviennent plus perméables à l'information, dans un cadre néanmoins sécurisé et maîtrisé.

L'Extranet contribue ainsi à renforcer l'intégration des partenaires dans les processus clés de l'organisation, tout en favorisant une dynamique d'innovation conjointe et de réactivité accrue face aux exigences du marché.

4. Le Groupware (ou Collecticiel) : un levier de travail collaboratif

Le groupware, ou collecticiel en français, désigne un ensemble d'applications informatiques conçues pour faciliter le travail collaboratif entre plusieurs utilisateurs, qu'ils soient situés dans un même lieu ou répartis géographiquement. Ces outils permettent à plusieurs personnes de partager des informations, de coordonner leurs activités et de travailler ensemble sur des projets communs en temps réel ou de manière différée.⁴⁵

Le développement du groupware s'inscrit dans une logique de modernisation des modes de travail, en particulier dans les environnements professionnels où la transversalité, la gestion de projets, et la communication instantanée sont devenues des exigences quotidiennes. Il est souvent utilisé dans des contextes de travail à distance, de gestion d'équipes pluridisciplinaires, ou encore de conduite de projets complexes.

Les principales fonctionnalités d'un groupware incluent :

- **Le partage de documents et de ressources** : les utilisateurs peuvent consulter, modifier et commenter des fichiers communs (textes, tableaux, présentations, etc.) dans un espace centralisé, garantissant ainsi l'accès à une version unique et actualisée des contenus.
- **La gestion des agendas et des réunions** : les collecticiels intègrent souvent des calendriers partagés permettant de planifier des réunions, de fixer des échéances et de coordonner les disponibilités des membres d'une équipe.
- **La messagerie collaborative** : les utilisateurs peuvent communiquer via des messageries instantanées, des forums de discussion, ou des espaces de commentaires intégrés, ce qui favorise une communication continue et fluide autour des tâches à accomplir.

⁴⁵ Kalika, M., Rowe, F., & Bonnaud-Antignac, C. (2006). *Systèmes d'information et management des organisations*. Vuibert.

- **La coordination des tâches et des projets** : les outils de groupware incluent des tableaux de bord, des listes de tâches, des outils de suivi d'avancement ou de répartition des responsabilités, facilitant ainsi la gestion de projet.

L'utilisation de collecticiels permet ainsi de renforcer la cohésion des équipes, d'améliorer la traçabilité des actions entreprises, et de favoriser une meilleure réactivité face aux imprévus. Ces outils s'avèrent particulièrement précieux dans un contexte de transformation digitale, où la collaboration en mode hybride ou à distance devient la norme.

Parmi les plateformes de groupware les plus utilisées, on peut citer Microsoft Teams, Slack, Trello, Asana ou encore Google Workspace, qui intègrent à la fois des fonctions de communication, de planification et de partage de documents.

En somme, le groupware constitue un outil structurant pour les organisations modernes, en ce qu'il permet de rationaliser les échanges, de structurer les activités collectives et d'optimiser la performance des équipes à travers une collaboration numérique efficace.

5. Les technologies mobiles : vers une gestion RH plus agile et connectée⁴⁶

Les technologies mobiles regroupent l'ensemble des dispositifs et applications permettant un accès à l'information et aux services numériques à tout moment et depuis n'importe quel lieu, principalement via des appareils portables tels que les smartphones, les tablettes, et plus récemment les montres connectées. Dans le contexte des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), ces outils représentent un vecteur puissant de mobilité, de réactivité et de flexibilité au sein des organisations.

L'évolution des réseaux (3G, 4G, 5G) et l'amélioration des performances des terminaux mobiles ont profondément modifié les usages professionnels, y compris dans le domaine des ressources humaines. La gestion des employés ne se limite plus aux postes de travail fixes, mais s'étend désormais à des environnements nomades, ce qui offre de nouvelles possibilités d'interaction et de pilotage en temps réel.

Parmi les principales applications des technologies mobiles dans la GRH, on peut citer :

- **La téléphonie mobile professionnelle**, qui facilite la communication entre les collaborateurs, les managers et les responsables RH, indépendamment des contraintes de

⁴⁶ Dery, K., Hall, R., & Wailes, N. (2013). *Mobile technologies and the transformation of HRM*. In *Human Resource Management Journal*, 23(1), 35–51

Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH

lieu ou de fuseau horaire. Elle permet un échange instantané d'informations stratégiques ou opérationnelles, notamment en situation de déplacement ou de travail à distance.

- **Le marketing mobile**, utilisé dans certaines entreprises pour diffuser des messages internes ciblés (SMS d'information, rappels RH, invitations à des événements, enquêtes de satisfaction, etc.), ou pour mener des campagnes de recrutement via des plateformes sociales mobiles.
- **Les applications RH mobiles**, souvent intégrées aux SIRH ou aux portails RH, permettent aux employés de consulter leurs bulletins de paie, de faire des demandes de congés, de suivre leurs formations ou encore d'évaluer leur performance directement depuis leur téléphone. Cette accessibilité contribue à renforcer l'autonomie des salariés et à améliorer leur expérience utilisateur.
- **Le GPS (Global Positioning System)**, qui est parfois utilisé dans des secteurs spécifiques (logistique, transport, services techniques) pour le suivi des équipes sur le terrain, la gestion des plannings d'intervention ou l'optimisation des déplacements professionnels. Il peut également être intégré à des outils de pointage mobile ou de gestion des présences.

L'intégration des technologies mobiles dans les pratiques RH participe à une dynamique d'agilité organisationnelle, en facilitant l'accès instantané aux données, la réactivité dans les prises de décision, et l'amélioration de la communication horizontale et verticale. Toutefois, elle soulève également des enjeux importants liés à la sécurité des données, à la confidentialité des informations personnelles et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Ainsi, les technologies mobiles s'imposent comme des outils complémentaires aux infrastructures numériques classiques, en élargissant les capacités d'action des services RH et en contribuant à la modernisation des modes de gestion du capital humain.

6. Les technologies de gestion de données : vers une GRH fondée sur la donnée

Dans le cadre de la digitalisation des fonctions RH, les technologies de gestion de données jouent un rôle stratégique en fournissant les outils nécessaires pour collecter, centraliser, analyser et exploiter une grande quantité d'informations relatives aux employés et aux processus organisationnels. Ces technologies permettent une prise de décision plus éclairée, une gestion prédictive des talents, ainsi qu'un pilotage précis des indicateurs de performance RH.

Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH

Parmi ces technologies, trois outils occupent une place centrale dans les environnements professionnels modernes : les ERP (Enterprise Resource Planning), le Data Mining, et le Data Warehouse.⁴⁷

a) Les ERP

(Progiciels de gestion intégrée) constituent des solutions logicielles globales qui intègrent l'ensemble des fonctions de l'entreprise dans un système unique, y compris la gestion des ressources humaines. Les modules RH des ERP permettent de gérer de manière centralisée les processus tels que la paie, les congés, la formation, le recrutement, la gestion des carrières, et le suivi des temps de travail. L'un des principaux avantages de ces systèmes est l'unicité de la base de données, qui garantit la cohérence des informations entre les différents services de l'organisation. Des solutions comme SAP Success Factors, Oracle HCM Cloud, ou encore Workday offrent des interfaces complètes et modulables, adaptées aux besoins des moyennes et grandes entreprises.

b) Le Data Mining

Ou fouille de données, désigne l'ensemble des techniques statistiques, algorithmiques et analytiques qui permettent d'extraire des connaissances à partir de grandes masses de données. Appliqué à la gestion des ressources humaines, le data mining peut par exemple identifier des modèles de performance chez les employés, détecter les facteurs de turnover, prédire les besoins en formation, ou encore anticiper les mobilités internes. Il transforme ainsi des données brutes en informations stratégiques exploitables pour l'amélioration continue des politiques RH.

c) Le Data Warehouse

Ou entrepôt de données, est une infrastructure permettant de regrouper dans un lieu unique des données provenant de différentes sources internes ou externes à l'organisation. Ces données sont structurées, historiées et organisées de manière à faciliter leur analyse à long terme. Dans le domaine RH, un data warehouse peut regrouper des informations issues du SIRH, des plateformes de formation, des évaluations de performance, ou encore des résultats d'enquêtes internes. Il constitue un socle fiable pour construire des tableaux de bord RH, suivre

⁴⁷CORE. CORE-aggregating the world's open access research papers. <https://core.ac.uk> consulté le 24/04/2025

des indicateurs clés (KPI) et appuyer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

En somme, ces technologies permettent de faire évoluer la fonction RH vers une logique plus analytique, proactive et orientée résultats, tout en soutenant des pratiques basées sur des données concrètes plutôt que sur des intuitions ou des procédures empiriques. Elles s'inscrivent pleinement dans la tendance actuelle du "People Analytics", qui vise à fonder la gestion du capital humain sur des analyses quantitatives et qualitatives rigoureuses.

7. E-commerce et E-learning : digitalisation des échanges et des savoirs

Les Technologies de l'Information et de la Communication ont favorisé l'émergence de nouvelles pratiques organisationnelles dans les domaines commercial et pédagogique, à travers le développement du e-commerce et de l'e-learning. Bien que ces deux notions relèvent d'univers distincts, elles reposent sur des logiques technologiques similaires : la dématérialisation, l'accessibilité numérique, et l'interactivité.⁴⁸

a) Le e-commerce

Ou commerce électronique, désigne l'ensemble des transactions commerciales réalisées par voie électronique, principalement via des plateformes web. Dans le contexte des ressources humaines, il peut être mobilisé indirectement, notamment dans la gestion des prestations de services externes (recrutement, formation, bilans de compétences), ou dans le recours à des solutions RH disponibles en SaaS (Software as a Service). L'achat de licences de logiciels SIRH, de modules d'évaluation, ou de services d'assistance RH en ligne s'effectue souvent via des canaux de type e-commerce. Cette modalité d'acquisition simplifie la relation fournisseur-client, réduit les délais d'implémentation, et permet une personnalisation plus souple des services RH.

b) L'e-learning

Ou apprentissage en ligne, représente l'une des transformations majeures de la gestion de la formation dans les entreprises. Il désigne l'ensemble des dispositifs de formation accessibles à distance via des supports numériques (plateformes LMS, vidéos, modules interactifs, classes virtuelles, etc.). Grâce à l'e-learning, les entreprises peuvent proposer des

⁴⁸ CORE. CORE-aggregating the world's open access research papers. <https://core.ac.uk> consulté le 24/04/2025

Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH

parcours individualisés, flexibles et évolutifs à leurs salariés, en tenant compte de leurs contraintes de temps, de localisation et de rythme d'apprentissage.

Les avantages de l'e-learning dans la GRH sont multiples :

➤ **Réduction des coûts logistiques et de déplacement**

L'e-learning permet de diminuer significativement les dépenses liées aux formations traditionnelles, telles que les frais de déplacement, d'hébergement et de location de salles. Selon une étude, certaines entreprises ont réduit leurs coûts de formation de plus de 80 % en adoptant l'apprentissage en ligne.

➤ **Suivi personnalisé des progrès et des résultats**

Les plateformes d'e-learning, notamment les systèmes de gestion de l'apprentissage (LMS), offrent des outils de suivi en temps réel. Ces outils permettent aux formateurs et aux responsables RH de suivre la progression des apprenants, d'identifier les lacunes et d'adapter les contenus en conséquence.

➤ **Accès permanent aux contenus**

L'un des atouts majeurs de l'e-learning est l'accessibilité 24/7 aux ressources pédagogiques. Les apprenants peuvent consulter les contenus à leur rythme, ce qui favorise une meilleure assimilation des connaissances.

➤ **Compatibilité avec des évaluations automatisées et certificatives**

Les plateformes d'e-learning intègrent souvent des outils d'évaluation automatisés, tels que des quiz et des tests interactifs. Ces évaluations permettent de mesurer efficacement les acquis des apprenants et de délivrer des certifications reconnues, renforçant ainsi la valeur des formations suivies.

Des plateformes comme Moodle, Talent LMS, Docebo ou Cornerstone On Demand offrent des solutions complètes de gestion de la formation, intégrant la conception des contenus, la diffusion, le suivi, et l'analyse des performances.

Ainsi, le e-commerce et l'e-learning participent activement à la transformation digitale des fonctions RH, en introduisant des modalités plus souples, plus économiques et plus efficaces pour la gestion des services et du développement des compétences. Ces outils s'inscrivent également dans une logique d'individualisation des parcours professionnels et de renforcement de l'autonomie des collaborateurs.

8. Technologies de collaboration à distance : automatisation des processus et interaction participative

Avec l'évolution des pratiques professionnelles et la généralisation du travail à distance, les entreprises ont recours à des technologies de collaboration numérique permettant de maintenir la coordination, l'interaction et la productivité des équipes. Parmi ces outils, le workflow et les technologies du Web 2.0 occupent une place centrale dans la modernisation des environnements de travail, en favorisant l'automatisation des tâches et la participation active des utilisateurs.

Le workflow, ou gestion des flux de travail, désigne un système automatisé qui permet de modéliser, d'exécuter et de suivre des processus métiers structurés. Il s'agit d'un enchaînement logique d'activités à accomplir, souvent transversal aux services, pour aboutir à la réalisation d'une tâche ou d'un objectif. Dans le domaine des ressources humaines, le workflow est utilisé pour la validation des demandes de congés, la gestion des recrutements, le traitement des évaluations annuelles, ou encore l'intégration des nouveaux employés (onboarding). Ces systèmes permettent de réduire les délais de traitement, d'éviter les oublis ou les redondances, et d'assurer une traçabilité complète des actions effectuées.⁴⁹

Par exemple, un processus RH automatisé peut inclure les étapes suivantes : saisie de la demande par le collaborateur, validation par le supérieur hiérarchique, traitement par le service RH, et enregistrement dans le SIRH. Ce type de chaîne automatisée améliore la fluidité des opérations et la rigueur administrative.

Quant au Web 2.0, il fait référence à une évolution de l'Internet fondée sur l'interactivité, la participation des utilisateurs, et la création collaborative de contenu. Contrairement au Web 1.0, essentiellement statique, le Web 2.0 repose sur des plateformes

⁴⁹ CORE. CORE-aggregating the world's open access research papers. <https://core.ac.uk> consulté le 24/04/2025

dynamiques qui permettent aux internautes de publier, commenter, partager et modifier des contenus en temps réel.

Dans le contexte RH, le Web 2.0 se traduit par l'usage d'outils participatifs tels que les blogs internes, les forums de discussion, les réseaux sociaux d'entreprise (RSE) comme Yammer ou Workplace, ou encore les wikis collaboratifs. Ces outils favorisent le partage de connaissances, la remontée d'informations terrain, l'expression des idées, et la diffusion de la culture d'entreprise. Ils peuvent également servir à l'intégration des nouveaux arrivants, à la gestion de communautés de pratiques, ou à la collecte de feedbacks à l'issue de formations ou d'événements internes.

En somme, les technologies de collaboration à distance renforcent la capacité des organisations à fonctionner de manière agile, transversale et participative, en s'appuyant sur des systèmes à la fois structurants (workflow) et engageants (Web 2.0). Elles permettent une digitalisation souple et inclusive des pratiques RH, en conciliant efficacité opérationnelle et intelligence collective.

9. Logiciels et matériels informatiques : socles techniques des systèmes d'information RH

Les logiciels (software) et les matériels informatiques (hardware) constituent l'infrastructure de base indispensable au fonctionnement de toutes les autres technologies de l'information et de la communication. Dans le domaine des ressources humaines, ils forment l'ossature sur laquelle reposent les outils plus spécialisés, tels que les SIRH, les plateformes LMS, les logiciels de recrutement ou encore les systèmes de gestion documentaire.⁵⁰

a) Le hardware

Ou matériel informatique, regroupe l'ensemble des équipements physiques nécessaires à l'utilisation des technologies numériques. Cela inclut notamment les ordinateurs de bureau, ordinateurs portables, serveurs, périphériques de stockage, imprimantes, scanners, ainsi que les équipements mobiles (tablettes, smartphones). Ces dispositifs permettent l'accès aux données RH, la consultation des outils de gestion, et la communication entre les acteurs de l'entreprise.

b) Les serveurs

⁵⁰ CORE. CORE-aggregating the world's open access research papers. <https://core.ac.uk> consulté le 24/04/2025

Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH

En particulier, jouent un rôle fondamental dans la gestion des systèmes RH en hébergeant les bases de données, les applications internes (comme l'Intranet ou les portails RH), ainsi que les services de messagerie et de sauvegarde. La fiabilité, la sécurité et la performance de ces infrastructures conditionnent directement l'efficacité des processus numériques déployés dans l'organisation.

c) Le software

Quant à lui, désigne les programmes informatiques installés sur ces supports matériels, et qui permettent d'exécuter des tâches spécifiques. Dans le contexte des ressources humaines, on distingue plusieurs catégories de logiciels essentiels :

- Les logiciels bureautiques (traitement de texte, tableurs, logiciels de présentation) utilisés quotidiennement pour produire des documents, analyser des données ou préparer des communications internes.
- Les logiciels de gestion spécialisés, tels que les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH), les logiciels de paie, les outils d'évaluation de performance ou de gestion du temps.
- Les logiciels de communication, comme les messageries électroniques (Outlook, Gmail), les outils de visioconférence (Zoom, Microsoft Teams) et les plateformes collaboratives intégrées.
- Les logiciels de cyber sécurité, qui protègent les données sensibles relatives aux employés contre les risques d'intrusion, de perte ou de piratage.

