

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERRI 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

Spécialité : Management Public

Sujet :

L'intégration des technologies de
l'information et de la communication
dans la gestion des ressources humains
Cas : APC IFERHOUNENE

Réalisé par :

HAMROUN AHCENE

KHETAH MOHAND SADEK

Devant le jury composé de :

TADJINE Radia	Présidente	MCA	UMMTO
LHADJ MOHAND Moussa	Rapporteur	MCA	UMMTO
BELHOCINE Hamid	Examineur	MCA	UMMTO

Date de soutenance : 18/09/2024

2023/2024



Remerciements

Dans le cadre de ce travail nous souhaitons exprimer nos remerciements à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à sa réalisation.

Nous tenons tous d'abord à exprimer notre profonde gratitude à dieu, qui nous a donné la volonté et la force pour mener à bien ce travail. Sans sa guidance et sa bénédiction ce mémoire n'aurait pas possible.

*Nous remercions chaleureusement tous nos professeurs pour leur générosité et leur dévouement, en particulier notre encadrant **M. LHADJ MOHAMED moussa**, pour son soutien inestimable, ses conseils avisés et sa patience tout au long de ce projet.*

Nous remercions sincèrement les membres de jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail, génie leurs temps, leurs commentaires constructifs et leurs rigueurs académiques sont grandement appréciés.

Nos sentiments de gratitude s'adressent aussi à tous les enseignants de département des sciences de gestion qui ont contribué à notre formation durant notre cursus.

Nos profonds remerciements vont à nos parents qui nous ont toujours soutenus, encouragé et aidé. Ils ont su nous donner toutes les chances pour réussir.

Nous remercions nos frères et sœurs, nos amis et toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail





Dédicace

Je dédie ce modeste travail à

*Mes chers parents, source de tendresse, de noblesse et
d'affection, pour votre soutien indéfectible.*

*Mes frères et sœurs, pour votre camaraderie et vos
encouragements constants.*

*Mon binôme pour ta collaboration et ton soutien tout au long de ce
parcours.*

*À toute ma famille et mes amis, à tous ceux qui, par un mot ou un
geste, m'ont donné la force de continuer. Je vous remercie du fond
du cœur.*

Ce mémoire est autant le vôtre que le mien.

AHCENE



Dédicace

Mon cher père : ta patience et ton soutien indéfectible ont été les piliers de ma réussite. Ce travail est le reflet de tous les sacrifices que tu as consentis pour mon éducation. Que Dieu le Tout-Puissant te bénisse, te donne santé, longue vie et bonheur.

Ma tendre mère, tu incarnes la tendresse et le dévouement à mes yeux. Je te dédie ce travail en signe de mon profond amour. Que Dieu le Tout-Puissant te bénisse, te donne santé, longue vie et bonheur.

À mes chers frères et sœurs, pour votre présence chaleureuse et vos encouragements constants.

À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, ainsi qu'à mes chers amis qui m'ont encouragé et donné la force de continuer, je vous adresse mes plus sincères remerciements. Votre soutien a été précieux et a grandement contribué à ce résultat.

Je termine avec la personne qui a partagé tout le travail avec moi et qui a tout fait pour la réussite de celui-ci : Mon binôme ton soutien a été inestimable.

MOHAND SADEK

Abréviation	Significations
APC	Assemble populaire de la commune
DRH	Direction des ressources humaines
GPEC	Gestion provisionnels des emplois et des compétences
GRH	Gestion des ressources humaine
GSRH	Gestion stratégique des ressources humaine
HSE	hygiène, sécurité et environnement
RH	Ressource humaine
SGRH	Système de gestion des ressources humaine
SIRH	Système d'information de ressource humaine
TIC	Technologies d'information et de communication

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Généralités sur les TIC et la GRH publique.....	4
Introduction	4
Section 1 : Généralité sur les TIC	4
Section 2 : Généralité sur la GRH public	13
Chapitre 2 : L'intégration et l'impact des TIC dans la GRH publique	25
Introduction	25
Section 1 : Intégration des TIC dans la GRH publique.....	26
Section 2 : Impact des TIC dans la GRH publique	30
Chapitre 3 : Etude du cas d'une administration publique L'APC Iferhounene.....	32
Introduction	32
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et enquête du terrain.....	32
Section 2 : Analyse méthodologique des TIC utiliser à l'APC d'Iferhounene.....	35
Conclusion générale	39

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Introduction Générale

Au début du XXe siècle, l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) est devenue un facteur crucial dans la transformation des organisations, y compris celles du secteur public. Dans un environnement mondialisé, avec des changements technologiques rapides et des demandes croissantes de transparence et d'efficacité, les administrations publiques repensent leurs pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Les TIC offrent des outils pour optimiser les processus internes et améliorer la qualité des services offerts aux citoyens.

La GRH, traditionnellement perçue comme un ensemble administratif rigide, doit évoluer vers un modèle agile et centré sur l'humain. Les TIC permettent l'automatisation automatique des tâches, la gestion des talents, l'amélioration de la communication interne et une plus grande transparence des procédures. Cependant, l'intégration des TIC présente également des défis importants, tels que la résistance culturelle, les problèmes de formation et l'adaptation aux nouvelles technologies.

Cet article propose une exploration approfondie des défis de l'intégration des TIC dans la gestion des ressources humaines publiques. Il analyse les technologies disponibles et leur pertinence pour la gestion des ressources humaines, examine les avantages tangibles qu'elles peuvent apporter, tels que l'efficacité administrative, la satisfaction des employés et la qualité du service. Le document aborde également les défis et les recommandations pour surmonter les obstacles identifiés.

L'objectif est de fournir une réflexion critique et claire sur la manière dont les TIC peuvent transformer la gestion des ressources humaines publiques, contribuant à des administrations plus réactives, efficaces et réceptives. L'étude vise à offrir des perspectives aux décideurs et aux praticiens du secteur, en soulignant l'importance d'une approche stratégique et intégrée dans le déploiement des technologies numériques.

Ce mémoire est structuré en trois chapitres distincts qui approfondissent différents aspects des TIC et de leur intégration dans la gestion des ressources humaines publiques :

- Le premier chapitre propose une introduction générale, suivi de sections détaillées sur les fondements des TIC et de la GRH publique.
- Le deuxième chapitre se concentre sur l'intégration des TIC dans la GRH publique, en explorant son historique, ses avantages, ses limites et son impact sur des aspects clés tels que le recrutement, la performance et les relations internes.
- Enfin, le troisième chapitre présente une étude de cas approfondie menée au sein d'une administration publique, détaillant la méthodologie de recherche, les résultats obtenus et les recommandations formulées.

À travers cette structure, nous visons à fournir une analyse complète et nuancée de l'interaction entre les TIC et la gestion des ressources humaines publiques, tout en mettant en lumière les opportunités et les défis qui en découlent.

Le présent travail a pour objet de mieux cerner L'impact des TIC sur la GRH dans les Administrations Publiques dans ce cas il s'agit de répondre au problématique suivant

Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont profondément transformé notre monde, et le secteur public n'a pas été épargné par ces changements. Dans ce contexte, la Gestion des Ressources Humaines (GRH) joue un rôle crucial pour assurer l'efficacité et la performance des administrations publiques. **Cependant, comment les TIC influencent-elles concrètement la GRH au sein de ces organisations ? Quels sont les avantages et les défis liés à cette intégration technologique ? Et comment pouvons-nous mesurer cet impact ?**

Hypothèses de Recherche

- **Hypothèse n°1** : L'intégration des TIC dans la GRH améliore-t-elle l'efficacité des processus de recrutement et de sélection.

Nous supposons que l'utilisation d'outils technologiques pour le recrutement et la sélection permet d'optimiser ces processus, en réduisant les délais et en améliorant la qualité des candidats.

1. **Hypothèse n°2** : Les outils TIC utilisés dans la GRH publique contribuent-ils à une meilleure gestion des compétences et du développement professionnel.

Nous émettons l'hypothèse que les TIC facilitent la formation continue, la gestion des compétences et la planification des carrières au sein des administrations publiques.

1. **Hypothèse n°3** : La communication interne harmonisée grâce aux TIC favorise-t-elle la cohésion sociale au sein des administrations

Nous pensons que les outils de communication interne basés sur les TIC renforcent la cohésion entre les employés, en favorisant un partage d'informations plus fluide et une meilleure compréhension des enjeux organisationnels.

Pour pouvoir répondre à ma problématique et confirmer ou infirmer les hypothèses, nous adopterons une approche méthodologique rigoureuse :

1. Revue de la Littérature

Nous analyserons les recherches existantes sur l'intégration des TIC dans la GRH publique, en nous appuyant sur des sources académiques, des rapports gouvernementaux et des études de cas.

2. Étude de Cas

Nous mènerons une étude approfondie au sein d'une administration publique spécifique (l'Administration Publique Centrale, par exemple), en examinant les pratiques actuelles, les outils utilisés et les retours d'expérience des employés.

3. Entretiens et Questionnaires

Nous interrogerons des professionnels de la GRH et des employés pour recueillir leurs opinions sur l'impact des TIC. Ces données qualitatives et quantitatives nous aideront à valider nos hypothèses.

4. Analyse Statistique

Nous utiliserons des méthodes statistiques pour évaluer l'efficacité des processus de GRH, la satisfaction des employés et les performances organisationnelles.

Chapitre 1

Généralités sur les TIC et la GRH publique

Introduction

L'ère numérique, les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont profondément transformé notre mode de vie, notre façon de travailler et nos interactions. Dans ce chapitre, nous plongerons dans l'impact des TIC sur la société, l'économie et la culture. Nous analyserons également les tendances émergentes telles que l'intelligence artificielle, la cybersécurité et la 5G. Enfin, nous aborderons les enjeux éthiques et les défis liés à l'utilisation croissante des TIC.

Section 1 : Généralité sur les TIC

1.1. Définition des TIC

Les TIC, ou « Technologies de l'information et de la communication » combinent des techniques associées à l'informatique, à l'audiovisuel, au multimédia, à Internet et aux télécommunications pour permettre aux utilisateurs de communiquer, d'accéder à l'information, sur des techniques telles que le texte, musique., son, images, vidéo Vous pouvez enregistrer, modifier et créer des rapports. Le développement des TIC a été marqué par la miniaturisation des contenus, l'expansion d'Internet et l'avènement du WEB 2.0. Aujourd'hui, la plupart des citoyens des pays développés utilisent les technologies de l'information pour accéder à l'information et à un nombre croissant de services en ligne.