Enfin, de plus en plus d'organisations se tournent vers des solutions cloud, où les logiciels et données sont hébergés à distance, permettant une accessibilité accrue, une réduction des coûts de maintenance, et une mise à jour automatique des outils. Ces environnements SaaS (Software as a Service) représentent une évolution majeure dans la manière d'accéder aux logiciels RH.

Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH

Ainsi, le duo software/hardware constitue la base matérielle et logique de toute infrastructure numérique RH. Leur cohérence, leur compatibilité et leur évolutivité sont des conditions essentielles pour garantir une gestion efficace, sécurisée et modernisée des ressources humaines.

L'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la gestion des ressources humaines se manifeste de manière concrète au sein d'ELECTRO-INDUSTRIES d'AZAZGA, notamment à travers trois axes fondamentaux : la gestion de la paie, le recrutement, et la gestion des carrières. Chacun de ces domaines bénéficie de l'apport spécifique d'outils numériques mentionnés dans le présent travail, tels que les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH), les logiciels de suivi des candidatures (ATS) et les plateformes de gestion de la formation (LMS).

Dans le cadre de la gestion de la paie, l'entreprise utilise un module SIRH dédié qui centralise les informations administratives et salariales des employés. Ce module assure l'automatisation des opérations telles que le calcul des salaires, la prise en compte des absences, des heures supplémentaires et des primes, tout en garantissant le respect des normes légales. Grâce à cet outil, la génération des bulletins de paie s'effectue de manière dématérialisée, réduisant ainsi les risques d'erreurs et les délais de traitement.

S'agissant du recrutement, ELECTRO-INDUSTRIES s'appuie sur un logiciel de type ATS (Applicant Tracking System) qui permet de diffuser les offres d'emploi sur plusieurs plateformes à la fois, d'effectuer une présélection automatique des candidatures sur la base de critères définis (mots-clés, expériences, diplômes, etc.), et d'organiser les entretiens à distance. Ce type d'outil permet également le suivi des candidats tout au long du processus, tout en assurant une meilleure coordination entre les recruteurs et les services concernés.

En ce qui concerne la gestion des carrières, l'entreprise a recours à une plateforme de type LMS (Learning Management System) intégrée au SIRH. Celle-ci permet de proposer aux employés des parcours de formation personnalisés, accessibles à distance, selon leur niveau de compétence et leurs objectifs professionnels. Le système assure également le suivi des formations suivies, des évaluations obtenues et des certifications délivrées, ce qui facilite la planification des mobilités internes et le développement des compétences à long terme.

Ces exemples concrets montrent que les TIC, à travers l'utilisation combinée du SIRH, des logiciels de recrutement (ATS) et des LMS, constituent des outils incontournables dans la

Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH

modernisation de la fonction RH. Ils permettent à l'entreprise d'optimiser ses processus internes, de renforcer la transparence et de mieux accompagner ses collaborateurs dans leur évolution professionnelle. ⁴

Les TIC englobent une large gamme de technologies qui facilitent la communication, la gestion de données, la collaboration et l'échange d'informations à l'intérieur et à l'extérieur des organisations. Ces technologies ont transformé les entreprises en améliorant leur efficacité, leur gestion de l'information et en facilitant les interactions à l'échelle mondiale.

Les typologies des TIC incluent : Internet, Intranet, Extranet, Groupware, GPS, Téléphonie mobile, E-commerce, E-learning, ERP, Data Mining, et bien d'autres, chacun jouant un rôle essentiel dans le fonctionnement des organisations modernes.

Section 2 : Intégration des TIC dans la GRH

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont profondément transformé la manière dont les départements de ressources humaines fonctionnent.

L'intégration des TIC dans la gestion des ressources humaines (GRH) suit un processus structuré qui se déroule en plusieurs étapes. Dans cette section, nous allons décrire ces étapes, puis discuter des défis et des limites de ce processus.

I. Les étapes de l'intégration des TIC dans la GRH

L'intégration des TIC dans la fonction RH nécessite une approche en plusieurs étapes. Ces étapes permettent aux entreprises d'implémenter progressivement les nouvelles technologies tout en garantissant leur bonne utilisation.

1. Étape d'adoption

Cette étape comporte des risques auxquels l'entreprise devra porter une grande réflexion avant la mise en œuvre de sa stratégie. Elle devra se mettre davantage au courant du changement des technologies en identifiant les meilleures décisions à prendre. Plusieurs études ont montré la nécessité de prendre des décisions favorables sur l'adoption des TIC.

Dans ce sens, BOULOC Pierre (2003) note: «Si une bonne utilisation des TIC apportera aux domaines de l'entreprise un avantage concurrentiel évident, à l'inverse une mauvaise maîtrise de la démarche la condamnera inévitablement à une dérive de ses investissements,

desservant ainsi son objectif stratégique »⁵¹ Ce qui affirme que si l'implantation des TIC n'a pas été menée avec une bonne réflexion stratégique ainsi que des décisions favorables, il pourra être néfaste pour l'objectif de l'entreprise

2. Étape d'introduction

Une fois que la technologie a été choisie, il est essentiel de la mettre en place dans l'entreprise. Cela passe par l'introduction des TIC dans les différents processus de la fonction RH. À ce stade, il est crucial de former et de préparer les employés à l'utilisation des nouveaux outils. La formation et le soutien temporaire des collaborateurs sont nécessaires pour que ces derniers puissent s'adapter à la technologie et l'utiliser de manière efficace.

L'introduction des TIC s'accompagne également d'une réorganisation des processus internes pour intégrer ces nouvelles technologies dans le quotidien de l'entreprise.⁵²

3. Étape d'apprentissage permanent

L'intégration des TIC ne s'arrête pas à leur mise en place. Il est essentiel que l'entreprise continue à former et à accompagner ses collaborateurs sur une base régulière. Cette phase d'apprentissage permanent permet aux employés de rester informés sur les nouvelles fonctionnalités des outils et de s'adapter aux mises à jour technologiques. L'objectif est de garantir une utilisation optimale des TIC sur le long terme, tout en évitant que les outils deviennent obsolètes ou inefficaces.⁵³

4. Étape de diffusion

Une fois les TIC déployées et utilisées dans l'entreprise, la diffusion correspond à leur adoption à grande échelle au sein de l'organisation. Cette étape implique que les technologies soient pleinement intégrées dans tous les départements et équipes. Cependant, l'adoption peut varier d'un département à l'autre. Certaines équipes peuvent adopter plus rapidement les nouvelles technologies en fonction de leur culture, de leurs compétences et de l'accompagnement qu'elles reçoivent. La diffusion passe aussi par des ajustements réguliers

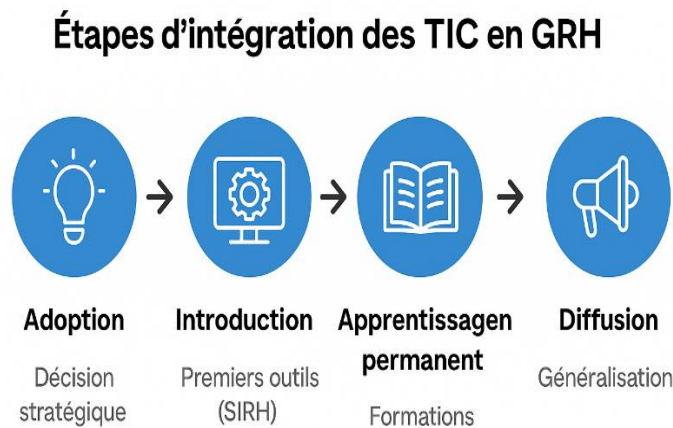
⁵¹ BOULOC. P, « Les NTIC comment en tirer profit » exemples dans l'industrie, édition Vuibert, Paris, 2003, P31

⁵² (S.d.). *Impact des TIC sur la gestion des ressources humaines* [Document académique]. Scribd

⁵³ IBID

pour s'assurer que les technologies répondent aux besoins de tous et fonctionnent de manière optimale.⁵⁴

Figure 6 : Etapes d'intégration des TIC en GRH



Source : Inspiré de Peretti 2017

II. Outils et plateformes utilisés dans la gestion des ressources humaines

L'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la gestion des ressources humaines (GRH) a permis aux entreprises d'optimiser plusieurs aspects de leur gestion du personnel. Grâce aux TIC, les départements RH peuvent améliorer l'efficacité des processus, réduire les coûts et fournir une meilleure expérience aux employés.

Plusieurs outils et plateformes sont aujourd'hui utilisés pour répondre aux différents besoins des entreprises en matière de gestion des ressources humaines.

⁵⁴ IBID

1. Les Systèmes d'Information des Ressources Humaines (SIRH)

Un **SIRH** est un système numérique qui centralise et automatise les processus RH tels que la gestion des congés, la paie, le recrutement, la formation et le suivi des performances. Il permet de fluidifier les échanges entre les collaborateurs et les services RH, tout en réduisant les tâches administratives répétitives.⁵⁵

« Un SIRH est un outil de gestion des ressources humaines numérique qui centralise les données relatives aux membres du personnel. Il est destiné à optimiser la gestion RH et unifier les procédures entre les différentes branches d'une même entreprise. »⁵⁶

1.1.Fonctionnalités du SIRH

Le SIRH intègre plusieurs modules qui couvrent différentes fonctions des ressources humaines. Ces modules permettent d'automatiser des tâches, de centraliser les informations et de garantir un suivi rigoureux des employés.⁵⁷

1.1.1. Gestion administrative du personnel

Cette fonction regroupe l'ensemble des informations relatives aux employés, telles que leurs coordonnées, contrats de travail, antécédents professionnels et autres documents administratifs. Un SIRH permet de centraliser et de mettre à jour facilement ces données, réduisant ainsi les risques d'erreur et d'oubli.

1.1.2. Gestion de la paie

Le module de gestion de la paie est essentiel dans le cadre d'un SIRH. Il permet de calculer les salaires, de gérer les déductions fiscales, les cotisations sociales et les primes, tout en veillant à la conformité avec les législations en vigueur. Il gère aussi les absences (congés, maladies, heures supplémentaires) et permet un traitement automatique des fiches de paie.⁵⁸

1.1.3. Gestion des congés et absences

Ce module permet de suivre les demandes de congés et les absences des employés. Les collaborateurs peuvent soumettre leurs demandes en ligne, et les responsables RH ou managers

⁵⁵Eurécia. Logiciel SIRH tout-en-un <https://www.eurecia.com> consulté le 23/05/2025)

⁵⁶Digitalrecruiters. Logiciel de recrutement collaboratif <https://www.digitalrecruiters.com> consulté le (23/05/2025)

⁵⁷Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th éd., Kogan Page, 2014.

⁵⁸Factorial RH. Logiciel RH pour la gestion des ressources humaines <https://factorial.fr> consulté le (23/05/2025)

peuvent les approuver ou les rejeter. Le SIRH veille à la bonne gestion des absences, en prenant en compte les jours de congé, les arrêts maladie et les autres types d'absence.

1.1.4. Recrutement et intégration

Le SIRH facilite le processus de recrutement en permettant la gestion des offres d'emploi, la réception et le tri des candidatures, ainsi que la planification des entretiens. Une fois qu'un candidat est sélectionné, le système gère l'intégration de ce dernier, en assurant une transition fluide grâce à l'organisation des formations nécessaires et la gestion des documents d'accueil.⁵⁹

1.1.5. Formation et développement des compétences

Le SIRH permet d'organiser et de suivre les actions de formation. Il gère la planification des sessions, les inscriptions, ainsi que l'évaluation des résultats de chaque formation. Certains SIRH sont aussi compatibles avec des systèmes de gestion de l'apprentissage (LMS), ce qui permet de proposer des formations en ligne et de suivre les progrès des employés.

1.1.6. Gestion des performances

Le SIRH inclut souvent un module de gestion des performances, qui permet de suivre et d'évaluer le travail des employés. Ce module est utilisé pour établir des objectifs, évaluer les résultats et gérer les promotions, les augmentations ou les réorientations de carrière.

1.2. Les principaux outils SIRH utilisés

Il existe plusieurs logiciels SIRH sur le marché qui varient en fonction de la taille de l'entreprise et de ses besoins spécifiques. Quelques-uns des outils les plus courants incluent:⁶⁰

1.2.1. SAP Success Factors

Solution qui couvre de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines, allant du recrutement à la gestion des talents, en passant par la gestion de la performance.

1.2.2. Workday

⁵⁹Cegid. Solution RH et paie - cegid <https://www.cegid.com> consulté le (23/05/2025)

⁶⁰ Armstrong, M. (2014). Op cite

Offre une solution complète pour la gestion des ressources humaines, des finances et de la planification de la main-œuvre.

1.2.3. Oracle HCM Cloud

Un logiciel basé sur le cloud qui intègre les fonctionnalités RH, de la gestion des talents à la gestion des paies.

1.2.4. ADP WorkforceNow

Utilisé principalement par les entreprises de taille moyenne, ce système offre des fonctionnalités pour la gestion de la paie, des ressources humaines, des talents et de la conformité.

2. Logiciels de recrutement : Optimiser le processus de recrutement

Les logiciels de recrutement (ou ATS – Applicant Tracking Systems) sont des outils clés pour aider les entreprises à gérer leurs recrutements. Ces logiciels permettent d'automatiser et de rendre plus efficaces toutes les étapes du processus, de la publication des offres d'emploi jusqu'à l'intégration des nouveaux employés. Grâce à eux, les départements RH peuvent gérer les candidatures plus facilement, économiser du temps et améliorer la qualité de leurs recrutements.⁶¹

2.1.Fonctionnalités principales des logiciels de recrutement

Parmi les fonctionnalités principales des logiciels de recrutement : ⁶²

2.1.1. Publication des offres d'emploi

Les logiciels de recrutement permettent de publier une offre d'emploi sur plusieurs sites en même temps, comme les plateformes de recrutement, les réseaux sociaux professionnels, et les sites de l'entreprise. Cela augmente la visibilité des annonces et aide à attirer plus de candidats.

Avantages :

⁶¹Society for Human resource management (SHRM) <https://www.shrm.org> (consulté le 28/05/2025)

⁶² IBID

Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH

- **Gain de temps significatif** : Grâce à l'automatisation de la diffusion des annonces, les responsables RH n'ont plus besoin de publier manuellement la même offre sur différents sites. En quelques clics, l'annonce est relayée sur de multiples plateformes, ce qui permet de consacrer plus de temps à d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée (tri des candidatures, entretiens, etc.).
- **Visibilité accrue des offres d'emploi** : En multipliant les canaux de diffusion, les annonces touchent un public beaucoup plus large, incluant des candidats actifs (en recherche d'emploi) et passifs (potentiellement intéressés par une opportunité). Cela renforce la notoriété de l'entreprise et améliore son image en tant qu'employeur.
- **Accès à un vivier de talents plus large et diversifié** : La publication sur divers supports permet de toucher différents profils, avec des compétences variées, augmentant ainsi les chances de trouver des candidats correspondant précisément aux besoins du poste.
- **Réduction des coûts de recrutement sur le long terme** : Bien que certains logiciels ou plateformes soient payants, la centralisation et l'automatisation des publications permettent de rationaliser le processus, d'accélérer les délais de recrutement, et donc de diminuer les coûts indirects liés à une vacance prolongée de poste.
- **Meilleure traçabilité et analyse des performances des annonces** : Ces logiciels offrent souvent des outils de suivi permettant d'analyser quelles plateformes génèrent le plus de candidatures pertinentes. Cela permet d'ajuster les stratégies de diffusion et de concentrer les efforts sur les canaux les plus efficaces.

2.1.2. Gestion des candidatures

Les candidatures sont centralisées dans un même endroit, ce qui permet de les organiser facilement. Les CV et lettres de motivation sont triés automatiquement, selon des critères comme les compétences ou l'expérience. Cela aide les recruteurs à se concentrer sur les candidats les plus qualifiés.

Avantages:

- **Centralisation de toutes les candidatures** : Les logiciels de gestion des candidatures rassemblent toutes les demandes reçues dans une seule plateforme. Cela évite la dispersion

des documents et permet aux recruteurs d'avoir un accès rapide et organisé à l'ensemble des candidatures.

- **Recherche et tri des candidatures plus rapide :** Grâce à des filtres et des outils de tri automatisés (par compétences, mots-clés, diplômes, expériences), les recruteurs peuvent identifier rapidement les profils les plus pertinents, ce qui réduit considérablement le temps consacré au traitement des candidatures.
- **Meilleure organisation du processus de recrutement :** L'ensemble du parcours de chaque candidat (de la candidature à la décision finale) est suivi dans un système structuré. Cela facilite la planification des entretiens, le suivi des réponses, et la collaboration entre les membres de l'équipe RH.

2.1.3. Filtrage des candidatures

Les logiciels de recrutement utilisent des filtres automatiques pour trier les candidatures. Ces filtres peuvent être basés sur des mots-clés dans le CV ou des critères spécifiques comme l'expérience ou les diplômes. Cela permet de réduire le nombre de candidatures à examiner manuellement.

Avantages :

- **Gain de temps pour les recruteurs :** Le filtrage automatique permet d'éliminer rapidement les candidatures qui ne correspondent pas aux exigences du poste. Cela évite aux recruteurs de devoir lire manuellement chaque CV, ce qui accélère considérablement le processus de présélection.
- **Sélection des candidats basée sur des critères précis :** Les logiciels de recrutement permettent de définir des critères objectifs (niveau d'expérience, compétences techniques, diplômes requis, mots-clés spécifiques, etc.). Ainsi, seuls les candidats qui répondent à ces critères sont retenus pour les étapes suivantes, ce qui renforce la pertinence des profils sélectionnés.
- **Réduction des biais humains dans le processus de sélection :** En se basant sur des données et des critères standardisés, les filtres automatiques limitent les influences

subjectives (comme le nom, l'âge, ou la photo du candidat). Cela contribue à rendre le processus de recrutement plus équitable et basé sur les compétences réelles.

2.1.4. Organisation des entretiens

Les logiciels permettent de planifier facilement les entretiens avec les candidats, en envoyant des invitations automatiques et en gérant les agendas. Certains outils permettent même de réaliser des entretiens vidéo directement via la plateforme.

Avantages :

- **Gestion simplifiée des entretiens :** Les logiciels de recrutement permettent de planifier les entretiens en quelques clics, en tenant compte des disponibilités des recruteurs et des candidats. Des invitations sont envoyées automatiquement, et les rappels sont intégrés, ce qui évite les oublis et réduit les tâches administratives.
- **Possibilité de faire des entretiens à distance :** De nombreux outils intègrent des fonctionnalités de visioconférence, permettant de réaliser les entretiens à distance sans avoir besoin de recourir à des applications externes. Cela facilite le processus, notamment pour les candidats éloignés géographiquement ou en cas de contraintes sanitaires.
- **Amélioration de l'expérience candidat avec une communication claire :** Une organisation fluide des entretiens, avec des messages automatisés et des instructions claires, renforce la relation avec le candidat. Celui-ci est informé à chaque étape, ce qui donne une image professionnelle et accueillante de l'entreprise.

2.1.5. Suivi et engagement des candidats

Les logiciels permettent de suivre l'évolution des candidatures à chaque étape du recrutement. Cela aide les recruteurs à gérer les candidats et à garder une trace des actions à réaliser pour chaque candidat.

Avantages :

- **Suivi facile des candidats tout au long du processus :** Les logiciels de recrutement permettent de visualiser en temps réel l'état d'avancement de chaque candidature (candidature reçue, en cours d'évaluation, entretien prévu, décision prise, etc.). Cela facilite le suivi et évite les oublis ou doublons, assurant une gestion fluide et organisée.
- **Meilleure communication avec les candidats :** Grâce à des fonctions d'automatisation, les recruteurs peuvent envoyer des emails personnalisés à chaque étape du processus : confirmation de réception, convocation à un entretien, remerciements, ou retour négatif. Cette transparence améliore l'expérience candidat et valorise l'image de l'entreprise.
- **Meilleure coordination entre les recruteurs et les équipes RH :** Toutes les informations concernant un candidat sont centralisées et accessibles en temps réel à tous les membres impliqués dans le processus de recrutement. Cela favorise la collaboration, évite les malentendus, et permet de prendre des décisions plus rapides et concertées.

2.1.6. Rapports et analyses

Les logiciels de recrutement génèrent des rapports détaillés sur les statistiques du recrutement, comme le temps moyen pour embaucher un candidat, le nombre de candidatures reçues, ou la diversité des candidats. Cela permet aux recruteurs de mesurer l'efficacité de leurs processus et de les ajuster si nécessaire.

Avantages :

- **Suivi des performances du recrutement :** Les logiciels de recrutement fournissent des indicateurs clés comme le temps moyen de recrutement, le taux de conversion entre chaque étape, ou encore le coût par embauche. Ces données permettent d'évaluer l'efficacité du processus et de comparer les résultats dans le temps.
- **Identification des points d'amélioration du processus :** En analysant les statistiques générées, les recruteurs peuvent repérer les étapes qui ralentissent le processus ou qui génèrent peu de résultats (par exemple, une source de candidatures peu qualifiée). Cela permet d'optimiser les pratiques et d'ajuster la stratégie de recrutement.
- **Décisions basées sur des données précises :** Plutôt que de se baser sur l'intuition ou l'expérience uniquement, les responsables RH peuvent s'appuyer sur des données fiables

pour orienter leurs choix : choix des canaux de diffusion, répartition des budgets, ou priorisation des profils recherchés. Cela renforce la rigueur et la pertinence des décisions.

2.2.Exemples de logiciels de recrutement populaires

Parmi les nombreux outils disponibles sur le marché, certains logiciels de recrutement se distinguent par leur efficacité et leur popularité auprès des professionnels des ressources humaines : ⁶³

2.2.1. Smart Recruiters

Smart Recruiters est un logiciel de recrutement facile à utiliser qui permet de gérer l'ensemble du processus, de la publication des offres à l'intégration des nouveaux employés.

- Fonctionnalités clés : Publication sur différents sites, gestion des candidatures, planification des entretiens.
- Avantages : Interface simple, intégration avec d'autres outils, et personnalisation des processus de recrutement.

2.2.2. Jobvite

Jobvite est un logiciel complet qui permet non seulement de gérer les candidatures, mais aussi de recruter via des outils sociaux et d'analyser les performances de recrutement.

Fonctionnalités clés : Tri automatisé des candidatures, gestion des annonces d'emploi, outils de reporting.

Avantages : Plateforme collaborative, permettant une meilleure coordination entre recruteurs.

2.2.3. Talentsoft

Talentsoft est un logiciel de gestion des talents qui inclut aussi des fonctionnalités de recrutement. Il aide à gérer les candidatures, mais aussi à suivre le développement des talents au sein de l'entreprise.

Fonctionnalités clés : Gestion des candidatures, suivi des talents, reporting avancé.

⁶³CAPTERRA. Logiciel RH : comparatif & avis utilisateurs. <https://www.capterra.com> consulté le (28/05/2025)

Avantages : Intégration facile avec les autres outils RH, personnalisation selon les besoins de l'entreprise.

3. Plateformes de gestion de la formation (LMS)

Les plateformes de gestion de la formation (LMS) sont des outils utilisés par les entreprises pour organiser et suivre les formations de leurs employés. Ces plateformes permettent de gérer tout le processus de formation, que ce soit en ligne ou en présentiel, et sont essentielles dans l'intégration des TIC dans les ressources humaines.

3.1. Définition et Fonctionnement d'un LMS

Un LMS (Learning Management System) est une plateforme qui aide les entreprises à créer, gérer et suivre les formations pour leurs employés. Ces plateformes offrent des outils pour créer des cours, évaluer les compétences des employés, suivre leur progrès, et délivrer des certifications lorsque les formations sont complètes. Elles peuvent être utilisées pour des formations techniques, mais aussi pour des formations liées aux règles de conformité ou au développement personnel des employés.

3.2. Fonctionnalités principales des LMS

Parmi les fonctionnalités principales des LMS :

3.2.1. Gestion des formations

Un LMS permet de créer et organiser des formations, avec des vidéos, des documents, des quiz, et même des évaluations pour tester les compétences des employés.

3.2.2. Suivi des progrès

L'une des fonctionnalités clés des LMS est la possibilité de suivre l'avancement de chaque employé. Cela permet aux responsables RH de voir qui a terminé ses formations, qui a besoin d'aide, et où des améliorations peuvent être faites.

3.2.3. Accessibilité et Flexibilité

Les LMS permettent aux employés d'accéder aux formations à tout moment et depuis n'importe quel appareil (ordinateur, tablette, smartphone). Cela permet aux employés de se former à leur rythme, ce qui est très utile pour les équipes réparties dans différents lieux.

3.2.4. Intégration avec d'autres outils RH

Beaucoup de LMS sont connectés avec d'autres systèmes utilisés par les entreprises, comme les logiciels de gestion des ressources humaines (SIRH), ce qui facilite la gestion globale des employés.

3.2.5. Formation sur la conformité

Les LMS sont souvent utilisés pour les formations liées à la conformité, comme la sécurité au travail, la réglementation sur la protection des données (RGPD), etc. Cela aide les entreprises à respecter les lois et à éviter les risques juridiques.

3.3.Exemples de plateformes LMS populaires

Les plateformes LMS (Learning Management System) jouent un rôle essentiel dans la gestion moderne de la formation en entreprise. Elles permettent de concevoir, diffuser et suivre les formations en ligne de manière centralisée, facilitant ainsi le développement des compétences des collaborateurs. Plusieurs solutions se démarquent par leurs fonctionnalités, leur flexibilité et leur adaptabilité aux besoins spécifiques des organisations.

3.3.1. Moodle

Moodle est une plateforme LMS open source, gratuite et largement adoptée à travers le monde. Elle offre une grande liberté de personnalisation et permet de créer des cours interactifs, de suivre précisément les progrès des apprenants, et de réaliser diverses évaluations (quizz, devoirs, forums). Son modèle open source favorise une communauté active qui contribue régulièrement à son amélioration et à la création de plugins additionnels. Moodle est particulièrement adaptée aux organisations qui souhaitent un contrôle total sur leur environnement de formation.⁶⁴

3.3.2. TalentLMS

Talent LMS est une solution cloud reconnue pour sa simplicité d'utilisation et sa flexibilité. Elle propose une interface intuitive pour la création et la gestion de cours, la

⁶⁴Moodlecommunit. Moodle-open source learning platform. <https://moodle.org> (consulté le 25/05/2025)

Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH

délivrance de certifications, ainsi que la production de rapports détaillés sur l'engagement et les performances des apprenants. Talent LMS facilite l'intégration avec d'autres outils (CRM, ERP, etc.) et convient aussi bien aux petites entreprises qu'aux grandes structures qui recherchent une solution rapide à déployer.⁶⁵

3.3.3. Docebo

Docebo est un LMS innovant basé sur le cloud, qui se distingue par l'intégration de l'intelligence artificielle. Cette technologie permet de personnaliser l'expérience d'apprentissage en recommandant des contenus adaptés aux besoins et au profil de chaque employé. Docebo propose également des fonctionnalités avancées de gestion des compétences, de social Learning, et d'analyse des performances. Sa plateforme est très utilisée dans les entreprises souhaitant allier technologie avancée et formation personnalisée.⁶⁶

3.3.4. Cornerstone On Demand

Cornerstone On Demand est une plateforme complète de gestion des talents qui inclut un LMS robuste. Elle offre une solution intégrée couvrant la formation, la gestion des performances, le développement des compétences, et la planification de la relève. Ce LMS est particulièrement adapté aux grandes entreprises et aux organisations ayant des besoins complexes en gestion des ressources humaines et de la formation. Cornerstone facilite la gestion globale du capital humain tout en améliorant l'engagement des collaborateurs via des parcours d'apprentissage personnalisés.⁶⁷

Section 3 : L'apport des TIC dans la GRH

L'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la gestion des ressources humaines (GRH) a un impact considérable sur la manière dont les entreprises gèrent leurs talents et leurs processus. Elle permet de rationaliser et d'automatiser diverses tâches administratives, d'améliorer la communication interne et d'offrir des solutions plus adaptées et personnalisées aux employés.

I. Avantages de l'intégration des TIC dans la GRH

⁶⁵TalentLMS. Learning management SYSTEME <https://www.talentlms.com>(consulté le 25/05/2025)

⁶⁶DOCEBO. Learning MANAGEMENT (LMS) <https://www.docebo.com>(consulté le 25/05/2025)

⁶⁷Cornestore. Solution de gestion des talents <https://www.cornerstoneondemand.com>(consulté le 25/05/2025)

L'adoption des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la gestion des ressources humaines offre de nombreux avantages pour les entreprises. Ces technologies permettent de transformer les pratiques RH, rendant la gestion des talents, des performances et des ressources humaines plus efficaces, plus transparentes et mieux adaptées aux enjeux actuels.

1. Gain de temps et automatisation des tâches administratives

L'un des avantages majeurs des TIC dans les processus RH est la réduction des tâches administratives grâce à l'automatisation. Par exemple, les outils de gestion des congés, des absences et des paies permettent d'automatiser des processus répétitifs et chronophages. Cela libère du temps pour les responsables RH qui peuvent se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée.⁶⁸

2. Amélioration de la communication interne

Les outils numériques comme les plateformes collaboratives (ex. Microsoft Teams, Slack) ou les portails RH permettent une communication fluide entre les employés et les responsables RH. Ils favorisent une meilleure circulation de l'information au sein de l'entreprise et renforcent la transparence. Les employés peuvent facilement accéder à leurs informations personnelles, poser des questions et consulter les documents nécessaires, réduisant ainsi les délais de réponse.⁶⁹

3. Gestion optimisée des talents et des performances

Les TIC offrent aux départements RH la possibilité de suivre et analyser la performance des employés. Des logiciels comme Talentsoft ou Performan Se permettent aux responsables RH de définir des objectifs, de mesurer les performances et de donner des retours réguliers.

Cela permet de repérer les talents, d'identifier les besoins en formation et d'optimiser les parcours professionnels des collaborateurs. Cette gestion des talents est plus objective et fondée sur des données fiables.⁷⁰

⁶⁸E-sage RH externalisation RH et paie pour PME <https://www.esage.fr> (consulté le 28/05/2025)

⁶⁹Journal du net. Qu'est-ce qu'un SIRH <https://www.journaldunet.com> (consulté le 28/05/2025)

⁷⁰La tribune. TIC et emploi : la transformation numérique au cœur des RH <https://www.latribune.fr> (consulté le 28/05/2025)

4. Formation continue et gestion des compétences

Les plateformes de gestion de la formation (LMS) comme Moodle ou Talent LMS permettent de proposer des formations en ligne adaptées aux besoins des employés. Ces outils facilitent l'apprentissage continu et la mise à jour des compétences sans nécessiter de déplacements physiques, ce qui est particulièrement utile pour les entreprises avec des équipes dispersées géographiquement. Cela favorise une formation flexible et une meilleure gestion des compétences..⁷¹

5. Analyse des données pour une gestion éclairée

Les TIC permettent de collecter et analyser des données sur les employés et leurs performances. Cela peut inclure des informations sur la satisfaction, l'engagement, les résultats des évaluations, etc. Des outils comme Power BI ou Tableau permettent de visualiser ces données de manière claire et intuitive, ce qui aide les responsables RH à prendre des décisions stratégiques basées sur des informations objectives. Cela améliore la prédictibilité des besoins en recrutement, en formation, et en gestion des talents.

6. Amélioration de l'expérience employée

Les TIC offrent une expérience employée améliorée en facilitant l'accès à des outils qui simplifient les démarches administratives. Par exemple, les employés peuvent gérer leurs congés, accéder à leurs fiches de paie, ou encore consulter les opportunités de formation, tout cela à partir d'une interface centralisée. Cela favorise une relation plus autonome et dynamique entre les employés et le département RH.