1.2. Historique et évolution des TIC

L'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) est une saga captivante, jalonnée de moments clés qui ont façonné notre monde moderne. Remontons aux origines modestes des années 1930, où les premiers pas de l'informatique de gestion ont été marqués par l'utilisation de machines spécialisées pour le traitement rudimentaire des données et la génération de rapports.

Dans les décennies suivantes, les TIC ont connu une véritable révolution, passant d'outils réservés aux grandes entreprises à des technologies démocratisées accessibles à tous. Les années 1950 ont vu l'avènement des calculateurs militaires dans le monde professionnel, marquant le début d'une ère de centralisation avant l'essor des mini-ordinateurs et des micro-ordinateurs individuels qui ont favorisé une décentralisation du traitement de l'information.

Les années 1960 ont été le théâtre de l'automatisation croissante des processus administratifs, tandis que les années 1970 ont mis l'accent sur l'automatisation de la production,

avec l'émergence de la robotique pour optimiser les chaînes de production. Les années 1980¹ ont vu l'explosion de l'automatisation du travail de bureau, grâce à la généralisation des microordinateurs et des logiciels de bureautique.

Puis vint l'ère de l'internet dans les années 1990, qui a révolutionné la communication et l'échange d'informations à une échelle jamais vue auparavant. L'avènement du courrier électronique et des premiers sites web a ouvert de nouvelles perspectives de connectivité et de collaboration à travers le monde.

Aujourd'hui, depuis les années 2000, internet a connu une expansion massive, transformant la manière dont nous interagissons avec le monde numérique et ouvrant de nouveaux horizons dans le domaine du commerce électronique et de la communication instantanée.

Parallèlement à cette évolution technologique, une approche tridimensionnelle des TIC met en lumière leur dimension technologique, humaine et fonctionnelle. Cette approche holistique souligne l'importance de comprendre les interactions complexes entre les avancées technologiques, les besoins des utilisateurs et les objectifs organisationnels.

1.3. Les caractéristiques des TIC

- **Rapidité d'accès à l'information** : Les TIC offrent un accès immédiat à une multitude de données pertinentes
- **Facilité de partage** : Elles simplifient le partage d'informations avec d'autres individus, permettant une collaboration efficace
- **Flexibilité du travail** : Les TIC encouragent le télétravail et la collaboration à distance, offrant ainsi une plus grande liberté dans les méthodes de travail
- **Optimisation du temps** : Elles automatisent des tâches et accélèrent les processus, ce qui permet de gagner un temps précieux
- **Economies financières** : Les TIC réduisent les coûts associés à la communication et au stockage de données, ce qui représente des économies significatives.
- **Adaptabilité** : Elles évoluent constamment pour s'adapter aux besoins changeants des utilisateurs, offrant ainsi des solutions toujours plus efficaces et pertinentes.

¹ EXBRAYAT.G, FISTEBERG.N, FOUESNANT. R, « **Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise** », thèse, université Paris dauphine, 2010, p12.

1.4. Présentation des différentes TIC

Les TIC regroupent l'ensemble des ressources nécessaires, afin de manipuler de l'information, et particulièrement les ordinateurs, programmes, réseaux, nécessaires pour la convertir, la stocker, la gérer, la transmettre à l'aide de plusieurs outils. Pour ne pas faire l'inventaire de tous les outils existants, nous en avons choisi quelques-unes.²

1.4.1. Les outils de communication

1.4.1.1. L'internet

Selon Marie-France, l'internet présente : « un ensemble d'ordinateurs interconnectés entre eux, par des câbles, liaisons téléphoniques, infrarouges..., et communiquant avec un même langage, grâce au réseau informatique »³. Ainsi, internet est une place de partage de données, de diffusion d'informations, de prise de contact, d'échange d'information. Il est, aujourd'hui, un des moyens de communication professionnelle le plus utilisé. Parmi, l'utilisation d'internet on trouve :

- World Wide Web, que l'on pourrait traduire en français par « toile d'araignée mondial »,
- A permis d'ouvrir le réseau internet au grand public en facilitant la consultation des sites, puisqu'il offre aux utilisateurs la possibilité, en ligne, d'un vaste étendu d'informations, présentées sous forme d'archives, de magazine, de page de livres, de bibliothèques publiques et universitaires, de documentations à usage professionnel...etc.
- Courrier électronique, un service de correspondance permettant l'échange de tout type de documents numériques, d'un ordinateur à un autre, à travers un réseau internet.
- Réseau social, ce terme désigne un site internet permettant aux internautes et aux professionnels de s'inscrire et d'y créer une carte d'identité virtuelle, appelée le plus souvent profil. Le réseau est dit social, en ce sens qu'il permet d'échanger avec d'autres membres inscrits dans le même réseau, des messages publics ou privés, des liens hypertextes, des vidéos, des photos, des espaces d'échange se distinguant par leur utilité (professionnelle, privée, rencontre ...). Il existe plusieurs types de réseaux sociaux (Facebook, forum de discussion, blog, LinkedIn ...), chacun ayant son propre logo bien distinctif, et son audience.

² LANDREA.M-F, « **présentation d'internet et le Word Wide Web** », Paris, 1998, p6.

³ LANDREA.M-F, « **présentation d'internet et le Word Wide Web** », Paris, 1998, p6.

1.4.1.2. Intranet

Intranet est la déclinaison de l'internet, mais à l'intérieur d'une entreprise. En fait, il s'agit de reproduire à l'échelle de l'entreprise, un système de diffusion et de partage de l'information fonctionnant, déjà parfaitement, à l'échelle planétaire. Et selon JUST.B, l'intranet est une « version privée de l'internet au sein même de l'entreprise, pour ses besoins en interne, cela permet d'avoir une messagerie et une diffusion de l'information en interne. Intranet est généralement réservé aux collaborateurs de l'entreprise qui doivent utiliser un mot de passe pour se connecter »⁴

Intranet est un axe de communication qui joue un rôle très important, comme composant intégral des systèmes d'information, et cela pour diverses raisons : des déploiements plus simples, une conception d'objet permettant de réduire les coûts de développement, une ergonomie plus simple tendant à diminuer les coûts de formation...etc. Et il permet d'échanger et d'accéder à des bases de données, de participer à des groupes de travail... tout cela en temps réel et sans préalable hiérarchique.⁵

1.4.1.3. Extranet

Cela consiste à appliquer la technologie interne aux relations de l'entreprise, à des principaux clients et fournisseurs. Une simple connexion internet suffit pour se connecter aux serveurs des entreprises partenaires. Une fois, le serveur identifié, il aura accès à l'ensemble des ressources mises à sa disposition par le partenaire, comme les services messagerie, email, pages d'information au format Web, des documents au téléchargement ou des forums⁶. Cependant, l'appartenance à un extranet n'implique pas la mise en commun de toutes les informations, mais simplement un accès maîtrisé, à certaines informations communes. L'extranet permet donc de s'approprier internet, tout en développant une infrastructure propre à l'entreprise, et en contrôlant les problèmes de sécurité.

Ainsi, les utilisateurs peuvent être des membres de l'organisation se connectant de l'extérieur (travailleurs nomades, à domicile...etc.) ou des membres d'autres organisations qui sont en relation régulière. Les entreprises mettent en place des extranets pour améliorer

⁴ JUST.B, « pas de DRH sans SIRH », Ed liaison, Paris, 2010, P 449.

⁵ WESTPHALEN.M- H, « Communication : Le guide de la communication d'entreprise », Éd Dunod, 1999 p109.

l'efficacité de leurs relations avec leurs clients, leurs fournisseurs, leurs filiales et leurs partenaires, dans le cadre d'une coopération inter-entreprises.

Cela dit, les trois composants internet/intranet/extranet sont intimement liés, c'est une évidence parce que ceux-ci n'auraient pas de succès sur internet, si l'intranet de l'entreprise n'était pas en place, si l'extranet, son prolongement naturel ne s'insérerait pas dans une communauté professionnelle avec ses fournisseurs et ses partenaires.

1.4.2. Gestion de données

1.4.2.1. Echange de données informatiques (EDI)

Il correspond à la transmission de données numériques directement d'un système d'information à un autre, sans support matériel, cela implique que les données soient Informatisées, c'est-à-dire issues d'un système d'information, mais aussi que l'échange le soit c'est-à-dire qu'il se fasse directement d'ordinateur à un ordinateur.

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

1.4.2.2. Datawarehouse

Il s'agit d'une application regroupant les données issues de diverses applications de Production. Il peut être défini comme étant une collecte de données intégrées, et répertoriées selon un historique. Selon GOUARNE J.M., l'objectif du « datawarehouse est de centraliser toutes les données en optimisant l'information qu'elles contiennent »⁶.

En effet, c'est un entrepôt de données qui représente un système d'aide à la prise de décision. Pour centraliser et automatiser le traitement des informations, le système décisionnel occupe généralement ? En pratique, datawarehouse se caractérise par trois fonctions :

- Acquisition : c'est-à-dire entreposer des données qui proviennent de plusieurs sources.

⁶ GOUARNE.J-M, « le projet décisionnel », Ed Eyrolles, Paris, 1998, p 9.

- Stockage : car le datawarehouse est une véritable mémoire de l'entreprise puisqu'une part importante des informations relatives aux événements significatifs est conservée sous une forme structurée.
- Exploitation : le datawarehouse inclus un ensemble d'outils permettant aux utilisateurs d'extraire les informations par une recherche personnalisée en fonction de leurs besoins.

Les utilisateurs peuvent prendre des décisions et s'engager à partir des données contenues par le datawarehouse.

1.4.2.3. Le datamining

Est « un processus qui permet de découvrir de grosses bases de données consolidées, des informations jusque-là inconnues, mais qui peuvent être utilisées, pour soutenir des décisions tactiques et stratégiques ».⁷

Le datamining permet le traitement de l'information qui est tirée d'une ou plusieurs bases de données de l'entreprise, afin d'isoler des populations, des tendances, des segmentations. Ces outils peuvent être utilisés pour l'analyse des comportements sur un site web, afin de révéler des segments de clientèle, en vue d'une solution marketing. Ces opérations permettent, notamment, une division de données, celles qui seront utiles et celles qui ne le seront pas (segmentation des clientèles, ciblage, élaboration de profil type de consommateur).

1.4.3. Intégration matérielle

1.4.3.1. Entreprises ressource planning (ERP)

L'ERP entreprises ressource planning en français progiciel de gestion intégré (PGI) est un ensemble d'applications qui repose sur une base de données. Ces applications peuvent être mises en place de façon isolée. En liaison les unes aux autres, ou en complément de solutions permettant, par conséquent, de relier tous les domaines de la gestion dans l'entreprise, il a pour particularité :

- Concepteur unique.
- Modulateur : ce qui lui permet de s'adapter aux besoins actuels et futurs de l'organisation.

⁷ GOVARE.V, « L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) », Paris, 2002, p12.

- Unicité des informations : elle est garantie par le versement centralisé des données dans une base unique de données et accessible à tous les modules applicatifs.
- Intégration : une modification, faite dans un module, provoque une mise à jour en temps réel, dans le module lié.
- Grande étendue : elle peut, en théorie, suffire la totalité des besoins de l'entreprise en termes de système d'information.

Le choix d'implantation d'un ERP est motivé par : le remplacement des systèmes propriétaire fonctionnels, la simplification et la standardisation des systèmes, l'amélioration des interactions et de la communication avec les fournisseurs, clients et d'autres partenaires d'affaire, l'acquisition d'un avantage stratégique, le lien avec les activités globales. (Mabert & al, 2000).⁸

1.4.3.2. Groupeware

Facilite trois mécanismes fondamentaux inhérents à toute organisation humaine : la communication, la coordination et la coopération. Ces mécanismes sont des concepts clés des sciences de l'organisation qui caractérisent une forme de structure, s'imposant comme le plus apte à relever les défis d'un environnement, toujours plus changeant, toujours plus complexe, en l'occurrence, l'équipe.

Selon BOUTYEB.S le groupeware « est un ensemble des méthodes, procédures, logiciels et plates-formes informatiques permettant à des personnes, associées dans un même contexte professionnel, de travailler ensemble avec le maximum d'efficacité ».⁹

Et selon l'AFACET « le groupeware est un ensemble de techniques/méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs séparés, ou réunis par le temps et l'espace à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe »¹⁰. Autrement dit, le groupeware est un type de logiciel qui facilite la communication, la coordination et coopération au sein de d'un groupe de personnes qui travaillent ensemble.

⁸ MABERT.V, SONIA ET VENKATAMARAN.M, « **Enterprise Resource Planning Survey of U.S. Manufacturing Firms** », Production and Inventory Management Journal (2e trim.), 2000, pp. 52-58.

⁹ BOUTAYEB, S. « **Dictionnaire des termes de base de l'informatique** », Ed Dunod, Paris, 1997, p52.

¹⁰ BRIFAUT J-P, « **Processus d'entreprise pour la gestion** », Éd Lavouaer, Paris, 2004. P 70

1.4.3.3. Workflow

Workflow, en français « flux de travail », sert à modéliser et à automatiser les flux d'information de l'entreprise, par exemple, certains documents, comme les dossiers d'assurance, les prêts ou notes de frais, doivent suivre un parcours prédéterminé, ou encore de leur élaboration. De cette manière, le workflow définit les circuits de cheminement pour chaque type de dossier en précisant les intervenants, les délais et les opérations d'approbation et de validation. Donc, c'est « un ensemble de dispositifs techniques permettant la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'information au sein d'un groupe de travail ».¹¹

De façon pratique, le workflow englobe :

- Le circuit de validation.
- Les tâches à accomplir entre les différents acteurs d'un processus.
- Les délais à respecter.
- Les modes de validation.

On identifie généralement deux types de workflow :

- Le workflow procédural (administratif) : les parcours sont définis à l'avance, ce mode convient aux procédures structurées et répétitives.
- Le workflow ad hoc : les utilisateurs interviennent dynamiquement et adaptent le cheminement selon les situations.

1.5. L'application des TIC dans les administrations

L'e-gouvernement, aussi connu sous le nom d'administration électronique, repose sur l'utilisation des TIC par les agences gouvernementales. Ses objectifs incluent l'amélioration des services publics, la stimulation de l'interaction entre les entreprises, et l'encouragement de la participation citoyenne en favorisant l'accès à l'information. En outre, il vise à réinventer les processus administratifs pour promouvoir une bonne gouvernance. Cette approche contribue à la réduction de la corruption, à la promotion de la transparence, et à la diminution des coûts des services administratifs. En parallèle, l'intégration des TIC dans les services publics offre des opportunités pour créer de nouveaux services, exigeant une cohérence entre les acteurs

¹¹ GUNIA N, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises ; Impact des nouvelles technologies d'information et de communication », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue à Toulouse le 22/04/2002, p. 112.

impliqués. Malgré les progrès réalisés par la France en matière d'intégration des TIC, certains pays comme le Danemark, l'Australie, la République de Corée et l'Angleterre sont mieux positionnés. Les défis restent multiples, notamment sur le plan organisationnel, humain, économique et social. La question cruciale réside dans la structuration et la mise en oeuvre des projets d'intégration des TIC à l'échelle territoriale dans les administrations publiques.

1.6. Les TIC et la structure

L'introduction des TIC provoque des changements en profondeur, au niveau structurel, à la fois, dans la manière de travailler (rythme, contenu de travail, rapidité... etc.), mais également, dans l'organisation des entreprises.

Les TIC réduisent le besoin de proximité physique, les contrôles hiérarchiques, cela étant accompagné de la disparition, de plus en plus fréquente, de la catégorie des cadres intermédiaires. Elles transforment la structuration de l'organisation de type pyramidal. Comme l'explique REIX.R, « L'effet direct des TIC sur la morphologie de l'organisation s'explique par le besoin de communication entre niveaux hiérarchiques qui est un déterminant de l'étendue de contrôle possible ; si l'on retient une étendue de contrôle étroit¹², donc un nombre élevé de niveaux hiérarchiques, c'est en raison de la capacité limitée de communication et de décision du centre de commande. L'accroissement de la capacité de communication et de décision rend possible une extension de l'étendue de contrôle. Le modèle d'organisation verticale est totalement revisité avec l'apparition des TIC au profit d'une organisation transversale, reposant sur les processus, et en mettant toute l'organisation en ligne.

En conclusion, face à la révolution technologique apportée par les TIC, leur utilisation, dans l'entreprise, est devenue une nécessité pour préserver leur pérennité, ainsi, elles donnent la possibilité d'améliorer les pratiques actuelles et de développer de nouvelles solutions pour faire face aux défis d'aujourd'hui. Le développement des TIC contribue à l'optimisation des communications, l'accroissement de la réactivité et la performance de l'entreprise. Ainsi, ces technologies sont en train de remplacer les méthodes traditionnelles qui jouaient le rôle de canal de communication dans les grandes entreprises.

¹² REIX. R, « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », revue française de gestion n ° 77, 1990, p102.

Section 2 : Généralités sur la GRH publique:

La gestion des ressources humaines a, depuis longtemps, été un domaine d'étude très important, et il s'est construit d'une manière empirique et progressive. La majorité des analystes et experts commencent à s'intéresser aux capacités des organisations à recruter et maintenir les employés talentueux, car une véritable bataille se joue sur l'acquisition des compétences, même la satisfaction des clients est liée principalement aux travailleurs de l'organisation.

D'après Peretti J-M, « le facteur humain est un moteur de la stratégie, apportant un véritable avantage concurrentiel car créateur d'innovation, d'écoute des besoins clients, d'amélioration des processus, si leurs efforts sont intelligemment orientés et rapidement exploités ». Dans cette section nous allons essayer de présenter la GRH, son évolution, ses principales activités ainsi que ses enjeux.

2.1. Définition de la gestion des ressources humaines

La revue de la littérature nous a permis de constater qu'il existe plusieurs définitions de la notion de la GRH. Dans cette partie, nous tenterons de présenter quelques définitions ce qui nous permettra de cerner cette notion.

D'après ROUSSEL.P, « la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ». ¹³

Le Gall. J-M, quant à lui, définit la GRH ainsi « elle est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif la qualité de vie au travail, le développement des échanges et de la coopération, et l'optimisation Continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle doit intervenir ». ¹⁴

¹³ PERETTI J-M, « **ressources humaines** », 10ème Ed Vuibert, Paris, 2006, p.40.

¹⁴ ROUSSEL. P, citée par MORENO. M., « **gestion des ressources humaines-GRH** », IAE-UTI, Paris, 2008, P5.

Puis pour LOUART.P, « la GRH est l'ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs. C'est une somme de tâches d'autant plus complexes qu'elles sont réparties dans l'organisation et que la fonction qui en est chargée officiellement n'en contrôle elle-même qu'une partie. Contrairement à d'autres ressources, les hommes ne sont pas de simple paramètre de l'action, ce sont des êtres autonomes qui interviennent activement ou relativement dans les processus de gestion ».¹⁵

Enfin, selon ST-ONGE et ALL, la GRH constitue une fonction de gestion, au même titre que les fonctions de production, de marketing et finances. Elle renvoie plus précisément à « un ensemble variable des pratiques qui visent à aider l'organisation à résoudre avec efficacité, efficience et équité les problèmes associés à la présence des personnes au sein d'une entreprise ».¹⁶

En effet, la gestion des ressources humaines se définit généralement comme un ensemble d'activités et pratiques visant la mobilisation, et le développement des hommes en entreprise pour pouvoir fournir des ressources humaines en quantité et en qualité, dont l'entreprise a besoin afin d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés et pour une meilleure efficacité et performance.

2.2. Les éléments constitutifs de la GRH :

La gestion des ressources humaines se traduit en général par les principaux éléments qui la constitue comme :

- Des pratiques de gestion : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former...
- Des règles et des normes : juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise, normes produits, réglementations, outils de GRH
- Des politiques de gestion d'entreprises : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activité et des contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante. Des acteurs multiples : en interne : direction, service RH, managers,

¹⁵ LOUART P, « **Gestion des ressources humaines** », 2eme Ed Eyrolles université, Paris, 1991, P17.