7. Flexibilité et travail à distance

Les solutions basées sur le cloud, comme les outils de gestion des ressources humaines en ligne, permettent aux entreprises de gérer les données RH à distance. Cela permet une plus grande flexibilité, notamment pour les équipes travaillant à distance ou pour les entreprises ayant des employés répartis sur plusieurs sites. Le travail à distance, facilité par ces outils, est une tendance croissante qui améliore la souplesse des horaires de travail et la productivité des collaborateurs. ⁷²

⁷¹Le monde informatique. Les logiciels RH s'impose dans les entreprises <https://www.lemondeinformatique.fr> (consulté le 28/05/2025)

⁷²Le figaro. Les RH face aux défis des transformations numériques <https://static.lefigaro.fr> (consulté le 28/05/2025)

II. Les limites d'intégration des TIC

L'impact des TIC sur l'organisation de l'entreprise est radical. Désormais, il devient important pour les dirigeants d'entreprises de prendre conscience des difficultés liées à la mise en place d'un projet TIC. L'entreprise doit donc s'y préparer structurellement et psychologiquement.

Aujourd'hui, on ne peut nier l'impact des TIC sur la ré-modélisation des organisations, notamment au sein de la F-RH. En effet, l'introduction de ces outils a pour objectif l'amélioration des pratiques de cette fonction et la recherche d'une performance accrue.

De nombreux travaux de recherche ont mis l'accent sur les obstacles qui affectent l'adoption des TIC par les entreprises. L'insuffisance des ressources humaines peut parfois être une limite pour l'adoption des TIC. Aussi, l'adoption peut entraîner des modifications dans la façon de travailler et parfois un comportement de résistance de la part des employés.

POON et SWATMAN pensent que ces obstacles concernent les questions d'infrastructure, le manque de ressources humaines et de compétences, et aussi le manque de compréhension sur la façon dont la technologie pourrait affecter la performance des entreprises.⁷³

Les TIC apportent divers avantages et facilitent les opérations de gestion, mais elles peuvent également être porteuses de difficultés et d'ennuis

1. Changements incessants et évolutifs du cœur de métier de l'entreprise

Il y a quelques années, l'information au sens large était peu présente sur internet car l'accès à cette information était moins généralisé. Aujourd'hui, avec la propagation de la connexion internet et la multiplication des sites d'échange d'expérience, d'idées et de solutions techniques. On assiste à l'explosion des sources d'information et la facilité d'y accéder.

Plusieurs entreprises voient leurs métiers changer ou se transformer au fil du temps se sentant de plus en plus opprimées à s'adapter pour survivre. Les exemples de domaines les plus marquants sont : L'édition papier, la distribution, le conseil au sens large, etc.

⁷³KOSSAI, (Mohamed) : Les Technologies de L'Information et des Communications (TIC), le capital humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières, thèse de doctorat en Economies et finances, Université Paris Dauphine, Paris IX, 2013, Français, P. 60-61

Et aujourd'hui, la R&D, l'innovation, l'expérience et la veille concurrentielle deviennent les maîtres mots pour survivre.

2. Exposition à la concurrence

Avec l'explosion des blogs et le partage du contenu entre les internautes, la veille concurrentielle n'a jamais été aussi facile. Toute différenciation sur un domaine donné peut être facilement copiée, ce qui oblige l'entreprise à faire des efforts financiers lourds et une différenciation de l'offre produits/services plus marquée afin de maintenir une longueur d'avance sur les concurrents.

3. Exposition au pillage

Un risque qui peut nous paraître improbable mais reste tout de même important à mentionner concernant la confidentialité et la sécurité des données de l'entreprise. Les différents canaux (web, terminaux mobiles dont on dispose) multiplient les risques de pillage et le piratage Des données.

4. Risque de baisse de la productivité

Même si ces outils augmentent la réactivité de l'entreprise, leur multiplication excessive risque d'engendrer, à l'échelle de l'entreprise, une baisse de son rendement due à la rédaction excessive de courriers et de messages électroniques, à l'alimentation de divers outils de l'entreprise (blog, wiki, outils de reporting, etc.) et aussi à la navigation prolongée sur internet, etc.

5. Risque de bouleversement des relations hiérarchiques

La génération d'indicateurs de performance et de rentabilité en temps réel, accessible peu importe le lieu et l'heure risque de rythmer la relation entre managers et collaborateurs vers le meilleur comme vers le pire.

6. La sécurité des systèmes d'informations

Le recours aux TIC a accru les performances des systèmes d'information mais aussi leur vulnérabilité, il s'agit des problèmes liés à la sécurisation de l'information. En effet, gérer la sécurité c'est pouvoir l'évaluer à l'aide d'indicateurs dont les principaux sont : la disponibilité

Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH

des informations et des fonctionnalités, la confidentialité et la traçabilité des opérations effectuées sur le système.

Le **S.S.I** est l'ensemble de moyens techniques, organisationnels, juridiques et humains, et mis en place pour conserver, établir, et garantir la sécurité du système d'information. Assurer la sécurité du système d'information est une activité du management du système d'information.

7. Le matériel et les coûts d'investissements

Étant donné que les échanges de biens des TIC sont internationaux, leurs prix ne devront pas connaître de grandes variations dans les différentes entreprises. Pourtant, les éléments issus des comparaisons internationales aboutissent au constat inverse.

Les obstacles aux échanges peuvent expliquer en d'autre partie les différentiels de coûts. Les prix plus élevés de certains pays peuvent aussi être associés à un manque de concurrence intérieure. En outre, le coût du matériel influence sur la situation financière de l'entreprise.

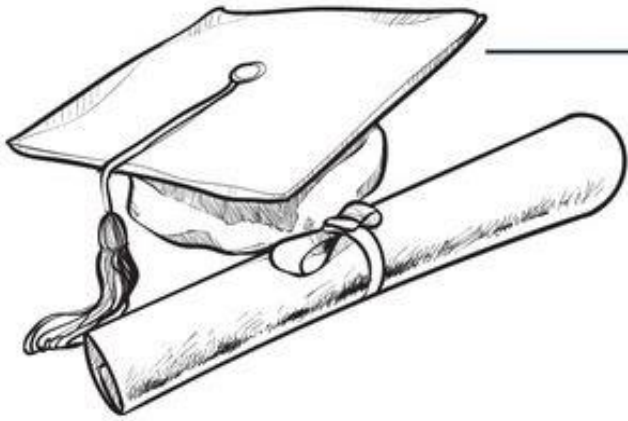
Conclusion

L'introduction des TIC dans la gestion des ressources humaines (GRH) a profondément modifié les pratiques des entreprises. Le processus d'intégration se fait en plusieurs étapes, de l'adoption des technologies à leur diffusion, avec une attention particulière à la formation continue et à l'adaptation des employés.

Les outils numériques utilisés, comme les logiciels de recrutement, de gestion des formations ou de performance, apportent des gains de temps, améliorent la gestion des talents et permettent une plus grande transparence dans les décisions RH.

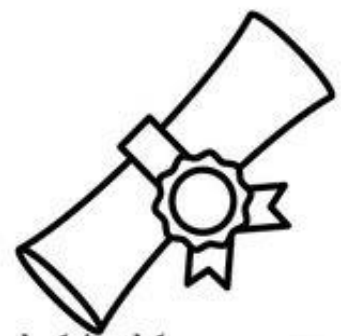
Cependant, des freins existent, qu'ils soient techniques, organisationnels ou culturels, et peuvent ralentir l'adoption des TIC. Comme l'affirme Pierre Lévy, « La transformation numérique des entreprises n'est pas seulement une question d'outils, mais aussi un enjeu humain et organisationnel » (Lévy, 2016). Pour réussir cette transition, les entreprises doivent mettre en place des stratégies adaptées, investir dans la formation et accompagner le changement.

En conclusion, l'intégration des TIC dans la GRH est une opportunité pour améliorer l'efficacité et la performance des entreprises, mais elle nécessite un engagement fort et une gestion adéquate des obstacles.



Chapitre III

**L'analyse de l'impact
des TIC sur les
fonctions ressources
humaines cas de
l'entreprise « Electro-
Industries d'Azazga »**



Introduction

Pour illustrer et analyser d'une manière concrète l'impact des technologies de l'information de la communication « TIC » sur les fonctions ressources humaines nous avons choisi l'entreprise Electro-industries d'Azazga

Section 1 : présentation de l'entreprise Electro-Industries

En premier lieu nous allons aborder dans cette section l'historique de l'Electro-Industrie, sa localisation, son statut juridique et son capital social.

Les informations présentées ci-dessous sont issues de documents internes à l'entreprise.

1. Historique de l'entreprise d'Electro-Industries d'Azazga

Electro-Industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opérée en Algérie entre 1980-200, qui ont conduit en 1999 à la restriction de l'ancienne ENEL en un certain nombre d'ENPE/SPA, parmi laquelle figure électro-industries. L'usine a été réalisée dans le cadre d'un contrat clé en main avec les partenaires allemands, en l'occurrence :

- Siemens : pour les produits : moteurs, alternateurs, groupes électrogènes ;
- Trafo-Union : pour les produits transformateurs ;
- Fritz Werner : pour la partie engineering du projet, dont l'entrée en production et le lancement de la fabrication des produits était en 1985 pour les transformateurs et en 1986 pour les moteurs et alternateurs.

Ces produits fabriqués sous licence Siemens jusqu'à 1992, électro-industries est créé sous sa forme actuelle, comme entreprise autonome, en janvier 1999 elle est devenue société par action après la scission de l'ENEL (Entreprise National d'Electronique).

2. Localisation et superficie

Electro-Industries est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares, située sur la route nationale n°12, distance de 30KM du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou et de 08KM du chef-lieu de la daïra d'Azazga.

3. Statut juridique et capitaux social

Electro-Industries est une société par action EPE/SPA, une entreprise publique économique. Conformément à la loi du 88-01 du 13/01/1988 avec un capital social de quatre Milliards sept cent cinquante-trois million de dinars (4.753.000.000) détenue totalement par l'état.

Nous vous présentons maintenant les différentes directions et services de l'entreprise (électro-industries), et les tâches de chacune de celles-ci.

4. Composition du complexe d'Electro-Industries

Electro-industries est composée de trois (03) unités ; toutes situées sur le même site :

- Unité de fabrication des transformateurs de distribution (moyenne tension, basse tension) ;
- Unité de fabrication de moteurs électrique, alternateurs, et montage des groupes électrogène ;
- Unité de prestation technique, essentiellement pour les deux unités citées et sous-traitance externe.

5. Effectif global de l'entreprise

Electro-Industries emploie un effectif de 883 travailleurs, dont 22% de cadre, 31% de maîtrise, 47% d'exécution. Les agents sont repartis sur les trois unités de production ; ces unités sont assistées par des structures de soutien, à savoir la direction générale, les directions centrales et les organes d'assistance.

6. Domaine d'activité

Electro-Industrie est le leader national et continental dans le domaine de l'industrie électronique.

Son activité remonte à 1986 dans la fabrication des moteurs électriques, alternateurs et transformateurs de distribution.

Les produits fabriqués par l'entreprise sont conformes aux recommandations de la commission d'électrotechnique international (CEI), et aux normes allemandes DIN (Deutsch Industriel Normes), comité Allemand des normes, VDE « Verdien Deutsch Electricar »

(Fédération Allemand d'Electricités).

7. Etat des unités et leurs perspectives

7.1. Unité moteur/Alternateur/Groupe électrogènes et prestation technique

Les moteurs et alternateurs produits dans cette unité sont similaires à ceux du donneur de License des années 80 (SIEMENS), et son conformes aux recommandations CEI-DIN/VDE. Le niveau de qualité des moteurs et alternateurs a été prouvé par les clients nationaux et étrangers lors des opérations envers l'ex URSS, la France et le Maroc.

L'unité moteur, qui a pourtant absorbé 80% des investissements n'a jamais atteint les quantités pour lesquelles elle a été dimensionné, d'où sa rentabilité incertaine.

L'unité est dimensionnée pour une capacité de production de :

- 5000 transformateurs par an, 0.25kw/400kw.
- 50 000 moteurs par an, 50kw/3150kw.
- 2000 alternateurs par an, 15kw/1250kw.
- Montage de 400 groupes électrogènes.

L'unité est dotée de l'ensemble des équipements nécessaires à la fabrication et aux essais des produits finis.

Actuellement l'unité emploie 332 agents dont 50 cadres. Il y a 9000 moteurs monophasés se trouvant en stock depuis 2019 dont la commercialisation constitue le problème majeur de l'entreprise, qui est généré par une mauvaise santé financière rencontrée par le client POVAL. Berrouagua dont le problème est toujours d'actualité.

7.2. Perspective d'UMP (Unité moteur et prestation technique)

- Assainissement des encours de production avancée par leur transformateur en produit finis.
- Assainissement des stocks.
- Baisse des coûts de revient.
- Rapprochement des clients.

Chapitre III : L'analyse de l'impact des TIC sur les fonctions ressources humaines cas de l'entreprise « Electro-Industries d'Azazga »

- Recherche permanente des marchés à l'export et partenaires.

Compte tenu de la mévente du moteur, il a été décidé d'adopter l'outil de production au besoin du marché par l'introduction d'actions et de développement telle que :

- Elargissement de la gamme du monophasé.
- Production de moteur spécifique aux clients.
- Production de moteur à 2 vitesses.
- Fabrication de la classe d'isolation H.
- Montage de groupes électrogènes.
- Moteurs pour climatisation, pour l'ENIEM.

Des produits sont en cours de développement :

- Moteur réducteur.
- Moteur frein.

7.3. Unité transformateurs UTR

L'unité des transformateurs fonctionne à 100% de ces capacités. Elle fabrique la moyenne de 5000 transformateurs / an. Elle couvre ainsi 70% de la demande du marché national.

Les 30% restantes sont satisfaites par la concurrence, notamment étrangère dont :

- FRANCE TRANSFO (France) ;
- MINEL TRANSFO (Yougoslavie) ;
- TRANSFO TUNISIEN (Tunisie) ;
- MATELEC (Liban).

Cependant, le client reconnaît qu'il ne recourt au produit concurrent qu'à défaut de disponibilité du produit Electro-Industries, admettant ainsi la qualité supérieure des transformateurs d'électro-industries.

Chapitre III : L'analyse de l'impact des TIC sur les fonctions ressources humaines cas de l'entreprise « Electro-Industries d'Azazga »

Les principaux clients d'électro-industrie en matière de transformateur sont CAMEG et KAHRIF qui se chargent de l'équipement de l'entreprise nationale SONELGAZ, CAMEG et KAHRIF commercialisés à des clients divers, ainsi qu'AMIMER ENERGIE

Les prix appliqués sont négociables pour les gros clients. Des prix catalogues sont appliqués aux autres clients.

7.3.1. Perspectives de L'UTR

L'unité envisage pour l'avenir de :

- Satisfaire le marché national par l'augmentation des capacités (atteinte de 6000 transformateur par an).
- Aborder l'exportation.
- Mettre à jour la technologie de l'entreprise par l'introduction des technologies des transformateurs hermétiques et secs.

8. Organigramme de l'Electro-Industries

La structure de l'entreprise électro-industries est un élément primordial, elle conditionne son bon fonctionnement, son développement et sa réactivité à l'environnement économique, et ce pour poursuivre efficacement ses objectifs.