¹⁶ ST-ONGE.S et ALL, « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines** », Ed Gaëtan Morin Chenelière, 2004, p. 6

représentants du personnel ; en externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires¹⁷.

2.3. Enjeux de la GRH

Les entreprises ont été poussées par l'instabilité économique, l'émergence des crises et la volatilité de l'environnement à se restructurer, à adopter de nouvelles méthodes de gestion et surtout à repenser la place du capital humain au sein de l'entreprise. La gestion des ressources humaines joue un rôle crucial dans la performance des entreprises car elle représente le principal facteur de performance et constitue le levier par lequel l'entreprise peut se démarquer de ses concurrents. Effectivement, les ressources humaines ont été identifiées et validées comme un élément essentiel dans le développement de toute entreprise. On a fréquemment observé que les entreprises qui prospèrent se distinguent par leur importance accrue envers le facteur humain. La situation économique instable, l'émergence des crises, la perturbation de l'environnement.

a) Les enjeux technologiques

La gestion des ressources humaines est devenue plus complexe en raison des diverses contraintes qui pèsent sur les capacités de gestion de ces ressources. L'accélération du progrès technique oblige l'entreprise à s'adapter plus régulièrement, mais aussi plus rapidement, les compétences et qualification de ses salariés. La complexité croissante des tâches, dans l'entreprise, exige un accroissement continu du niveau moyen des qualifications, mais aussi une réorganisation du travail. Cette réorganisation du travail élargit les champs d'action des salariés et s'inscrit dans le processus de « qualité total ». Ces mutations technologiques impactent les entreprises en créant de nouveaux enjeux pour la GRH :

Elles permettent l'accroissement de la productivité et modifient l'organisation de travail, ce qui impose à la fonction RH de mettre en place de nouveaux modes d'organisation du travail.

Ces nouvelles technologies, modifiées, remettent en cause et font disparaître des emplois. Dans ce cadre, l'entreprise doit chercher à améliorer les compétences de ses salariés par des formations, et développer de nouvelles compétences.

¹⁷ GALL.J-M, « **la gestion des ressources humaines, que sais je ?** », Ed presses universitaires de France, 2015, p7.

L'obsolescence et les coûts des équipements deviennent de plus en plus élevés, cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par la mise en place de diverses formes d'aménagement du temps de travail.

b) Les enjeux sociaux

La vision taylorienne du salarié, motivé uniquement par le niveau de la rémunération obtenue, est remise en cause par les nouvelles écoles de pensée qui insistent, de plus en plus, sur les aspects psychologiques de la gestion du personnel, et la prise en compte croissante des motivations des salariés. L'école des ressources humaines, par exemple, montre l'importance de la communication interne, du style de commandement ou du travail en équipe, comme facteur de motivation du salarié. L'école sociologique insiste, pour sa part, sur la diversité des besoins individuels qui imposent de répondre aux besoins de développement des individus en menant éventuellement une politique sociale spécifique, pour chaque groupe social, membre de l'entreprise.

c) Les enjeux économiques

Ces dernières années sont marquées par la mondialisation et l'internationalisation de la concurrence, le ralentissement de la croissance économique, ou même la crise financière et économique, la saturation des marchés, et aussi des mutations sociales (développement du syndicalisme). Ces changements imposent, à l'entreprise, des efforts en termes d'innovation, de flexibilité, de productivité et de qualité. Pour conserver sa compétitivité dans ce contexte, l'entreprise doit mobiliser tout le potentiel de ses personnels : leur imagination, leur professionnalisme, leur motivation, leur responsabilité et leur capacité d'évolution.

La fonction ressource humaine a connu, à travers le temps, des évolutions aussi bien dans ses activités que ses pratiques et ses domaines. La gestion des ressources humaines englobe, aujourd'hui, des domaines aussi divers que variés, et intervient à tous les stades de l'organisation du personnel : recrutement, la gestion des carrières, la formation, l'évaluation des performances, la gestion des conflits, la motivation, l'implication du personnel, la communication.

d) Les enjeux sociologiques

La modification des valeurs des individus et les changements de mentalité imposent à l'entreprise de traiter ses salariés différemment. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples, la diversité des âges, des formations, des parcours professionnels et des qualifications, ce qui a pour conséquence de grandes différences d'attente.

On peut conclure que la GRH a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Elle a, en effet, intégré le facteur humain dans l'entreprise ; si la conception classique constatait une contradiction entre les aspirations du travailleur et celles de l'entreprise, le mouvement des relations humaines a cherché à mieux cerner les motivations des salariés et à mettre en parallèle les conditions de travail, styles de commandement, satisfaction des individus et rendement. De ce fait, on assiste aujourd'hui à une fonction dite de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH), celle-ci participant au rendement et à la productivité de l'entreprise.

2.4. Les principales activités de la gestion des ressources humaines

Recrutement et politique de rémunération, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, communication interne, gestion de carrière, politique de formation, gestion des connaissances, négociations collectives et dialogue social, lutte contre les discriminations, prévention des risques au travail, hygiène, sécurité et environnement HSE, ... Autant d'activités qui dessinent, aujourd'hui, les contours de la gestion des ressources humaines. Nous retiendrons, quelques principales activités pour les expliquer :

2.4.1. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

L'adéquation quantitative et qualitative demeure comme un point essentiel visé par la GRH. L'entreprise doit disposer en permanence des hommes et des compétences que nécessite le volume d'activité. Lorsqu'il s'agit de gérer les ressources humaines d'une organisation, la première question qui se pose est celle de l'identification et de la mesure des effectifs et des compétences dont elle peut disposer.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) est une démarche structurée pour anticiper et organiser les mutations économiques et leurs conséquences sur l'emploi. Ainsi, elle se situe d'emblée en univers incertain, et c'est précisément, cette incertitude qu'elle va chercher à réduire. Ce faisant, elle va diminuer le risque de prendre des

décisions erronées et coûteuses à terme, et augmenter la probabilité d'anticiper à bon escient, en matière notamment de recrutement, de formation ou de mobilité, mais aussi en infléchissant des choix d'organisation du travail. La GPEC vise la triple articulation entre les emplois (besoins) et les compétences (ressources), le présent et moyen terme, la stratégie de l'entreprise et l'évolution de chaque salarié. Concrètement, c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action visant à réduire de façon anticipée, ces écarts et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.¹⁸

Par ailleurs, la GPEC se fait suivant une certaine démarche qui commence, premièrement, par définir les objectifs en lien avec la stratégie de l'entreprise, puis effectuer un diagnostic des emplois et des compétences, en place afin d'identifier les écarts à réduire, et travailler sur la situation actuelle en termes d'effectif de métiers d'emplois et de compétence. Après, vient l'étape de définir un plan d'action afin de réduire les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée, enfin vient l'évaluation des résultats et la vérification d'atteinte des objectifs.

Ainsi, tous les acteurs, toutes les étapes de dispositif GPEC, pourront être évalués afin de cibler les bonnes pratiques mais aussi les points d'amélioration à apporter comme ça en évaluant on pourra prouver la valeur ajoutée de cette démarche pour l'entreprise et ses salariés.

2.4.2. Le recrutement

Le recrutement est la pratique de gestion des ressources humaines la plus visible à l'extérieur de l'organisation puisque non seulement les candidats, mais aussi le grand public, peuvent en voir des manifestations tangibles. Les deux principales sont la communication liée au recrutement et la sélection à laquelle sont soumis les candidats. De par cette ouverture sur l'extérieur, le recrutement constitue certainement la plus médiatique parmi les pratiques de gestion des ressources humaines.¹⁹

Alors, le recrutement est une opération que l'entreprise réalise pour se procurer des ressources humaines nécessaires, c'est un processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé utile de créer, de maintenir ou de transformer. Lorsque le superviseur constate qu'un poste doit être comblé dans son service à la

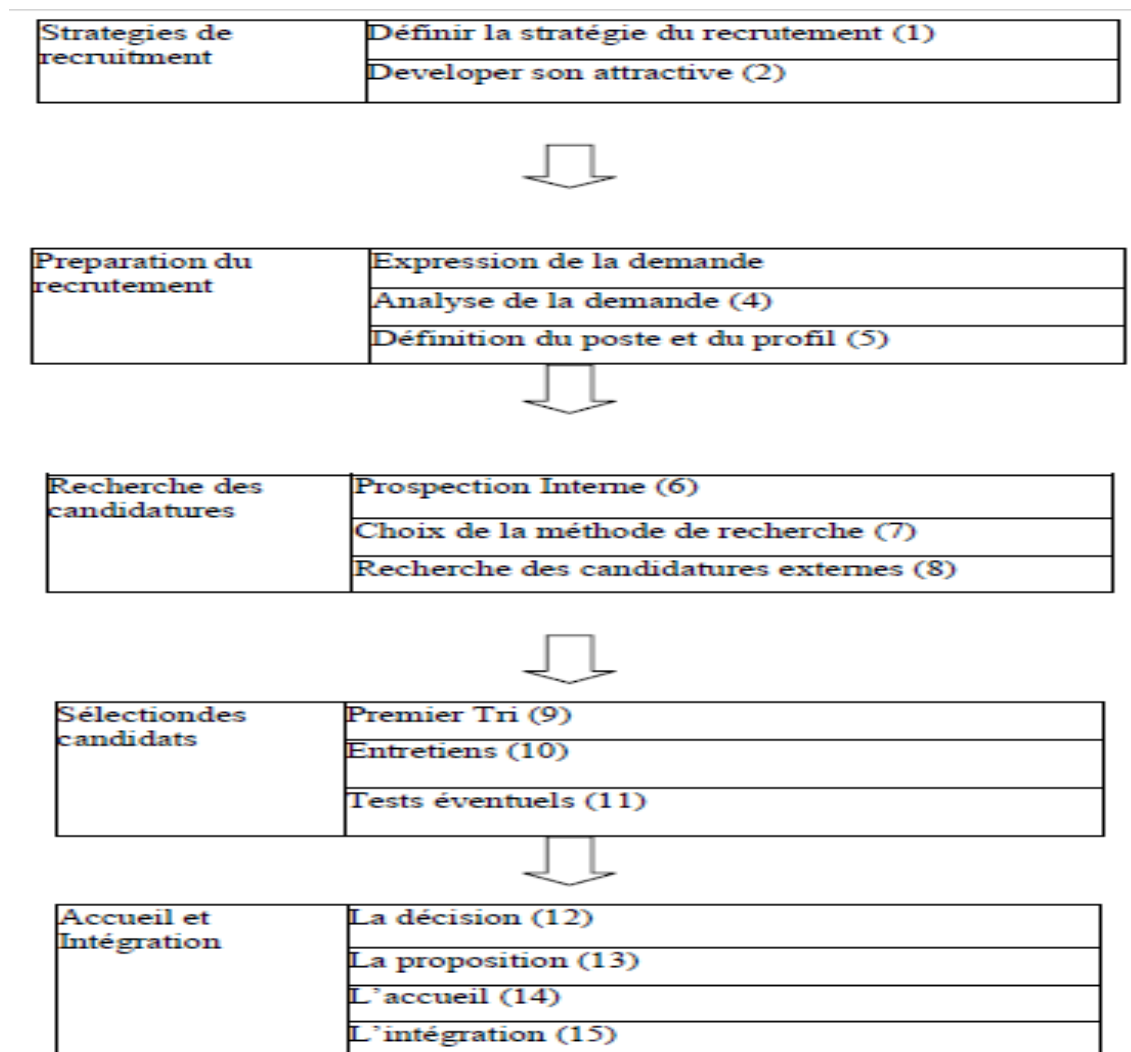
¹⁸ LE GALL.J-M, « **la gestion des ressources humaines, que sais je ?** », op.cit, pp 59-60.

¹⁹ CADIN.L, GUERIN.F et PIEGEYRE.F, « **gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie** », 2ème Ed Dunod, Paris, 2004, p 289

suite d'une réorganisation, d'une démission, d'une promotion ou encore de la création d'un nouveau poste, il remplit une réquisition de personnel qu'il fait parvenir au service des

Ressources humaines, afin d'obtenir de son supérieur immédiat, l'autorisation d'entreprendre les démarches, visant à trouver un candidat qualifié et compétent. Le recrutement doit aussi offrir une réponse aux besoins individuels et professionnels car non seulement, l'entreprise désire maintenir les meilleurs candidats, mais elle souhaite les maintenir le plus longtemps possible. Puis, PERETTI.J-M propose une approche du processus de recrutement en 5 principales étapes. Celles-ci comportent elles-mêmes des sous-étapes. L'approche de Peretti peut être exposée comme ceci :

Tableau N°1 : processus de recrutement.



Source : PERETTI.J-M, « ressources humaines », 16^{ème} Ed Vuibert, 2017, p229.

2.4.3. La formation

Dans une organisation, occuper un poste de travail, implique que l'employé exécute le travail de façon à répondre aux exigences de l'employeur. Il existe donc une relation très étroite entre la formation d'un employé et son rendement au travail. Quel que soit le travail à réaliser, l'employé doit posséder des connaissances : savoir comment effectuer le travail ; maîtriser des habilités, être capable de faire le travail, adopter les attitudes requises, vouloir faire le travail. La formation est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables des ressources humaines, c'est sans doute parce qu'on a découvert qu'elle était un extraordinaire levier de développement pour l'entreprise, et d'acquisition de compétences pour tout salarié.

D'après ALAIN.M, « la formation est un moyen qui peut aider à résoudre quelques problèmes de l'entreprise qui sont de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents, avec un niveau élevé de performance et de qualité à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible »²⁰

Facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est aussi un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique.

La formation est un droit pour les employés et une obligation pour chaque entreprise. De ce fait, les salariés se sentent souvent motivés et inspirés car elle leur permet une évolution professionnelle et leur garantit le sentiment d'être utile et efficace, capable et important dans l'entreprise.

2.4.4. La formation a pour objectif

Les objectifs visés par la formation dans les organisations sont essentiellement l'amélioration du rendement et l'amélioration du développement des employés et de l'organisation. Ce faisant, l'employé sera plus apte à aider son superviseur à atteindre les objectifs de l'organisation, ce qui accroîtra la rentabilité et la compétitivité de cette dernière. De plus, l'employé pourra combler ses besoins de croissance personnels au travail et il

²⁰ Cité par DARNE.M, mémoire sur « comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ? », p10

éprouvera un sentiment d'appartenance, de plus en plus fort, envers l'organisation qui investit dans ses capacités. De ce fait, la formation permet l'accroissement de la productivité :

- Le développement de l'employé.
- Le soutien du gestionnaire.
- Le développement des carrières professionnelles.
- Le développement organisationnel.

2.4.5. La rémunération

« La rémunération désigne l'ensemble des éléments financiers destinés aux membres du personnel employé dans l'organisation. Elle constitue la prestation essentielle fournie par l'employeur en contrepartie du temps de travail et des compétences apportées par le collaborateur »²¹

LELARGE-G la définit comme : « la rémunération du salarié est un des éléments clés du contrat de travail : elle est la contrepartie monétaire du service rendu. Mais au-delà de cette appréciation juridique, elle est, pour l'immense majorité des salariés l'unique source de revenu, et pour une grande partie des entreprises l'élément majeur de leurs coûts de production. Entre l'entreprise et son personnel les enjeux liés à la fixation de la rémunération s'inscrivent donc dans des logiques de contradictions et que les dirigeants la désignent comme l'un des mécanismes déterminants de l'équilibre économique de leur entreprise ».²²

Alors, La rémunération constitue l'un des éléments les plus importants de la relation de travail. L'évolution des besoins engendrés par notre société de consommation est telle que le salarié porte un jugement sur son niveau de rémunération en fonction des désirs qu'il peut satisfaire et de ceux qu'il ne peut pas s'offrir. Dans le contexte de la raréfaction de la main-d'oeuvre spécialisée à laquelle font face actuellement les organisations, la rémunération constitue un facteur primordial de fidélisation des ressources humaines. En dépit de tous les efforts consentis par une organisation pour recruter ses employés, celle-ci risque fort de ne pouvoir les retenir longtemps si leur rémunération n'est pas ajustée au marché.

On peut distinguer plusieurs composantes de rémunération car cette dernière est fondée et composée de différents éléments. Jean marie Peretti présente ces composantes ainsi:

²¹ EMERY.Y et GONIN.F, « dynamiser les ressources humaines », 2eme Ed, PPUR, 2006, page14

²² LELARGE G, « la gestion des ressources humaines », Ed SEFI, Canada, 2003, p 21.

- Collectives, fixes et immédiates tel que le salaire de base lié au coefficient du poste.
- Collectives, variables et immédiates tel que la prime d'intéressement.
- Collectives, variables et différées tel que la participation aux résultats de l'entreprise bloquée cinq ans.
- Collectives, fixes et différées tel que l'indemnité de départ à la retraite.
- Personnalisées, fixes et immédiates tel que la modulation du salaire du fait des augmentations individuelles.
- Personnalisées, variables et immédiates tels que le bonus et primes exceptionnels.
- Personnalisées, variables et différées telles que les stock-options ou les distributions d'actions gratuites.

Ainsi, il y en a d'autres, à savoir les composantes monétaires et non monétaires comme une voiture de fonction qui est une composante non monétaire, aussi les tickets repas sont des éléments non monétaires.

Finalement, on peut dire que l'intégration du système de rémunération à la stratégie de l'entreprise contribue à la création de valeurs et à l'optimisation et amélioration du potentiel de l'organisation.

Enfin, les ressources humaines sont devenues un atout important pour les entreprises. Un personnel compétent et qualifié assure le bon fonctionnement, et même contribue à l'amélioration et au développement de l'entreprise. En effet, au fil du temps, cette fonction a évolué et devenue stratégique pour cette dernière. Cela participe pleinement, par le biais de ses différentes fonctionnalités, à la productivité des facteurs de production et la réussite de l'entreprise.

Les changements dans les valeurs personnelles et les mentalités obligent les entreprises à changer la façon dont elles traitent leurs employés.

De plus, notre entreprise compte des employés ayant des objectifs, des âges, des formations, des antécédents professionnels et des qualifications diverses, ce qui entraîne de grandes différences dans les attentes.

On peut conclure que la GRH a considérablement évolué au cours des dernières décennies.

Nous avons effectivement intégré l'élément humain dans l'entreprise.

Alors que le concept classique identifiait les conflits entre les aspirations des travailleurs et celles de l'entreprise, le mouvement des relations humaines cherchait à mieux comprendre les motivations des travailleurs, à améliorer les conditions de travail, les styles de leadership et la satisfaction personnelle.

En conséquence, nous voyons désormais une fonction appelée gestion stratégique des ressources humaines (GSRH) contribuer à la performance et à la productivité organisationnelles.

2.5. Besoin et défis en matière de GRH dans le secteur :

Dans le secteur public, les besoins et les défis en matière de gestion des ressources humaines (GRH) peuvent être divers et complexes.

Voici quelques trucs à prendre en compte :

- **Recrutement et rétention** : Le recrutement et la rétention de talents qualifiés constituent un défi majeur, surtout compte tenu de la concurrence du secteur privé et de l'évolution des attentes des employés.
- **Gestion du changement** : Les organisations du secteur public doivent souvent s'adapter aux changements politiques, économiques et sociaux, ce qui nécessite une gestion efficace du changement au niveau du personnel
- **Développement des capacités** : Le développement continu des compétences et des connaissances du personnel est essentiel pour répondre aux besoins changeants de la mission et de la fonction publique.
- **Culture d'entreprise** : La promotion d'une culture de transparence, d'éthique et d'engagement au sein d'une organisation est essentielle pour renforcer la confiance et la motivation des employés.
- **Gestion des performances** : Établir un système de gestion des performances efficace pour évaluer, reconnaître et récompenser les contributions des employés de manière juste et transparente.
- **Diversité et inclusion** : Nous promouvons la diversité et l'inclusion au sein de notre organisation pour refléter la société et garantir un environnement de travail juste et respectueux.
- **Gestion des ressources humaines** : Anticiper et gérer les besoins en ressources humaines, notamment en matière de retraite, de relève et de transfert de connaissances.

- **Technologie et innovation** : Intégrer efficacement les technologies et pratiques innovantes dans la gestion des ressources humaines pour améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience des employés.

Chaque organisation du secteur public peut être confrontée à des défis uniques en fonction de sa taille, de sa mission et de son contexte politique et économique.