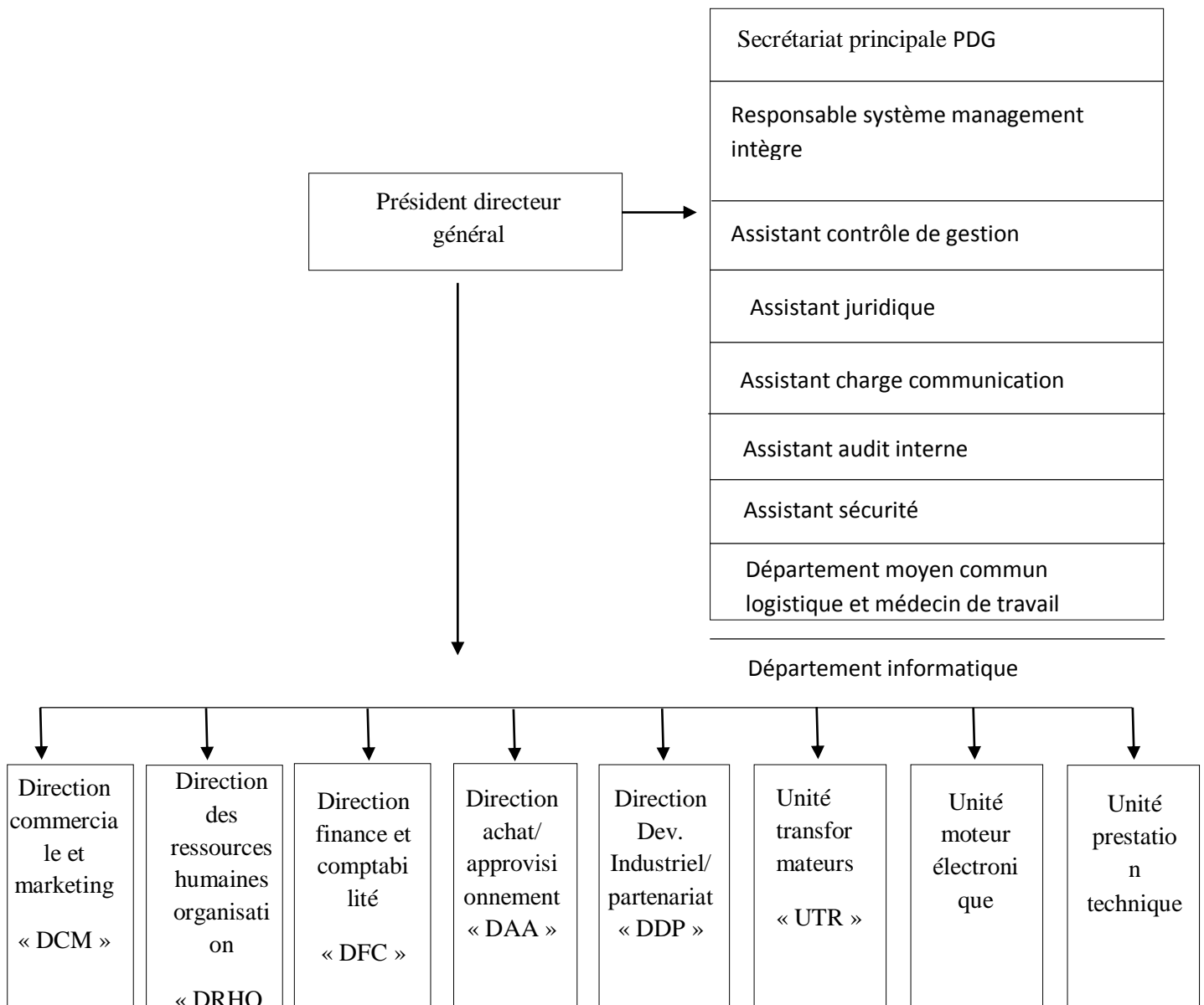
Le schéma suivant représente l'organigramme d'électro-industrie qui est composé du :

- Président directeur Générale ;
- Secrétaire principale PDG ;
- Assistant qualité hygiène, sécurité environnement ;
- Assistant PDG Juridique contentieux ;
- Assistant Audit Interne ;
- Assistant Sécurité Interne ;
- Département. MOY. Communs Logistique. MEDC. De Travail ;
- Département informatique ;

Chapitre III : L'analyse de l'impact des TIC sur les fonctions ressources humaines cas de l'entreprise « Electro-Industries d'Azazga »

- Service Hygiène et sécurité ;
- Direction Commerciale et Marketing DCM ;
- Direction des ressources humaines et Organisation DRHO ;
- Direction finances et comptabilités DFC ;
- Direction Achat Approvisionnement DAA ;
- Direction DEV. Industriel. Partenariat DDP ;
- Unité transformateurs UTR ;
- Unité Moteurs Electriques UME ;
- Unité Prestation Technique UPT.

Figure 7 : Organigramme de l'EP/Electro-industries/SPA. AZAZGA



Source : Document interne de l'entreprise EL

Cette direction est structurée en deux départements :

8-1 Le département gestion des ressources humaines (DGRH)

La gestion des ressources humaines de l'entreprise est centralisée au niveau de ce département, c'est là où s'effectue la prévision périodique des besoins dans les différentes catégories de personnel, ainsi que l'établissement de recrutement et de formation pour satisfaire les besoins de l'entreprise.

Ce département comprend trois (03) services :

Chapitre III : L'analyse de l'impact des TIC sur les fonctions ressources humaines cas de l'entreprise « Electro-Industries d'Azazga »

- Cadre chargé d'études et synthèses ;
- Chef de service gestion des ressources humaines et assistance unités ;
- Et chef de service rémunération, comptabilité paie.

8-1-1 Le département développement des ressources humaines

Il est devisé en deux services qui sont les suivants :

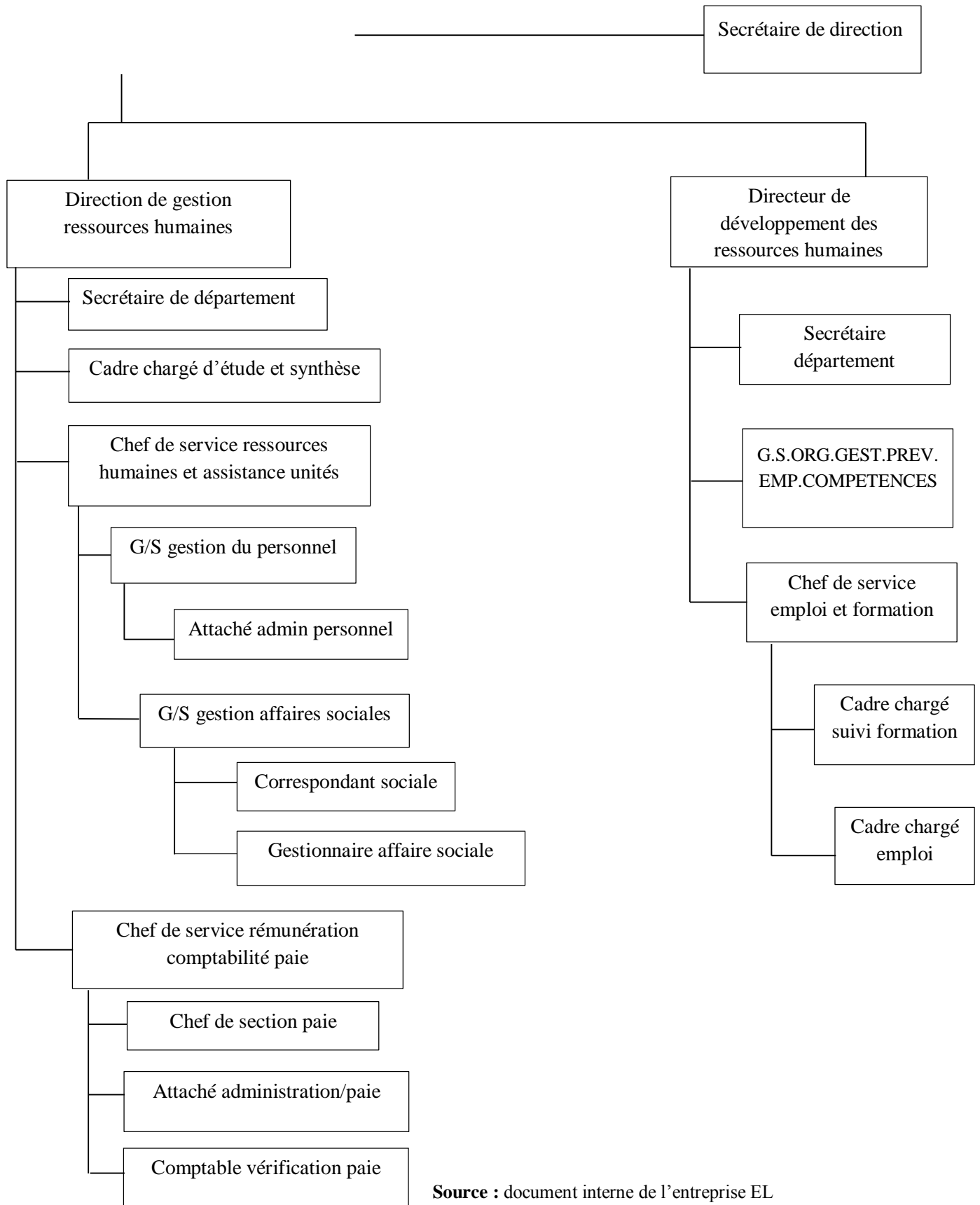
- Chef service organisation, gestion prévisionnel, emploi et compétence ;
- Chef de service emploi et formation, c'est dans ce service que nous avons effectué notre stage pratique, il a pour missions de :
 - Rédiger les offres d'emploi ;
 - Analyser les demandes d'emploi ;
 - Représenter l'entreprise auprès du bureau de conciliation ;
 - Coordonner et superviser les activités des ressources ;
 - Faire convoquer, recevoir les candidats et conduire les entretiens de sélection et faire les examens d'aptitudes ;
 - Installer l'employé dans son poste de travail ;
 - Le service formation est le portail de recrutement et l'axe principal pour les relations de travail et de formation à l'entreprise ;
 - Choix des organismes des formations externes ;
 - Identification des besoins en formation ;
 - Elaboration du plan de formation ;
 - Mise en œuvre de la formation ;
 - Et évaluation des actions de formation ;

Nous illustrons l'organigramme de la DRHO qui est retracé comme suit :

Figure 8 : Organigramme de la DRHO de l'Electro-Industries d'AZAZGA

Directeur des ressources humaines et d'organisation
--

Chapitre III : L'analyse de l'impact des TIC sur les fonctions ressources humaines cas de l'entreprise « Electro-Industries d'Azazga »



Source : document interne de l'entreprise EL

Section 2 : Méthodologie de recherche et collecte de données

Dans le cadre de ce travail de recherche, une démarche méthodologique rigoureuse et empirique a été adoptée afin d'analyser l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES d'Azazga (ENEL). Cette section présente les fondements de la méthode choisie, les outils de collecte des données, la population ciblée, ainsi que les objectifs poursuivis à travers cette phase de terrain.

1. Démarche méthodologique adoptée :

L'étude repose sur une approche qualitative à visée exploratoire. Ce choix s'explique par la volonté de comprendre en profondeur les mécanismes de transformation induits par les TIC dans trois domaines clés de la fonction RH : le recrutement, la gestion de la paie et la gestion des carrières. L'approche qualitative permet d'appréhender les logiques d'acteurs, les dynamiques internes ainsi que les évolutions organisationnelles issues de l'usage des outils numériques. L'objectif n'était pas de produire des résultats généralisables, mais d'extraire des enseignements riches et contextualisés, issus de l'expérience des professionnels directement concernés.

2. Outil de collecte des données

La collecte des données a été réalisée à l'aide d'un questionnaire structuré, élaboré en cohérence avec les problématiques théoriques abordées dans les chapitres précédents. Celui-ci comportait à la fois des questions fermées pour recueillir des données factuelles et des questions ouvertes afin d'explorer les perceptions et les pratiques des acteurs en profondeur. Le questionnaire s'articulait autour de thématiques telles que la digitalisation du processus de recrutement, l'automatisation de la gestion de la paie, et l'usage d'outils numériques pour la planification et le suivi des carrières. Il visait à évaluer l'impact concret des TIC sur l'efficacité, la qualité et l'organisation des fonctions RH.

3. Population étudiée

L'enquête a été administrée auprès d'un échantillon ciblé de cadres et responsables RH de l'entreprise ENEL, directement impliqués dans les domaines du recrutement, de la paie et de la gestion des carrières. Le choix de cette population s'est fait de manière intentionnelle, afin d'obtenir des données précises, fiables et directement liées aux pratiques numériques en RH.

Chapitre III : L'analyse de l'impact des TIC sur les fonctions ressources humaines cas de l'entreprise « Electro-Industries d'Azazga »

En croisant les points de vue de professionnels occupant différents rôles, nous avons pu dégager une vision nuancée et opérationnelle des changements induits par les TIC.

4. Période de réalisation de l'enquête

La phase de collecte s'est déroulée entre mi-mai et mi-juin 2025, durant notre dernier mois de stage au sein de l'entreprise. Cette période a été particulièrement propice à l'observation des pratiques internes, car nous étions pleinement intégrés dans l'environnement de travail. Cette immersion nous a permis de contextualiser les réponses obtenues, de mieux comprendre les dynamiques internes et d'adopter un regard critique et informé sur les données recueillies.

5. Objectifs de la démarche de terrain

Cette enquête avait pour objectif principal de valider les hypothèses formulées dans les premiers chapitres, en confrontant les apports théoriques aux réalités du terrain. Elle visait également à enrichir notre analyse en y intégrant une dimension pratique, fondée sur l'observation directe des pratiques RH à l'ère du numérique. Les données recueillies servent de socle à l'analyse approfondie présentée dans la troisième section de ce chapitre, et permettent d'illustrer concrètement les transformations observées à travers des exemples issus de l'expérience des professionnels interrogés.

Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête menée chez ENEL Azazga

Dans le but de confronter notre cadre théorique aux réalités observées sur le terrain, nous avons mené une enquête auprès de plusieurs cadres de l'entreprise ENEL Azazga, dans le cadre de notre stage de fin d'études.

Cette enquête a pris la forme d'un questionnaire structuré, élaboré en lien avec notre problématique, portant sur l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur trois grandes fonctions des ressources humaines : le recrutement, la gestion de la paie et la gestion des carrières.

Le contenu complet de ce questionnaire figure en **Annexe** du présent mémoire. Les réponses obtenues nous ont permis de dresser une analyse détaillée des pratiques numériques observées au sein de l'entreprise.

Nous présentons ci-dessous les résultats de cette analyse, organisés selon les trois axes retenus.

3.1 Analyse des résultats liés au recrutement

Les réponses recueillies auprès du Directeur des Ressources Humaines et de l'Organisation de l'entreprise ENEL Azazga, concernant la première partie du questionnaire (voir Annexe 1), nous apportent plusieurs enseignements importants sur l'usage des TIC dans le processus de recrutement.

1. Une utilisation limitée des outils numériques internes

L'entreprise ne réalise pas directement ses recrutements par le biais d'outils numériques internes. Elle s'appuie essentiellement sur l'Agence Locale de l'Emploi (ALEM), qui joue le rôle d'intermédiaire entre l'entreprise et les candidats.

Cette approche permet à l'entreprise de bénéficier d'un système de sélection déjà structuré, mais limite sa capacité à diversifier les sources de recrutement (sites d'emploi, réseaux sociaux professionnels, candidatures spontanées, etc.). De plus, elle réduit l'autonomie du service RH dans la gestion du processus de recrutement numérique.

2. Une perception globalement positive de l'impact des TIC :

Le répondant évalue de manière positive l'impact des TIC à travers plusieurs **indicateurs clés** :

- **L'automatisation des étapes du recrutement** (tri des CV, planification des entretiens) est jugée comme un élément important. Elle permettrait de gagner du temps, de mieux organiser les phases de présélection et de rendre le processus plus fluide.
- **La réduction du délai moyen de traitement des candidatures** est considérée comme un facteur très pertinent. Cela montre que les outils numériques, lorsqu'ils sont bien utilisés, améliorent la réactivité du service RH face aux besoins urgents en personnel.
- **La pertinence des candidatures reçues** via les plateformes numériques est également soulignée, ce qui témoigne d'un certain niveau de qualité dans les profils proposés par les canaux utilisés.

En revanche, la qualité de l'expérience utilisateur (pour les recruteurs comme pour les candidats) est jugée seulement « moyenne ». Cela peut suggérer que l'interface des outils utilisés n'est pas encore totalement intuitive ou agréable, ou que l'accompagnement des utilisateurs reste insuffisant.

3. Une absence de difficultés majeures déclarées

Lorsque le questionnaire interroge sur les éventuelles difficultés rencontrées dans l'utilisation des TIC en matière de recrutement, la réponse fournie est « R.A.S. » (Rien À Signaler). Cela indique qu'aucun problème majeur n'a été identifié par le répondant. Cependant, cette réponse peut aussi refléter une absence d'analyse approfondie de certains aspects plus subtils (tels que les blocages techniques, la lenteur de certains outils ou le manque de formation du personnel), ce qui mérite d'être exploré dans de futures enquêtes.

4. Un indicateur économique non mesuré

Enfin, le coût de recrutement par poste via les outils numériques n'est pas mesuré par l'entreprise, car celle-ci ne gère pas directement ce type de recrutement en interne. Ce manque de données empêche d'évaluer la rentabilité réelle de l'usage des TIC dans ce domaine. Or, dans une démarche de gestion stratégique des ressources humaines, il est important de pouvoir comparer les coûts et les bénéfices liés à l'utilisation de solutions numériques.

En conclusion l'analyse des réponses liées au thème du recrutement révèle un potentiel intéressant dans l'usage des TIC, mais aussi certaines limites. L'entreprise semble bénéficier d'une certaine amélioration des délais et de la qualité des candidatures, mais elle reste dépendante d'un canal unique (l'ALEM) et ne tire pas pleinement parti des outils numériques disponibles sur le marché.