La collaboration entre les parties prenantes, une planification stratégique solide et une gestion proactive des talents sont essentielles pour surmonter avec succès ces défis.

Les TIC et la GRH sont devenus des domaines fondamentaux et extrêmement importants de l'économie actuelle.

Premièrement, les TIC se développent très rapidement dans divers domaines institutionnels (famille, société, gouvernement, économie, etc.).

Conclusion :

Ce chapitre souligne d'abord que les TIC jouent un rôle important dans les entreprises d'aujourd'hui car elles aident les dirigeants à prendre des décisions plus rapides, donnent accès à l'information et facilitent également la communication interne et externe.

Les investissements dans les TIC et leurs applications garantissent donc que les entreprises assurent leur durabilité, établissent un avantage concurrentiel et réussissent dans les domaines dans lesquels elles opèrent.

Deuxièmement, les acteurs représentent les éléments les plus importants d'une organisation, et les employés ne sont plus seulement des outils interchangeables pour l'entreprise, mais plutôt des actifs immatériels que l'on souhaite attirer et développer.

J'ai pu expliquer la GRH et analyser ses différentes thématiques et principales activités.

En fait, il a été modernisé et constitue désormais une fonctionnalité partagée dans toute l'entreprise.

Chapitre 2

L'intégration et l'impact des TIC dans la GRH publique

Introduction

Dans le secteur public, les besoins et les défis en matière de gestion des ressources humaines (GRH) peuvent être divers et complexes.

Voici quelques trucs à prendre en compte : Recrutement et rétention : Le recrutement et la rétention de talents qualifiés constituent un défi majeur, surtout compte tenu de la concurrence du secteur privé et de l'évolution des attentes des employés.

Gestion du changement : Les organisations du secteur public doivent souvent s'adapter aux changements politiques, économiques et sociaux, ce qui nécessite une gestion efficace du changement au niveau du personnel.

Développement des capacités : Le développement continu des compétences et des connaissances du personnel est essentiel pour répondre aux besoins changeants de la mission et de la fonction publique.

- **Culture d'entreprise** : La promotion d'une culture de transparence, d'éthique et d'engagement au sein d'une organisation est essentielle pour renforcer la confiance et la motivation des employés.
- **Gestion des performances** : Établir un système de gestion des performances efficace pour évaluer, reconnaître et récompenser les contributions des employés de manière juste et transparente.
- **Diversité et inclusion** : Nous promouvons la diversité et l'inclusion au sein de notre organisation pour refléter la société et garantir un environnement de travail juste et respectueux.
- **Gestion des ressources humaines** : Anticiper et gérer les besoins en ressources humaines, notamment en matière de retraite, de relève et de transfert de connaissances.
- **Technologie et innovation** : Intégrer efficacement les technologies et pratiques innovantes dans la gestion des ressources humaines pour améliorer l'efficacité opérationnelle et l'expérience des employés.

Chaque organisation du secteur public peut être confrontée à des défis uniques en fonction de sa taille, de sa mission et de son contexte politique et économique.

La collaboration entre les parties prenantes, une planification stratégique solide et une gestion proactive des talents sont essentielles pour surmonter avec succès ces défis.

Section 1 : Intégration des TIC dans la GRH publique

1.1. Historique de l'intégration des TIC dans la GRH publique

L'histoire de l'intégration des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la gestion des ressources humaines (GRH) de la fonction publique est caractérisée par plusieurs étapes importantes : Le début de l'intégration : Les premières étapes de l'intégration des TIC dans la gestion des ressources humaines de la fonction publique Dans les années 80 et 90, les efforts se sont concentrés sur l'utilisation de l'informatique pour *simplifier et automatiser* les processus de gestion.

1.1.1. Internet et e-gouvernement

Avec l'avènement d'Internet dans les années 1990, les administrations publiques ont commencé à développer des services en ligne pour faciliter l'interaction avec le public et améliorer la gestion interne des ressources humaines.

Système d'information sur les ressources humaines : Avec l'introduction d'un système d'information sur les ressources humaines (SIRH), vous pouvez centraliser et gérer efficacement les données des employés, la paie, le recrutement et la formation.

1.1.2. E-gouvernement

L'intégration des TIC fait partie d'une approche plus large d'e-gouvernement visant à optimiser la fourniture de services publics et à promouvoir la transparence.

1.1.3. Défis et opportunités

Le processus d'intégration présente des défis, en particulier en matière de sécurité des données, de protection de la vie privée, et la nécessité de améliorer les compétences des employés pour s'adapter aux nouvelles technologies a également été présentée.

1.1.4. Innovation et performance

Les TIC ont été conçus comme un moyen d'innovation pour améliorer l'efficacité et l'efficience des services publics, en tenant compte des changements organisationnels et humains.

1.1.5. Classement international

Selon les Nations Unies, la France était classée 10ème mondiale en 2016 et 9ème en 2018 en matière d'intégration des TIC dans les services publics, démontrant son intérêt pour l'innovation dans ce domaine¹.

En résumé, l'intégration des TIC dans la gestion des ressources humaines publiques a évolué de l'automatisation de tâches simples à une transformation majeure des pratiques de gestion des ressources humaines, avec un impact majeur sur l'efficacité des services publics et la qualité de leurs interactions avec le publique.

1.2. Avantage et limites de l'intégration des TIC dans la GRH publique :

L'intégration des TIC dans la gestion des ressources humaines publiques présente plusieurs avantages :

1.2.1. Avantage

1.2.1.1. Automatisation des processus administratifs : Les TIC permettent d'automatiser de nombreuses tâches administratives telles que la gestion des dossiers du personnel, les demandes de congés, etc.

1.2.1.2. Accessibilité améliorée : Les employés peuvent utiliser les plateformes en ligne.

Accédez facilement aux informations sur l'emploi, les politiques organisationnelles et bien plus encore.

1.2.1.3. Optimisation du processus de recrutement : TIC facilite la diffusion des informations sur les emplois et la gestion des processus de candidature et de sélection.

1.2.1.4. Suivi et évaluation des performances : Les outils numériques permettent un suivi et une évaluation plus efficaces des performances des employés, facilitant ainsi la gestion des compétences et des carrières.

1.2.1.5. Améliorer la communication interne : Les TIC fournissent des moyens de communication efficaces tels que des plateformes de collaboration, des intranets, etc.

Pour faciliter la collaboration et le partage d'informations au sein d'une organisation.

Toutefois, l'intégration des TIC dans la gestion des ressources humaines publiques présente également des limites.

1.2.2. Limites

1.2.2.1. Coûts initiaux élevés : Dans les organisations publiques, en particulier dans les pays en développement, les investissements initiaux en infrastructures et en logiciels peuvent être prohibitifs.

1.2.2.2. Résistance au changement : Certains employés peuvent être réticents à utiliser les nouvelles technologies, ce qui peut entraîner une mise en œuvre lente ou incomplète.

1.2.2.3. Problèmes de confidentialité et de sécurité des données : La gestion des informations personnelles et sensibles des employés nécessite une attention particulière pour éviter les fuites d'informations et les violations de données.

1.2.2.4. Besoin de compétences techniques : L'utilisation des TIC dans la GRH nécessite des compétences techniques spécifiques que ne possèdent pas tous les salariés et nécessite une formation complémentaire.

1.2.2.5. Exclusion numérique possible : Certaines catégories de salariés, notamment ceux ayant un accès limité à Internet ou ceux ayant de faibles compétences informatiques, peuvent être exclues des avantages de l'intégration des TIC dans la gestion des ressources humaines.

1.3. Exemples d'outils TIC utilisés dans la GRH publique :

Dans la gestion des ressources humaines publiques (GRH), les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle clé dans l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience des processus.

1.3.1. Systèmes de gestion des ressources humaines (SGRH) : Ces systèmes automatisent la gestion des données des employés telles que le recrutement, la formation, les évaluations des performances, les performances et la paie.

1.3.2. Portail RH en ligne : Donnez aux employés un accès indépendant à leurs informations personnelles, demandez des congés et soumettez des dépenses.

1.3.3. Logiciel de recrutement en ligne : Ces outils facilitent le processus de recrutement en permettant aux responsables de publier, de publier et de trier les candidatures.

Planifiez les entretiens plus efficacement.

1.3.4. Système de gestion du temps : Enregistrez les heures des employés, gérez les demandes de congés et automatisez le processus de gestion du temps.

1.3.5. Logiciel de formation en ligne : Ces plateformes vous permettent de dispenser des formations à vos collaborateurs à distance.

Ceci est particulièrement utile pour les organisations du secteur public dont le personnel est géographiquement dispersé.

1.3.6. Outils de gestion des performances : vous aide à suivre les objectifs de chaque employé, à évaluer les performances et à fournir des commentaires réguliers.

1.3.7. Application mobile : L'application mobile offre un accès rapide aux informations RH et permet aux employés d'effectuer des tâches spécifiques.

Les demandes de congé peuvent être soumises depuis votre téléphone mobile.

Ces outils TIC peuvent aider à rationaliser les processus RH, à améliorer la communication interne et à renforcer l'engagement des employés dans les organisations publiques.

Section 2 : Impact des TIC dans la GRH publique

2.1. Recrutement, sélection et développement des compétences : approche intégrée

Dans une démarche globale de recrutement, de sélection et de développement des compétences, les procédures de recrutement et de sélection sont élaborées de manière à repérer les candidats qui ont non seulement les compétences nécessaires pour le poste actuel, mais aussi le potentiel de progression pour des postes à venir au sein de l'entreprise.

Cela nécessite d'aligner les critères de recrutement et de sélection avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise, tout en instaurant des programmes de développement des compétences afin de permettre aux employés de renforcer leurs compétences et de progresser dans leur professionnalisme. En intégrant de manière cohérente ces éléments, une approche intégrée favorise la formation d'une équipe performante et en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.²³

2.2. Optimisation de la performance et progression professionnel

L'amélioration des performances et la progression professionnelle jouent un rôle crucial dans le domaine professionnel. Afin de maximiser les résultats, les sociétés cherchent à augmenter l'efficacité et la productivité de leurs employés. Il est possible de réaliser cela en instaurant des procédures de recrutement et de sélection rigoureuses afin de repérer les candidats adéquats, en leur proposant des formations pour améliorer leurs compétences, et en créant un cadre de travail propice à la performance.

La progression professionnelle, d'autre part, concerne l'évolution de carrière des personnes au sein de l'entreprise. Les employés ont la possibilité de progresser en étant promus, en assumant des responsabilités supplémentaires ou en acquérant de nouvelles compétences.

Les entreprises ont la capacité de favoriser le développement professionnel en proposant des occasions de croissance, des programmes de mentorat, et en reconnaissant et récompensant les résultats exceptionnels. En associant une amélioration efficace des performances à des possibilités de développement professionnel, les individus peuvent exploiter pleinement leur potentiel et apporter une contribution significative à l'entreprise.

²³ Cité par LE REOUX.M-R et ALL, « **la décentralisation du management RH** », université Paris dauphine, p51.

2.3. Harmonisation des rémunérations et des relations sociales : vers une communication

Interne cohérente

L'harmonisation des rémunérations et des relations sociales vise à établir une cohérence entre les salaires et les avantages sociaux offerts aux employés, tout en favorisant une communication interne claire et efficace au sein de l'organisation. Cela implique de mettre en place des politiques salariales équitables et transparentes pour assurer une rémunération juste et compétitive pour tous les employés. En parallèle, une communication interne cohérente permet de transmettre efficacement les informations, les valeurs et les objectifs de l'entreprise à tous les niveaux de l'organisation, favorisant ainsi un climat de confiance et de collaboration entre les employés et la direction. Cette approche globale contribue à renforcer la motivation.

Conclusion :

L'engagement et la satisfaction des employés, ce qui peut avoir un impact positif sur la performance globale de l'entreprise.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouent un rôle majeur dans le domaine de la GRH publique. Les technologies de l'information et de la communication modifient les méthodes de recrutement, de formation, d'évaluation et de gestion des employés dans les organismes publics. Ces fonctionnalités favorisent une gestion améliorée des données, une communication plus efficace et une automatisation des tâches administratives. L'objectif de l'utilisation des TIC dans le domaine des ressources humaines publiques est d'améliorer l'efficacité, la transparence et la qualité des services fournis aux citoyens.

La numérisation des processus des ressources humaines offre également une traçabilité améliorée des actions, une diminution des erreurs et une optimisation des ressources. Néanmoins, il est primordial d'assurer la sécurité des informations confidentielles et de fournir une formation appropriée aux employés afin de bénéficier pleinement des bénéfices des technologies de l'information et de la communication dans le domaine des ressources humaines publiques. En résumé, l'intégration réussie des technologies de l'information et de la communication dans la gestion des ressources humaines publiques peut entraîner une administration plus performante, transparente et axée sur les besoins des citoyens.

Chapitre 3

**Etude du cas d'une
administration
publique L'APC
Iferhounene**

Introduction

Au cœur de l'Administration Publique Communale (APC) d'Iferhounene, nous plongeons dans l'analyse de la communication interne. Cette dimension joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement de toute organisation. Au-delà de la simple transmission d'informations, elle impacte directement le bien-être des employés et, par conséquent, leur performance globale.

Notre méthodologie repose sur des entretiens individuels avec les employés de l'APC. Ces échanges nous ont permis de cerner leurs attentes et leurs besoins en matière de communication interne. Nous avons identifié des axes d'amélioration, notamment en ce qui concerne la structuration des réunions et la diversité des canaux de communication.

En somme, ce chapitre explore les enjeux spécifiques de la communication interne au sein de l'APC d'Iferhounene. Nous proposerons également des recommandations pour renforcer cette dimension essentielle de la vie organisationnelle.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et enquête du terrain

1.1. Présentation de l'administration publique (APC)

1.1.1. Définition de la commune

Selon l'article 1 de la loi n° 10.11 en date du 2 juin 2011, relative aux communes, "La commune est l'entité territoriale de base de l'État, jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie financière."

La commune est la base territoriale de la décentralisation et un lieu d'exercice de la citoyenneté, elle constitue un cadre de participation à la gestion des affaires publiques ; la commune contribue avec l'État, en particulier, à la gestion et à l'aménagement du territoire, au développement économique, social, culturel, ainsi qu'à la sécurité et à la préservation du cadre de vie des citoyens et à son amélioration.

- -La commune occupe une place importante dans l'organisation administrative de l'État moderne, bénéficiant de nombreuses caractéristiques, en particulier :
- La commune est un ensemble territorial au sein duquel ses citoyens partagent des intérêts communs fondés sur des réalités historiques et économiques.

- La commune est une entité décentralisée créée conformément à la loi et jouissant de la personnalité morale.
- La commune est une subdivision administrative de l'État chargée d'assurer le bon fonctionnement des affaires publiques municipales.

Selon l'article 6 de la loi n° 10.11 en date du 22 juin 2011, relative aux communes, "La commune a un nom, un territoire et un siège principal."

"La loi n° 10.11 en date du 2 juin 2011 relative aux communes s'adapte aux transformations résultant des différentes réformes adoptées aux niveaux politique, économique et social, en intégrant cette collectivité locale dans les réformes entreprises par l'État à tous ses niveaux, ainsi que par l'intégration des résultats des libertés que celui-ci applique dans le développement de la société."

1.1.1.1. Définition de la commune d'Iferhounene

La commune d'Iferhounene est située à l'est de la wilaya de Tizi Ouzou, limitée au nord par les communes d'Imesouhal et d'Illiltene, au sud par les wilayas de Béjaïa et de Bouira, à l'ouest par la commune d'Abi Youcef, et à l'est par la commune d'Illoula Oumalou. Iferhounene est le siège principal de la daïra et se trouve à environ 60 km du siège de la wilaya. La commune est située dans une région montagneuse, où la chaîne de montagnes de Djurdjura domine le climat, qui est de type méditerranéen tempéré. Elle est riche en ressources végétales telles que les figues et les olives, avec une altitude de plus de 2000 mètres. La superficie d'Iferhounene est de 32,95 hectares, avec une population d'environ 13 714 habitants selon les statistiques de 2008, soit une densité de 416 habitants par kilomètre carré, et elle compte 23 villages.

La commune d'Iferhounene a été fondée par le décret n° 421.63 en date du 28 octobre 1963, anciennement appelée Ittourar ou Imesdourar dans le Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire.

Après la nouvelle division administrative en 1984, la commune mère (Iferhounène) a donné naissance aux communes d'Imesouhal et d'Illiltène, tout en restant le siège principal de la daïra avec ses 23 villages. Cela représente une fondation administrative, mais l'histoire de la commune d'Ittourar ou d'Iferhounène remonte à l'époque coloniale, où cette région a été le théâtre de la résistance contre l'occupation française à travers la lutte de Lalla Fatma N'soumer, cette grande héroïne qui a grandi dans cette région résistante à toute présence étrangère sur ses terres.

Au début de notre glorieuse révolution le 1er novembre 1954, les fils de cette région étaient parmi les premiers à rejoindre la révolution victorieuse, où plus de 1800 martyrs ont été tués pendant la période de la guerre de libération (1954-1962). Cette région a joué un rôle majeur en fournissant constamment à la révolution algérienne des hommes compétents, intègres et des leaders qui ont contribué à libérer notre patrie.

1.1.2. Présentation de la technologie utilisée par l'APC

Les technologies de l'information et de la communication(TIC), est souvent utilisé et compris comme synonyme d'Internet avec tout ce que cela suppose : l'utilisation d'ordinateurs et de divers réseaux de télécommunications permettant de relier les utilisateurs entre eux, et de les relier à l'information. On a deux logiciels :

1.1.2.1. Une plateforme numérique de gestion des ressources humaines

Est un outil technologique qui propose un système d'information complet et intégré pour la gestion des ressources humaines sur le plan technique. Grâce à cette plateforme, les processus liés aux ressources humaines, tels que le recrutement, la formation, l'évaluation des performances et la gestion des données des employés, peuvent être centralisés et automatisés. Elle simplifie la communication interne, la collaboration et la prise de décision en temps réel, ce qui favorise une gestion des ressources humaines plus efficace et transparente au sein d'une entreprise.

1.1.2.2. Un système d'information complet et intégré pour la gestion des ressources humaines

Une plateforme technologique qui centralise et automatise les processus liés aux ressources humaines, comme le recrutement, la formation, l'évaluation des performances et la gestion des données des employés, est un système d'information complet et intégré pour la gestion des ressources humaines. En facilitant la communication interne, la collaboration et en fournissant des données en temps réel, cette solution offre une gestion efficace des ressources humaines.

1.1.3. Analyse méthodologique des TIC utiliser à l'APC d'Iferhounene

1.1.3.1. Les TIC dans le domaine de la GRH

Les administrations publiques font face à des défis croissants en matière d'efficacité, de transparence et de gestion des ressources humaines. L'introduction des TIC dans ce domaine vise à moderniser les processus, réduire les coûts opérationnels, améliorer la qualité des services et accroître la transparence.

1.1.3.2. Objectifs des TIC dans les administrations publiques

- Améliorer l'efficacité des processus de gestion des ressources humaines.
- Centraliser et intégrer les informations pour une meilleure prise de décision.
- Accroître la transparence et la traçabilité des opérations administratives.
- Réduire les erreurs humaines et les délais de traitement.

1.2. Analyse des Plateformes Numériques pour la GRH

1.2.1 Description des Plateformes Numériques

Les plateformes numériques pour la GRH sont des solutions logicielles conçues pour automatiser et gérer les processus RH tels que la gestion des congés, le suivi des performances, la gestion des recrutements, et la gestion des paies.

1.2.2. Méthodologie d'Analyse

- **Identification des Besoins** : Déterminer les besoins spécifiques des administrations publiques en matière de GRH.
- **Évaluation des Solutions** : Comparer les plateformes disponibles en termes de fonctionnalités, de coûts et d'adaptabilité aux besoins spécifiques.
- **Implémentation** : Définir un plan d'implémentation incluant la formation des utilisateurs, la migration des données et les tests de validation.
- **Évaluation Continue** : Mettre en place des indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité et le retour sur investissement de la plateforme.

1.2.3. Critères d'Évaluation

- **Fonctionnalités** : Capacité à gérer l'ensemble des processus RH, personnalisation, intégration avec d'autres systèmes.
- **Interface Utilisateur** : Ergonomie et facilité d'utilisation.
- **Sécurité** : Conformité aux normes de sécurité des données et protection contre les cybers menaces.
- **Support et Maintenance** : Disponibilité du support technique et des services de maintenance.