À l'avenir, l'entreprise pourrait envisager de :

- **Diversifier ses canaux de recrutement**, en explorant des solutions numériques internes (site web carrière, plateformes d'emploi, réseaux sociaux professionnels) ;
- **Améliorer l'expérience utilisateur**, pour renforcer l'efficacité des outils numériques ;
- **Mettre en place un suivi des coûts**, afin de mieux évaluer l'impact économique des TIC sur la fonction recrutement.

3.2. Analyse des résultats liés à la gestion de la paie

Afin de mieux cerner l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la fonction paie, un questionnaire a été administré au chef de section paie d'ENEL, en poste depuis quinze ans. Cette partie de l'enquête avait pour objectif d'évaluer dans quelle mesure les outils numériques ont permis d'améliorer la gestion salariale dans ses aspects techniques, organisationnels et humains.

3.2.1. Fonctionnement et portée du logiciel PC Paie dans la gestion de la paie à ENEL

Le logiciel **PC Paie**, mentionné par le répondant comme étant le principal outil de gestion de la paie au sein d'ENEL, est un système informatique dédié au traitement automatisé de l'ensemble des opérations salariales. Il est particulièrement répandu dans les établissements publics et semi-publics en Algérie. Son fonctionnement repose sur la centralisation des données administratives relatives aux agents (état civil, ancienneté, poste, rémunération de base, primes, retenues, etc.) et sur l'application de règles prédéfinies permettant d'assurer le calcul des salaires de manière fiable et standardisée.

Parmi ses fonctionnalités principales, PC Paie permet :

- Le calcul automatique des salaires, en tenant compte des paramètres réglementaires en vigueur
- La génération des bulletins de paie ;
- La gestion des cotisations sociales (CNAS, impôts, etc.) ;
- Le traitement des virements bancaires ;
- L'édition d'attestations administratives (de travail, de salaire, etc.) ;
- La production des états récapitulatifs mensuels et annuels.

Son utilisation quotidienne permet ainsi une **standardisation et une automatisation** des processus, réduisant fortement les interventions manuelles, les erreurs de calcul, et les retards dans le paiement des salaires.

Toutefois, bien que performant sur le plan administratif, PC Paie présente certaines limites. Le répondant a clairement souligné l'absence d'un portail employé, c'est-à-dire l'impossibilité pour les agents de consulter en autonomie leurs bulletins, soldes ou historiques.

Chapitre III : L'analyse de l'impact des TIC sur les fonctions ressources humaines cas de l'entreprise « Electro-Industries d'Azazga »

Cette absence d'interactivité constitue un frein à la transparence et à la modernisation de la gestion RH, dans la mesure où les employés restent dépendants des services administratifs pour accéder à leurs informations personnelles.

Le logiciel ne propose pas non plus de fonctionnalités avancées en matière de visualisation analytique, telles que la production de tableaux de bord dynamiques, de graphiques ou d'indicateurs RH interactifs, ce qui limite son utilité pour les fonctions de pilotage stratégique des ressources humaines. Enfin, sa conception reste orientée vers un usage interne administratif, sans intégration avec d'autres modules RH (comme la gestion des carrières, de la formation ou du recrutement), ce qui en fait un outil performant mais relativement cloisonné.

Ainsi, à la lumière de ce fonctionnement, il est apparu nécessaire d'évaluer l'impact concret de ce logiciel sur la qualité et l'efficacité de la gestion de la paie au sein d'ENEL. Les réponses fournies dans le questionnaire permettent précisément d'apprécier les effets perçus de l'intégration des TIC dans cette fonction, tant en termes de performance opérationnelle que de modernisation des pratiques.

3.2.2. Analyse des perceptions liées à l'usage des TIC dans la gestion de la paie

Concernant la perception générale de l'impact des TIC sur la gestion de la paie, le répondant considère qu'il s'agit d'une amélioration significative, tout en notant que certains aspects relèvent encore d'une amélioration partielle. Ce double jugement montre une évaluation globalement positive, mais consciente des limites fonctionnelles du système. Il est à noter qu'aucun domaine n'a été perçu comme non amélioré, ce qui confirme la pertinence de l'introduction des TIC dans ce domaine.

À la question portant sur les effets des TIC sur la rapidité du calcul et du versement des salaires, le répondant a répondu par l'affirmative, soulignant que les traitements sont désormais beaucoup plus rapides qu'auparavant. De même, en ce qui concerne la précision des calculs, il a affirmé que l'automatisation a permis de réduire considérablement les erreurs humaines, notamment grâce à l'intégration systématique des règles légales dans le logiciel.

L'impact sur le respect des délais de paiement a également été jugé très positif. Grâce à la programmation des virements et à la fiabilité des calculs, l'entreprise parvient à verser les

salaires dans les délais impartis, ce qui constitue un facteur de satisfaction et de stabilité pour les employés.

En revanche, lorsqu'il a été interrogé sur l'accessibilité du système de paie pour les employés, le chef de section a répondu par la négative. Le logiciel, bien qu'efficace dans le traitement administratif, ne propose pas de portail ou d'interface accessible aux salariés, ce qui limite leur autonomie dans la consultation de leurs données salariales (bulletins de paie, soldes, historiques, etc.). Cette absence d'interactivité constitue une faiblesse notable dans une logique de modernisation RH.

Enfin, à propos de l'automatisation des tâches récurrentes (calculs, virements, déclarations), la réponse fut clairement affirmative. Le répondant a indiqué que l'automatisation permet un gain de temps conséquent, tout en réduisant les risques d'erreurs et en allégeant la charge de travail des gestionnaires.

Ainsi, cette enquête met en évidence que le logiciel PC Paie joue un rôle central dans la performance de la fonction paie à ENEL. Il assure la fiabilité, la rapidité et la conformité des opérations, tout en renforçant la sécurité des données. Toutefois, son fonctionnement reste limité à un usage interne par les gestionnaires, ce qui freine la transparence et la participation des employés. Pour évoluer vers une gestion plus moderne et inclusive, l'entreprise pourrait envisager l'ajout d'un module interactif à destination du personnel, permettant un accès sécurisé aux données salariales personnelles.

3.3. Analyse des résultats liés à la gestion des carrières

La dernière partie de notre enquête s'est intéressée à l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la gestion des carrières au sein d'ENEL. Cette fonction, qui concerne le suivi de l'évolution professionnelle des employés (mutations, promotions, formations...), joue un rôle essentiel dans la motivation, la fidélisation et la valorisation du personnel. Le questionnaire a été rempli par le chef de service des ressources humaines, en poste depuis plus de dix ans, ce qui donne du poids à ses réponses.

3.3.1. Présentation du système Carrière+ : un outil interne de gestion des carrières

À la suite de la question portant sur l'existence d'un outil numérique dédié à la gestion des carrières, le cadre interrogé a indiqué que l'entreprise utilise un système interne nommé Carrière+, conçu pour répondre à ses besoins spécifiques. Ce logiciel a été entièrement

Chapitre III : L'analyse de l'impact des TIC sur les fonctions ressources humaines cas de l'entreprise « Electro-Industries d'Azazga »

développé par le service informatique de l'entreprise, en collaboration avec la direction des ressources humaines. Il ne s'agit pas d'un produit du marché, mais d'un outil conçu sur mesure, notamment pour le suivi de l'évolution professionnelle des agents.

Carrière+ a pour mission principale de structurer la gestion des carrières au sein de l'entreprise. Il regroupe plusieurs fonctionnalités essentielles qui permettent aux responsables RH d'avoir une vue d'ensemble claire et actualisée sur les parcours des employés, leurs compétences, leurs demandes et les postes disponibles.

Parmi ses fonctions principales, on peut citer :

- La **gestion des demandes de mutation, de promotion et de formation** : les agents RH peuvent enregistrer, suivre et traiter toutes les demandes liées à l'évolution de carrière ;
- Le **suivi individualisé des parcours professionnels** : pour chaque agent, le système affiche l'historique des affectations, les formations suivies, les promotions obtenues et les postes occupés ;
- La **centralisation des compétences** : les compétences de chaque employé sont référencées dans une base de données, permettant d'identifier les profils correspondant aux besoins futurs de l'entreprise ;
- La **gestion prévisionnelle** : le logiciel permet d'anticiper les départs, les besoins en formation ou en mobilité interne, afin de mieux préparer les réajustements organisationnels ;
- Et l'**édition d'états de synthèse** : Carrière+ génère des tableaux de suivi, des bilans individuels ou collectifs, facilitant la prise de décision.

L'un des principaux atouts de ce système réside dans sa capacité à centraliser toutes les informations liées aux carrières, ce qui permet un traitement plus rapide, une meilleure traçabilité, et une vision stratégique des ressources humaines. Grâce à cet outil, les décisions sont mieux justifiées, car elles s'appuient sur des données fiables et facilement consultables.

Cependant, malgré ses avantages, Carrière+ présente certaines limites. Le système est réservé à l'usage des gestionnaires RH et n'est pas accessible aux employés. Il ne dispose pas de portail interactif permettant aux agents de consulter directement leur dossier carrière, de suivre l'état de leurs demandes, ou de formuler leurs souhaits d'évolution. Cette absence

d'interaction directe limite la transparence du processus et empêche une plus grande autonomie des salariés dans la gestion de leur propre carrière.

Par ailleurs, le logiciel, bien qu'efficace pour le suivi, ne dispose pas encore de modules d'analyse approfondie (tableaux de bord dynamiques, indicateurs personnalisés, statistiques comparatives). Cela réduit son potentiel en matière de pilotage stratégique, notamment pour anticiper les besoins futurs ou évaluer les plans de succession.

Malgré ces limites, Carrière+ représente un progrès réel dans la digitalisation de la gestion des carrières à ENEL. Il a permis d'organiser les informations, de fiabiliser les décisions, et d'accélérer le traitement des demandes internes. Son évolution vers un système plus interactif et plus ouvert constituerait une prochaine étape logique pour renforcer l'efficacité et l'équité de la politique RH.

3.3.2. Effets des TIC sur la gestion des carrières à ENEL

Globalement, le chef de service estime que les TIC ont amélioré la gestion des carrières, bien que certains points restent à améliorer. Il parle d'une amélioration significative pour plusieurs aspects, mais aussi d'une amélioration partielle pour d'autres.

D'abord, il indique que l'accès à l'information est plus facile. Grâce au système Carrière+, les responsables RH peuvent voir rapidement les demandes en cours, les profils, les compétences, et les possibilités d'évolution pour chaque agent.

Ensuite, il souligne que le suivi des parcours professionnels est devenu plus organisé. Le logiciel permet de créer des plans de carrière personnalisés et de suivre l'évolution de chaque agent avec précision. Cela aide l'entreprise à mieux gérer ses ressources humaines, en fonction des besoins internes et des compétences disponibles.

En revanche, lorsqu'on lui a demandé si le système permettait de bien identifier les à renforcer, le répondant a estimé que c'était moyennement satisfaisant. Le logiciel collecte des données, mais ces données ne sont pas toujours bien exploitées ou utilisées pour construire des plans de formation efficaces.

Concernant le traitement des demandes de mutation, de promotion ou de formation, le répondant estime également que cela fonctionne, mais que les délais pourraient être réduits si

Chapitre III : L'analyse de l'impact des TIC sur les fonctions ressources humaines cas de l'entreprise « Electro-Industries d'Azazga »

le système était plus interactif. Actuellement, tout passe encore par des démarches internes, ce qui peut ralentir les décisions.

Il précise cependant que le système est facile à utiliser, utile et transparent pour les gestionnaires RH. Cela permet de prendre des décisions plus rapidement, sur la base d'informations fiables.

Enfin, parmi les avantages concrets observés grâce à l'outil Carrière+, le répondant cite notamment :

- Une mise en compétition plus équitable entre les agents pour les postes ouverts,
- Un gain de temps dans le traitement des demandes,
- Une meilleure disponibilité de l'information, ce qui permet de prendre des décisions plus vite,
- Une plus grande fiabilité des données, avec un bon suivi et une bonne traçabilité.

3.3.3. Limites et perspectives d'amélioration

Mais malgré ces avantages, l'absence d'un accès direct pour les agents reste un point faible important. Le personnel ne peut ni consulter son propre dossier, ni suivre l'état de ses demandes. Cela limite leur autonomie et freine la transparence.

Dans une logique de modernisation, l'entreprise pourrait envisager de faire évoluer le système vers un modèle plus interactif, avec des accès personnels, ce qui renforcerait la participation des agents et améliorerait la communication entre les services RH et le personnel.

Conclusion

Ce dernier chapitre a constitué la partie appliquée de notre travail, en s'appuyant sur une enquête menée au sein de l'entreprise ELECTRO-INDUSTRIES (ENEL) à Azazga. À travers une démarche méthodologique fondée sur un questionnaire adressé à des cadres responsables des ressources humaines, nous avons cherché à évaluer l'impact réel des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur trois fonctions essentielles de la gestion des ressources humaines : le recrutement, la gestion de la paie et la gestion des carrières.

L'étude a permis de dégager plusieurs constats significatifs. Concernant le recrutement, il a été observé que, bien que le processus ne soit pas totalement numérisé en interne, la

Chapitre III : L'analyse de l'impact des TIC sur les fonctions ressources humaines cas de l'entreprise « Electro-Industries d'Azazga »

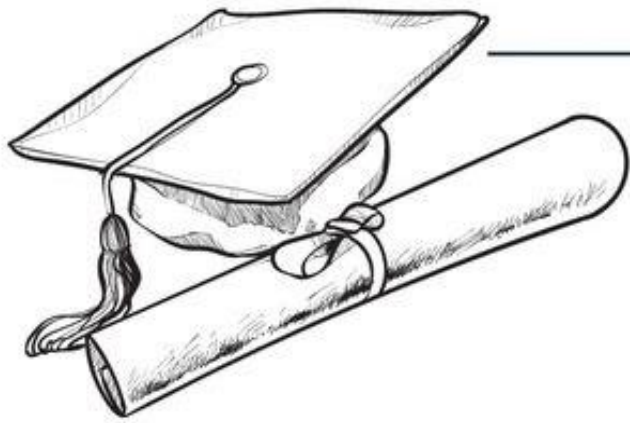
collaboration avec des structures telles que l'Agence Locale de l'Emploi (ALEM) et l'utilisation d'outils numériques pour la réception et le tri des candidatures contribuent à une amélioration partielle de l'efficacité de cette fonction. L'usage des TIC, même limité, permet déjà un gain de temps et une meilleure organisation dans la gestion des profils.

S'agissant de la gestion de la paie, l'intégration du logiciel PC Paie constitue une avancée majeure. Ce système informatisé permet non seulement d'automatiser les calculs de salaire et les virements, mais aussi de garantir la fiabilité des données et le respect des délais de paiement. Il a considérablement réduit les risques d'erreurs manuelles et facilité la production des bulletins de paie et des déclarations sociales. Néanmoins, l'absence d'un portail dédié aux employés reste un point faible, limitant l'autonomie du personnel et la transparence de la gestion.

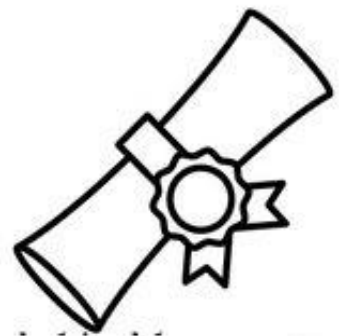
En ce qui concerne la gestion des carrières, l'entreprise s'appuie sur un outil interne nommé Carrière+, développé par son propre service informatique. Ce système permet de centraliser les données liées aux parcours professionnels, de gérer les demandes de mobilité ou de formation, et de suivre l'évolution des compétences. Il favorise une organisation plus structurée de la fonction carrière. Cependant, comme pour la paie, l'accès est réservé aux gestionnaires RH, ce qui réduit la participation des agents et limite les interactions directes entre les salariés et le système.

De manière générale, l'enquête a montré que l'introduction des TIC dans la gestion des ressources humaines à ENEL a eu des effets positifs visibles en termes d'organisation, de rapidité, de précision et de traçabilité des opérations. Les outils numériques ont facilité le travail des responsables RH, tout en améliorant la qualité des services internes. Toutefois, certaines faiblesses persistent, notamment en matière d'accessibilité, d'ergonomie, et de collaboration avec les employés.

En conclusion, cette étude de terrain confirme que les TIC, lorsqu'elles sont bien intégrées, peuvent améliorer de façon significative la performance des fonctions RH. Elles permettent d'optimiser les processus, de renforcer la rigueur administrative et de mieux structurer les décisions. Pour aller plus loin, il serait souhaitable que l'entreprise élargisse l'usage de ses outils numériques en développant des interfaces accessibles aux agents, favorisant ainsi une gestion plus ouverte, plus participative et davantage centrée sur l'expérience du salarié.



Conclusion générale



Conclusion générale

Dans un contexte où les transformations digitales redéfinissent en profondeur les organisations, ce mémoire s'est attaché à explorer un enjeu majeur pour les entreprises contemporaines : l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur l'optimisation de la gestion des ressources humaines. Ce sujet, à la croisée des préoccupations technologiques, humaines et managériales, s'inscrit pleinement dans les dynamiques actuelles de modernisation du secteur public et de quête de performance organisationnelle.

La recherche menée, combinant une revue théorique rigoureuse et une enquête empirique approfondie au sein de l'entreprise publique ELECTRO-INDUSTRIES (EI) d'Azazga, nous a permis de mieux comprendre les mécanismes par lesquels les TIC influencent concrètement les fonctions RH, et d'en identifier les limites, les enjeux et les leviers de transformation.

Sur le plan théorique, il a été démontré que les TIC, bien plus que de simples outils de gestion, sont devenues des vecteurs stratégiques capables de transformer les modes de fonctionnement internes des organisations. Elles permettent de dématérialiser les processus, de fluidifier les flux d'information, d'automatiser les tâches répétitives et de rendre la gestion des talents plus dynamique, plus personnalisée et mieux alignée sur les objectifs globaux de l'entreprise. La gestion des ressources humaines, longtemps perçue comme une fonction administrative, se positionne désormais comme un pilier central de l'innovation organisationnelle et de la création de valeur.

L'étude de cas réalisée au sein de l'entreprise EI Azazga a permis de confronter ces apports théoriques à une réalité de terrain. Trois fonctions RH essentielles ont été analysées : le recrutement, la gestion de la paie et la gestion des carrières. Il en ressort que si l'entreprise a entamé un processus de digitalisation, celui-ci demeure fragmenté, parfois artisanal, et largement perfectible. L'utilisation des TIC y est encore partielle : le recrutement reste manuel, la paie repose sur des outils basiques non intégrés à un système global, et la gestion des carrières manque de structuration numérique.

Ces constats mettent en évidence des lacunes techniques, mais surtout des besoins organisationnels profonds. La transition numérique ne peut être réduite à l'implémentation de logiciels : elle nécessite un véritable projet de transformation, impliquant la révision des pratiques, la montée en compétences du personnel, une conduite du changement participative et une stratégie RH cohérente à long terme. L'adhésion des collaborateurs, la sécurisation des

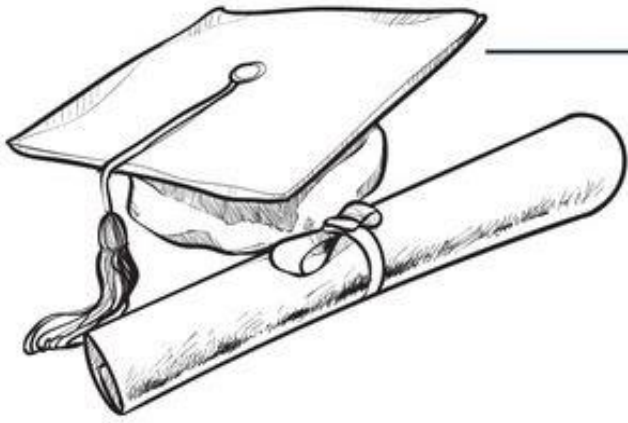
Conclusion générale

données, la clarté des processus et l'interopérabilité des outils constituent autant de conditions essentielles à la réussite de cette transition.

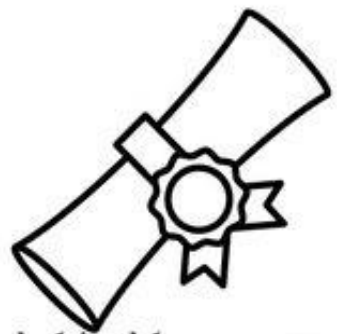
D'un point de vue pratique, notre recherche offre à EI Azazga plusieurs pistes d'amélioration : l'investissement dans un système d'information RH intégré, la mise en place de formations continues ciblées, la définition d'une politique de gestion de carrière plus structurée, et le déploiement progressif d'outils digitaux adaptés aux réalités de l'entreprise. Ces recommandations ne visent pas seulement à moderniser les fonctions RH, mais aussi à accompagner l'entreprise dans sa globalité vers plus d'agilité, d'efficacité et d'attractivité.

Sur le plan académique, ce travail contribue modestement mais utilement à la littérature sur la digitalisation des fonctions RH, en apportant un éclairage contextualisé sur le cas d'une entreprise algérienne publique en phase de transformation. Il montre également que les outils numériques, pour déployer pleinement leur potentiel, doivent être pensés en articulation avec les enjeux humains, culturels et stratégiques propres à chaque organisation.

En somme, ce mémoire met en lumière le fait que les TIC ne sont pas une fin en soi, mais un moyen puissant de réinventer la gestion des ressources humaines. Lorsque cette transformation est conduite de manière réfléchie, inclusive et progressive, elle devient un véritable levier de performance durable, de valorisation du capital humain et de renforcement de la compétitivité des entreprises.



Bibliographie



Ouvrages

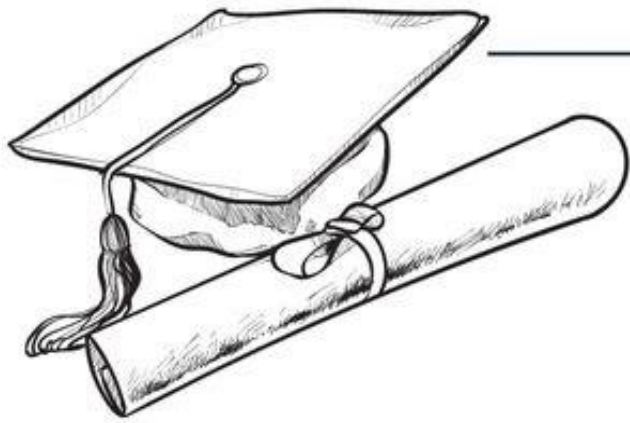
1. +terminologie en langue arabe, 3ème édition, pages bleues internationales, Alger, 2012.
2. Actes du 37ed congrès de la SLEF-Séances plénières 2000. Toulouse.
3. Armstrong, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. 13th éd., Kogan Page, 2014.
4. BELKACEM Amar et ABDELLI Belkacem, « la motivation du personnel : outil de performance dans l'entreprise» promotion : 2006-2007.
5. BOULOC. P, « Les NTIC comment en tirer profit » exemples dans l'industrie, édition Vuibert, Paris, 2003.
6. Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. Gestion des ressources humaines. (2007). Paris
7. Caroline D, Emmanuel B, Sylvie B, « aide-mémoire ressources humaines » 2e éd Paul Bert, 2020
8. Caroline D, Emmanuel B, Sylvie B, op cite,
9. CHARPENTIER. P, « Economie et gestion de l'entreprise », édition Armand colin, Paris, 2004.
10. Davis. G.B, Olson. M.H, Ajenstat.J, « systèmes d'information pour le management », Ed : Economica, Paris,
11. Dery, K., Hall, R., & Wailes, N. (2013). Mobile technologies and the transformation of HRM. In Human Resource Management Journal.
12. Dictionnaire Larousse illustré, cedex 06, Paris, 2002,
13. Dolan, S. L., Saba, T., & a. La gestion des ressources humaines. Montréal,(2002) ; Chenelière Éducation
14. Dominique Grandguillot, « tout savoir sur la paie en 2016 », Gualino éditeur, lextenso éditions, France, 2016,
15. Estelle MERCIER ET Géraldine SCHMIDT, « Gestion des ressources humaines », PEARSON Education, France, 2005
16. G. Guérin, T. Wils, « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », Gestion, Revue international de gestion, Septembre 1992,
17. Germain, M. L'Intranet : Enjeux, technologies, mise en œuvre. Paris, (1998). : Économica.
18. HELFER J.P et ORSONT.J, « Marketing », 5eme édition, Ed : Vuibert ; paris ; 1998,
19. Jean-Marie Peretti, « gestion des ressources humaines » ; 21e éd, paris, 2016.

Bibliographie

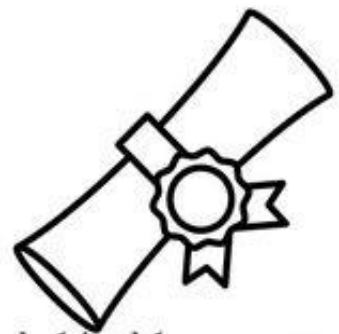
20. Kalika, M., Rowe, F., & Bonnaud-Antignac, C. (2006). Systèmes d'information et management des organisations. Vuibert.
21. KOSSAI, (Mohamed) : Les Technologies de L'Information et des Communications (TIC), le capital humain, les changements organisationnels et la performance des PME manufacturières, thèse de doctorat en Economies et finances, Université Paris Dauphine, Paris IX, 2013, Français,
22. L. Sekiou, « Gestion des ressources humaines », Bruxelles, De Boeck, 2001.
23. Laetitia LETHIELLEUX, Op cite,
24. Légifrance. (S.d.). Article L242-1 - Code de la sécurité sociale.
25. LEHADE/ KEHRI Rachida « cours gestion de carrière L3 GRH », 2019/2020
26. Lethielleux, Laëtitia. L'essentiel de la gestion des ressources humaines (15^e édition). Gualino, Collection Les Carrés Rouge, août 2022
27. MAKHELOUF.F (Initiation à la GRH : la gestion des ressources humaines cours et exercices corrigés
28. MAYERE. A, « Pour une économie de l'information », Ed CNRS, 1990,
29. Pascal M, Olivier R, « gestion des ressources humaines » 2e éd, paris, 2014 P21
30. Pascal Moulette et Olivier Roques « Gestion des ressources humaines », 2e édition, Dunod, Paris 2014.
31. Revue Internationale sur le Travail et la Société (communication interne et motivation des employés).
32. SAADOUN. M, « Technologies de l'information et de la communication et management», Hermès, Mars, 2000,
33. Sekiou, L., Blondin, J., Peretti, J.-M., et al. Gestion des ressources humaines. Bruxelles (2001) : Éditions Debeck Université,
34. Soltani, M.Z., Revue Économie, Gestion et Société (impact des pratiques RH sur la performance des entreprises).
35. SPERANDIO. J-C. « Les NTIC. Impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implications pour l'ergonomie ».
36. Sylvie st-Onge, Sylvie Guerrero, Victor Haine, Jean-Pierre Brun, « relever les défis de la gestion des ressources humaines », 4e éd, Québec Canada, 2013
37. Terry, George R., & Franklin, Stephen G. Principales of Management (8^e éd.). (1982). Homewood, IL : Richard D. Irwin

Site internet

1. Capterra. Logiciels RH : Comparatif & Avis utilisateurs. www.capterra.com. Consulté le 24/04/2025.
2. Cegid. Solutions RH et Paie – Cegid. www.cegid.com. Consulté le 24/04/2025.
3. CORE. CORE – Aggregating the world’s open access research papers. core.ac.uk. Consulté le 24/04/2025.
4. Cornerstone. Solutions de gestion des talents et formation. www.cornerstoneondemand.com. Consulté le 24/04/2025.
5. DigitalRecruiters. Logiciel de recrutement collaboratif. www.digitalrecruiters.com. Consulté le 24/04/2025.
6. Docebo. Learning Management System (LMS). www.docebo.com. Consulté le 24/04/2025.
7. e-Sage RH. Externalisation RH et paie pour PME. www.esage.fr. Consulté le 24/04/2025.
8. Eurécia. Logiciel SIRH tout-en-un. www.eurecia.com. Consulté le 24/04/2025.
9. Factorial HR. Logiciel RH pour la gestion des ressources humaines. factorial.fr. Consulté le 24/04/2025.
10. Journal du Net. Qu’est-ce qu’un SIRH ?. www.journaldunet.com. Consulté le 28/05/2025.
11. La Tribune. TIC et emploi : la transformation numérique au cœur des RH. www.latribune.fr. Consulté le 28/05/2025.
12. Le Figaro. Les RH face au défi de la transformation numérique. www.lefigaro.fr. Consulté le 24/04/2025.
13. Le Monde Informatique. Les logiciels RH s’imposent dans les entreprises. www.lemondeinformatique.fr. Consulté le 28/05/2025.
14. Mémoire Online. L’impact des TIC sur la gestion des ressources humaines. www.memoireonline.com. Consulté le 16/04/2025.
15. Moodle Community. Moodle – Open-source learning platform. moodle.org. Consulté le 24/04/2025.



Annexes



QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

Dans le cadre de la préparation du mémoire de master en sciences de gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Thème de recherche : L' impact des technologies de l' information et de la communication (TIC) sur la gestion des ressources humaines (GRH), cas de l' entreprise Electro-Industries d' Azazga (ENEL).

Oui Moyennement Non

4. Pensez-vous que l'automatisation des étapes du recrutement (tri de CV, tests, entretiens, etc.) est un bon indicateur d'efficacité des TIC dans le recrutement ?

Oui Moyennement Non

5. Selon vous, la qualité de l'expérience utilisateur (recruteurs et candidats) dans le processus numérique de recrutement est-elle un indicateur pertinent ?

Oui Moyennement Non

3. Avez-vous rencontré des défis liés à l'utilisation des TIC dans le recrutement :

•

..... R-A-S

•

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

•

.....
.....

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de mon mémoire de fin d'études portant sur l'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines, notamment dans les domaines du recrutement, de la paie et des carrières.

Il s'adresse aux responsables ou professionnels impliqués dans ces fonctions, afin de recueillir leur perception des apports des TIC et des aspects les plus améliorés.

Les réponses, anonymes et confidentielles, serviront à enrichir mon analyse.

Merci pour votre participation et votre précieuse contribution.

Questionnaire :

Informations générales :

- 1. Poste occupé : *Chief de section paie*
- 2. Ancienneté dans l'entreprise : *15 ans*
- 3. Secteur d'activité de l'entreprise : *EPE (publique économique)*
..... *(industriel)*
- 4. Effectif de l'entreprise : *800 p*

B. Gestion de la paie :

1. Utiliser vous un logiciel de gestion de paie ?

1) Oui

2) Non

Si oui, lequel ?

..... *PC paie*

2. Selon vous, quels sont les aspects de la gestion de la paie que les TIC ont le plus améliorés ?

Veillez cocher une seule réponse par question :

Oui = Amélioration significative Moyennement = Amélioration partielle

Non = Pas d'amélioration notable

1. Pensez-vous que les TIC ont amélioré la rapidité du calcul et du versement des salaires ?

Oui Moyennement Non

2. Selon vous, les TIC ont-elles permis d'améliorer la précision des calculs effectués (réduction des erreurs dans les bulletins de paie) ?

Oui Moyennement Non

3. Estimez-vous que les TIC ont contribué au respect des délais de paiement des salaires ?

Oui Moyennement Non

4. Pensez-vous que les TIC ont facilité la disponibilité et l'accessibilité du portail paie pour les employés ?

Oui Moyennement Non

5. À votre avis, les TIC ont-elles permis l'automatisation efficace des tâches liées à la paie (calculs, déclarations, virements, etc.) ?

Oui Moyennement Non

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de mon mémoire de fin d'études portant sur l'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines, notamment dans les domaines du recrutement, de la paie et des carrières.

Il s'adresse aux responsables ou professionnels impliqués dans ces fonctions, afin de recueillir leur perception des apports des TIC et des aspects les plus améliorés.

Les réponses, anonymes et confidentielles, serviront à enrichir mon analyse.

Merci pour votre participation et votre précieuse contribution.

Questionnaire :

Informations générales :

- Poste occupé : *C. Hoff* *Le Service Gestion des Ressources Humaines*
2. Ancienneté dans l'entreprise : *10 ans*
3. Secteur d'activité de l'entreprise : *Entreprise de Production*
4. Effectif de l'entreprise : *800*

C. Gestion des carrières :

1. Disposer-vous d'un système d'information pour la gestion des carrières ?

- 1) Oui
~~2) Non~~

2. Évaluation de l'impact des TIC sur la gestion des carrières

Veillez répondre à chaque question en cochant une seule case :

- Oui = Amélioration significative Moyennement = Amélioration partielle
 Non = Pas d'amélioration notable

1. Pensez-vous que les TIC ont facilité l'accès aux informations sur les opportunités de promotion, de formation ou de mobilité interne ?

- Oui Moyennement Non

2. Selon vous, les TIC ont-elles permis un suivi structuré des parcours professionnels et l'élaboration de plans de carrière personnalisés ?

- Oui Moyennement Non

3. Estimez-vous que les TIC ont amélioré l'identification des compétences disponibles et des besoins en développement ?

Oui Moyennement Non

4. À votre avis, les TIC ont-elles accéléré le traitement des demandes liées à la carrière (mutation, formation, promotion, etc.) ?

Oui Moyennement Non

5. Pensez-vous que le système d'information carrière est perçu comme facile à utiliser, utile et transparent grâce aux TIC ?

Oui Moyennement Non

3. Quels sont les principaux avantages observés grâce aux TIC dans la gestion des carrières ?

- *facilité la mise à jour des compétences*
- *Gain de temps dans le traitement et le contrôle de l'information qui réduit les délais de prise de décision.*
- *La clarté, la fiabilité et la traçabilité de l'information partagée.*

EPE/ Electro-industrie
Chef de Service Gestion des
Humaines - Assistance at:

Y. BELKACEM



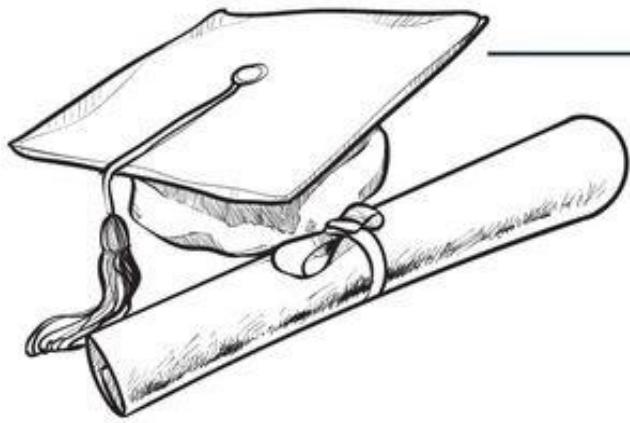


Table des matières

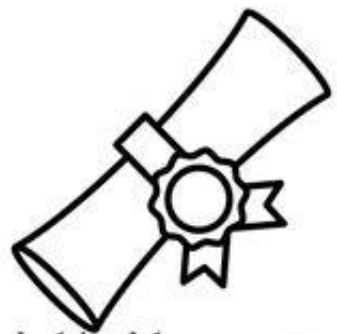


Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre I : Aspects de la gestion des ressources humaines	5
Introduction	5
Section 1 : Définition et importance de la GRH.....	6
I. Définition de la gestion des ressources humaines	6
1. Définitions de la gestion.....	6
2. Définition de la ressource humaine	6
3. Définitions de la gestion des ressources humaines	7
II. L'importance de la gestion des ressources humaines	7
III. Les enjeux de la gestion des ressources humaines	9
1. Mutations technologiques, transformation numérique et conduite du changement .	9
2. Accentuation de la concurrence au niveau mondial	10
3. Mutations économiques	10
4. Évolutions démographiques	10
5. Mutations sociologiques et diversité.....	10
6. Partenaires sociaux	10
7. Cadre législatif et réglementaire	11
8. Investissement socialement responsable (ISR)	11
Section 2 : La GRH : objectifs visés et impact sur la performance	11
I. Les objectifs visés par la gestion des ressources humaines	11
1. Les objectifs explicites	Erreur ! Signet non défini.
1.1. Recrutement, affectation, sélection.....	Erreur ! Signet non défini.
1.2. Développement des ressources humaines	Erreur ! Signet non défini.
1.3. Évaluation : Analyse/Évaluation des employés - Évaluation individuelle	
Erreur ! Signet non défini.	
1.4. Planification des ressources humaines : analyse des besoins et gestion	
prévisionnelle	Erreur ! Signet non défini.
2. Les objectifs implicites	11
2.1. La qualité de vie au travail et le climat interne	11
2.2. Maintenir des relations sociales positives	12
2.3. Contrôle de gestion sociale	12
2.4. Attirer	12
2.5. Conserver	12
2.6. Développer	13
2.7. Motiver et satisfaire	13
2.8. Être efficace.....	13
II. L'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise	
et des employés	15
1. Impact de la GRH sur la performance des entreprises.....	15

Table des matières

1.1.	Amélioration de la productivité et de l'efficacité	16
1.2.	Création d'un avantage concurrentiel.....	16
1.3.	Rétention des talents et réduction du turnover	16
2.	Impact de la GRH sur les employés.....	16
2.1.	Satisfaction et motivation des employés	16
2.2.	Réduction du stress et de l'absentéisme	16
2.3.	Engagement et fidélisation des employés	16
Section 3 : Les pratiques de base de la fonction RH.....		17
I.	Les principales fonctions ressources humaines	17
1.	Le Processus de Recrutement.....	17
1.1.	Définition de recrutement	18
1.2.	Les Étapes du Recrutement	18
1.2.1.	L'Identification des besoins ou de la demande.....	19
1.2.2.	Analyse de la demande et recherche de solutions socio-Économiques	19
1.2.3.	Après validation de l'ouverture du poste.....	19
1.2.4.	Le processus de sélection	20
1.2.5.	La décision d'embauche	20
1.2.6.	L'intégration	20
1.3.	Le cadre règlementaire de recrutement.....	21
1.3.1.	La pertinence des informations demandées au candidat	22
1.3.2.	La loyauté dans la collecte des informations	22
1.3.3.	L'interdiction des pratiques discriminatoires	22
1.4.	Les Outils du Recrutement.....	23
1.4.1.	Lettre de motivation et curriculum vitae (CV)	23
1.4.2.	Les références professionnelles	23
1.4.3.	Les entretiens de sélection.....	23
1.4.4.	Les tests écrits	24
1.4.5.	Les nouvelles formes de recrutement (e-recrutement).....	24
2.	La rémunération.....	25
2.1.	Définitions.....	25
2.2.	La politique de rémunération	26
2.3.	Les composantes de la rémunération	27
2.3.1.	Avantages en nature	28
2.3.2.	Primes et gratifications.....	29
2.3.3.	Frais professionnels.....	29
2.4.	L'importance de la rémunération globale	30
3.	La Gestion de Carrière et la Mobilité Professionnelle.....	32
3.1.	Définition de la gestion des carrières.....	32
3.2.	Les Différentes Formes de Mobilité	33
3.2.1.	La Mobilité Verticale	33
3.2.2.	La Mobilité Horizontale	33
3.2.3.	La Mobilité Géographique.....	34
3.3.	La dynamique de la transition	34
3.4.	Les facteurs facilitant l'adaptation à une nouvelle fonction	34

Table des matières

3.4.1. Le soutien organisationnel et social	35
3.4.2. Les expériences de mobilité précédentes	35
3.4.3. La motivation personnelle	35
3.5. Les étapes de la gestion de carrière	35
3.5.1. Élaboration d'un référentiel de compétences	35
3.5.2. Cartographie des compétences internes	35
3.5.3. Mise en œuvre de plans de développement	36
4. La formation	36
4.1. Définition et rôle de la formation	36
4.2. Les enjeux de la formation et développement des compétences :	37
4.3. Obligations légales de la formation	37
4.3.1. Les obligations légales autour du CPF	38
4.3.2. Les obligations légales permettant la professionnalisation,	38
4.3.3. Les obligations légales à respecter par l'entreprise.....	38
4.4. Les étapes du processus de formation.....	39
4.4.1. Identification des besoins en formation.....	39
4.4.2. Conception et formulation d'un programme de formation.....	39
4.4.3. Mise en place de la diffusion des actions de formation	39
4.4.4. Choix des outils pédagogiques.....	40
4.4.5. Transmission du contenu de la formation	40
4.4.6. Évaluation du rendement du plan et relance de l'opération	40
II. Le rôle et les missions de la fonctions RH.....	41
1. Le rôle stratégique de la fonction ressources humaines.....	41
1.1. Contribution à la stratégie organisationnelle.....	42
1.2. Appui à la formulation des politiques.....	42
1.3. Assistance et conseil aux autres services	42
1.4. Le rôle de contrôle	42
1.5. L'innovation au service des collaborateurs.....	42
1.6. L'accompagnement du changement	43
II. Les missions de la fonction Ressources Humaines	43
1. Une expertise administrative et un rôle de gestion des coûts cachés.....	43
2. Un partenaire des salariés.....	44
3. Un moteur du changement organisationnel.....	44
4. Un acteur stratégique au service de la performance globale	44
Conclusion	45
Chapitre II : Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) dans la GRH	46
Introduction.....	46
Section 1 : approche globale sur les TIC	46
I. Définition des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)	46
1. La technologie	46
2. La communication	47
3. L'information	47
4. Définition des technologies de l'information et de la communication (TIC)	48
II. Typologies des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)	49

Table des matières

1. Internet : un support fondamental des TIC.....	49
2. L’Intranet : un outil stratégique de communication et de gestion interne	51
3. L’Extranet : un prolongement de l’Intranet vers les partenaires externes	52
4. Le Groupware (ou Collecticiel) : un levier de travail collaboratif	54
5. Les technologies mobiles : vers une gestion RH plus agile et connectée	55
6. Les technologies de gestion de données : vers une GRH fondée sur la donnée.....	56
7. E-commerce et E-learning : digitalisation des échanges et des savoirs.....	58
8. Technologies de collaboration à distance : automatisation des processus et interaction participative.....	60
9. Logiciels et matériels informatiques : socles techniques des systèmes d’information RH.....	61
Section 2 : Intégration des TIC dans la GRH	64
I. Les étapes de l’intégration des TIC dans la GRH	64
1. Étape d’adoption.....	64
2. Étape d’introduction.....	65
3. Étape d’apprentissage permanent	65
4. Étape de diffusion	65
II. Outils et plateformes utilisés dans la gestion des ressources humaines.....	66
1. Les Systèmes d’Information des Ressources Humaines (SIRH)	67
1.1. Fonctionnalités du SIRH.....	67
1.1.1. Gestion administrative du personnel	67
1.1.2. Gestion de la paie	67
1.1.3. Gestion des congés et absences.....	67
1.1.4. Recrutement et intégration.....	68
1.1.5. Formation et développement des compétences	68
1.1.6. Gestion des performances.....	68
1.2. Les principaux outils SIRH utilisés	68
1.2.1. SAP Success Factors	68
1.2.2. Workday	68
1.2.3. Oracle HCM Cloud	69
1.2.4. ADP WorkforceNow.....	69
2. Logiciels de recrutement : Optimiser le processus de recrutement	69
2.1. Fonctionnalités principales des logiciels de recrutement.....	69
2.1.1. Publication des offres d’emploi	69
2.1.2. Gestion des candidatures	70
2.1.3. Filtrage des candidatures	71
2.1.4. Organisation des entretiens.....	72
2.1.5. Suivi et engagement des candidats.....	72
2.1.6. Rapports et analyses	73
2.2. Exemples de logiciels de recrutement populaires.....	74
2.2.1. Smart Recruiters.....	74
2.2.2. Jobvite.....	74
2.2.3. Talentsoft	74
3. Plateformes de gestion de la formation (LMS)	75

Table des matières

3.1. Définition et Fonctionnement d'un LMS	75
3.2. Fonctionnalités principales des LMS	75
3.2.1. Gestion des formations	75
3.2.2. Suivi des progrès	75
3.2.3. Accessibilité et Flexibilité	75
3.2.4. Intégration avec d'autres outils RH.....	76
3.2.5. Formation sur la conformité	76
3.3. Exemples de plateformes LMS populaires	76
3.3.1. Moodle.....	76
3.3.2. TalentLMS	76
3.3.3. Docebo.....	77
3.3.4. Cornerstone On Demand	77
Section 3 : L'apport des TIC dans la GRH	77
I. Avantages de l'intégration des TIC dans la GRH	77
1. Gain de temps et automatisation des tâches administratives.....	78
2. Amélioration de la communication interne	78
3. Gestion optimisée des talents et des performances.....	78
4. Formation continue et gestion des compétences	79
5. Analyse des données pour une gestion éclairée	79
6. Amélioration de l'expérience employée	79
7. Flexibilité et travail à distance.....	79
II. Les limites d'intégration des TIC	80
1. Changements incessants et évolutifs du cœur de métier de l'entreprise.....	80
2. Exposition à la concurrence	81
3. Exposition au pillage.....	81
4. Risque de baisse de la productivité.....	81
5. Risque de bouleversement des relations hiérarchiques.....	81
6. La sécurité des systèmes d'informations.....	81
7. Le matériel et les coûts d'investissements	82
Conclusion	82
Chapitre III : L'analyse de l'impact des TIC sur les fonctions ressources humaines cas de l'entreprise « Electro-Industries d'Azazga »	83
Introduction.....	83
Section 1 : présentation de l'entreprise Electro-Industries	83
1. Historique de l'entreprise d'Electro-Industries d'Azazga	83
2. Localisation et superficie	83
3. Statut juridique et capitaux social	84
4. Composition du complexe d'Electro-Industries.....	84
5. Effectif global de l'entreprise.....	84
6. Domaine d'activité	84
7. Etat des unités et leurs perspectives	85
7.1. Unité moteur/Alternateur/Groupe électrogènes et prestation technique	85
7.2. Perspective d'UMP (Unité moteur et prestation technique).....	85
7.3. Unité transformateurs UTR	86

Table des matières

7.3.1. Perspectives de L'UTR	87
8. Organigramme de l'Electro-Industries	87
8-1 Le département gestion des ressources humaines (DGRH)	89
8-1-1 Le département développement des ressources humaines	90
Section 2 : Méthodologie de recherche et collecte de données	92
1. Démarche méthodologique adoptée :	92
2. Outil de collecte des données	92
3. Population étudiée	92
4. Période de réalisation de l'enquête.....	93
5. Objectifs de la démarche de terrain	93
Section 3 : Analyse des résultats de l'enquête menée chez ENEL Azazga	93
3.1 Analyse des résultats liés au recrutement	94
1. Une utilisation limitée des outils numériques internes	94
2. Une perception globalement positive de l'impact des TIC :	94
3. Une absence de difficultés majeures déclarées.....	95
4. Un indicateur économique non mesuré	95
3.2. Analyse des résultats liés à la gestion de la paie.....	96
3.2.1. Fonctionnement et portée du logiciel PC Paie dans la gestion de la paie à ENEL	96
3.2.2. Analyse des perceptions liées à l'usage des TIC dans la gestion de la paie	97
3.3. Analyse des résultats liés à la gestion des carrières	98
3.3.1. Présentation du système Carrière+ : un outil interne de gestion des carrières .	98
3.3.2. Effets des TIC sur la gestion des carrières à ENEL.....	100
3.3.3. Limites et perspectives d'amélioration	101
Conclusion	101
Conclusion générale	104
Bibliographie.....	106
Annexes	109
Table des matières	115
Résumé	

Résumé

Ce mémoire traite de l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la fonction ressources humaines, à travers une étude de cas menée au sein de l'entreprise Electro-Industries d'Azazga (ENEL). L'objectif principal est d'analyser comment l'introduction d'outils numériques a transformé les pratiques RH, notamment dans les domaines du recrutement, de la gestion de la paie et de la gestion des carrières.

La méthodologie adoptée repose sur une démarche mixte, combinant une revue théorique approfondie avec une enquête qualitative réalisée auprès des responsables RH de l'entreprise. Les résultats obtenus montrent que les TIC ont permis des gains en efficacité, en précision et en rapidité, tout en révélant certaines limites liées à l'accessibilité et à l'intégration des systèmes.

En conclusion, l'étude met en évidence la nécessité d'une digitalisation plus inclusive, plaçant l'employé au cœur des processus RH.

Mots-clés : TIC, GRH, SIRH, paie, recrutement, gestion des carrières, digitalisation, entreprise publique

Abstract

This dissertation explores the impact of Information and Communication Technologies (ICT) on the human resources function, through a case study conducted within the Algerian company Electro-Industries of Azazga (ENEL). The main objective is to analyze how the integration of digital tools has transformed HR practices, particularly in recruitment, payroll management, and career development.

The adopted methodology is a mixed approach combining an in-depth theoretical review with a qualitative investigation conducted with HR managers. The findings reveal that ICT has enhanced efficiency, accuracy, and speed, while highlighting certain limitations related to system accessibility and integration.

The study concludes by emphasizing the need for a more inclusive digital transformation that places employees at the center of HR processes.

Keywords: ICT, HRM, HRIS, payroll, recruitment, career management, digitalization, public enterprise