1.3. Analyse des Systèmes d'Information Intégrés pour la GRH

1.3.1 Description des Systèmes d'Information Intégrés

Les systèmes d'information intégrés combinent différentes fonctions administratives et de gestion au sein d'une plateforme unique. Ils permettent une vue unifiée des opérations et des données.

1.3.2 Méthodologie d'Analyse

- **Analyse des Processus Métier** : Cartographier les processus RH existants pour identifier les points d'intégration possibles.
- **Sélection de la Solution** : Choisir un système qui répond aux besoins d'intégration et qui s'intègre bien avec d'autres systèmes administratifs.
- **Planification et Déploiement** : Établir un calendrier pour la mise en œuvre, la formation des utilisateurs et la migration des données.
- **Suivi et Amélioration** : Mettre en place des mécanismes de retour d'information pour évaluer l'efficacité et procéder à des ajustements si nécessaires.

1.3.3 Critères d'Évaluation

- **Intégration** : Capacité à intégrer diverses fonctions et à échanger des données entre différents modules.
- **Capabilité** : Possibilité d'adaptation et de croissance en fonction des besoins futurs.
- **Performance** : Rapidité et fiabilité du système.

- **Coût Total de Possession** : Coûts initiaux, coûts de maintenance et coût de mise à jour.

1.4. Défis et Bonnes Pratiques

1.4.1. Défis

- **Résistance au Changement** : Les employés peuvent être réticents à adopter de nouvelles technologies.
- **Complexité de l'Implémentation** : Les processus de GRH sont souvent complexes et leur automatisation nécessite une planification rigoureuse.
- **Protection des Données** : Assurer la confidentialité et la sécurité des données personnelles des employés.

1.4.2. Bonnes Pratiques

- **Impliquer les Parties Prenantes** : Engager les utilisateurs finaux dès le début du projet pour assurer l'adhésion et l'acceptation des nouvelles solutions.
- **Formation Continue** : Assurer une formation adéquate pour les utilisateurs afin de maximiser l'utilisation des outils.
- **Sécurité Renforcée** : Mettre en place des mesures de sécurité robustes pour protéger les données sensibles.

L'intégration des TIC dans la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques peut offrir des gains importants en termes d'efficacité et de transparence. Cependant, la réussite de cette intégration dépend de la sélection appropriée des outils, d'une planification rigoureuse et de la gestion des aspects humains et techniques du changement. Une évaluation continue des systèmes et un ajustement basé sur le retour d'expérience des utilisateurs sont essentiels pour garantir le succès à long terme.

Cette analyse méthodologique devrait vous offrir une vue d'ensemble utile pour comprendre et évaluer l'impact des TIC dans les administrations publiques, en particulier dans le domaine de la GRH.

Une fois notre stage à l'APC d'Iferhounene terminé et j'ai pu observer de près l'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines, j'ai pu observer de manière concrète comment ces technologies modifient les processus de gestion des ressources humaines. Les TIC sont

indéniablement bénéfiques pour ce secteur en termes d'efficacité, de transparence et d'optimisation des ressources humaines. Il est évident que la digitalisation des processus de gestion des ressources humaines aide à améliorer la traçabilité, à diminuer les erreurs et à optimiser les ressources humaines, tout en mettant en évidence l'importance de la sécurité des données et de la formation des employés afin de maximiser les bénéfices des TIC dans le domaine des ressources humaines.

Conclusion Générale

Les technologies de l'information et de communication ont aujourd'hui changé le fonctionnement des organisations et leurs pratiques managériales. Leurs utilisations modifient la façon d'agir, de travailler et de collaborer. L'utilisation de ces technologies assure le développement futur des organisations et en tant que gestion, la GRH ne peut ignorer les apports d'un traitement automatisé des informations.

C'est pour cela que l'objet de notre recherche était d'apprécier l'impact des technologies d'information et de communication sur l'efficacité de la fonction RH.

Pour ce faire, dans notre travail de recherche, nous avons entamé une étude sur l'intégration des TIC et leur impact sur la fonction RH, au niveau de l'APC IFERHOUNENE. De ce fait, pour répondre aux objectifs que nous avons tracés, il a fallu suivre une démarche méthodologique. A ce titre, nous avons opté pour une recherche théorique, dans laquelle on a présenté à travers deux chapitres, en se référant à la littérature académique et les différents travaux des auteurs, sur ce sujet, en utilisant des ouvrages, thèses, revues...des généralités sur les TIC et la GRH, leurs évolutions, leurs fonctionnalités ainsi que leurs rôles et missions, aussi nous avons essayé de présenter la fonction RH à l'ère des TIC, comment ces derniers l'ont informatisé et changé, comment elles l'ont impacté et quels sont les principaux apports apportés voire même les limites pour cette fonction. Et une enquête empirique, par questionnaire, que nous avons réalisée, auprès d'un échantillon du personnel de la DRH, ainsi qu'un entretien mené auprès du service personnel.

Les résultats dégagés, après l'étude de terrain que nous avons mené, nous ont permis de constater que le personnel de le service personnel de l'APC utilise fortement les technologies d'information et de communication (logiciels, internet, intranet...); ce qui a permis de faire évoluer et développer cette fonction avec une forte flexibilité et autonomie et facilitation des tâches des salariés. Nous avons réalisé, aussi, la contribution des TIC à l'amélioration de la fonction RH, les différents TIC introduites dans le service personnel de l'APC, avec un impact vraiment positif. Elles ont apporté de réelles solutions, dans le fonctionnement de cette fonction, et ont servi à des considérables conséquences, en rendant le service personnel plus performante et efficace, avec un service de meilleurs « qualité, temps » aussi augmenter les compétences et les capacités de travail du salarié en termes de partage de connaissances, orientation vers des taches à plus forte valeur ajoutée).

Par ailleurs, nous avons remarqué d'après nos interprétations que pour la plupart des employés de service personnel de l'APC, qui ont rencontré une difficulté d'usage de ces TIC et

qui ont suivi une formation, pour les aider ont été moyennement satisfaits, ce qui nous laisse dire que les formations proposées n'aboutissent pas aux résultats attendus de bien satisfaire les formés et de leur simplifier l'utilisation des TIC.

Dans ce contexte, nous proposons aux responsables de la DRH de cette APC de mener des plans de formations plus efficaces et de s'assurer que les formations suivies soient plus satisfaisantes, pour assurer une meilleure exploitation des TIC, ce qui aura à notre avis un impact plus important sur les activités de la GRH au sein de cette APC.

Bibliographie

Références bibliographiques :

Ouvrage :

- ANGOST.H, « système d'information de l'entreprise », 5 ème Ed Boeck, paris,2006.
- AKTOUF.O, « Méthodologie des sciences sociales et approches qualitative desorganisations », Ed les presses de l'université du Québec, Montréal, 1997.
-
- BALANCOT.C, « benchmark SIRH »,5ème Ed Danae, 2013.
- BLANCHET.A et ALL, « Les techniques d'enquête en sciences sociales », Ed DUNOD, Paris, 2000.
- BRIFAUT J-P, « Processus d'entreprise pour la gestion », Éd Lavouaer, Paris, 2004.
- BOUTAYEB.S, « Dictionnaire des termes de base de l'informatique », Dunod,Paris, 1997.
- CADIN.L, GUERIN.F et PIEGEYRE.F, «gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie », 2^{ème} ed Dunod, Paris, 2004.
- DARBELET.M, IZARD.L ET SCARAMUZZA.M, « Notions fondamentales de gestion d'entreprise. Organisation, fonctions et stratégie », Ed Foucher, Paris, France, 1995.
- EMERY.Y et GONIN.F, « dynamiser les ressources humaines », 2e Ed, PPUR,2006.
- GOUARNE.J-M, « le projet décisionnel », Ed Eyrolles, Paris, 1998.
- GOVARE.V, « L'évolution du travail avec les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) », Paris, 2002.
- GRAWITZ. M, « Lexique des sciences sociales », 4ème Ed DALLOZ, paris, 2004,
- GILLET .M et GILLET.P, « SIRH Système d'information ressources humaines », Ed DUNOD, paris, 2010.
- GEUZE.F, «E-DRH, outils de gestion innovant », 1er éd, de boeck université, 2009.
- KALIKA.M et ALL, « E-RH réalité managériale », Ed, Vuibert, Paris, 2005.
- KALIKA.M, « E-GRH : révolution ou évolution », Ed, liaisons, 2002.
- KEFI.H et KALIKA.M, « Le rôle stratégique des TIC », Ed Economica, 2006.
- JUST.B, « pas de DRH sans SIRH », Ed liaison, paris, 2010.

- LAUDON.K et LAUDON.L « **Management des systèmes d'information** », Ed,Pearson, 2006.
- LELARGE.G, « **la gestion des ressources humaines, nouveau enjeux, nouveaux outils** », Ed Sefi, CANADA, 2003.
- LE GALL.J-M, « **la gestion des ressources humaines, que sais je ?** », Ed pressesuniversitaires de France, 2015.
- LOUART.P, « **Gestion des ressources humaines** », 2eme Ed, Eyrolles université,paris, 1991.
- MULLENDERS.A, « **e-DRH : outil de gestion innovant** », Ed de boeck, universitéBruxelles, 2009.
- O'BRIEN.J-A, « **Les Systèmes d'information de gestion** », Ed De Boeck Université,1995.
- QUIVY.R, COMPENHOUDT .L, « **Manuel de recherche en sciences sociale** »,3eme édition, Dunod, PARIS, 2006.
- RIFKIN.J, « **la fin du travail** », Ed la découverte, 1997,
- PERETTI.J-M, « **le SIRH : enjeux, projets et bonnes pratiques** », 2eme Ed, Vuibert,Paris, 2012.
- PERETTI.J-M, « ressources humaines », 16^{ème} Ed Vuibert, 2017.
- PERETTI.J-M, « **dictionnaire des ressources humaines** », Ed Vuibert, 2001.
- PERETTI J-M, « **ressources humaines** », 10^{ème}, Ed Vuibert, Paris, 2006.
- REIX.R « **système d'information et management des organisations** », Ed, Vuibert,paris 2002.
- ST-ONGE.S ET ALL, « **Relever les défis de la gestion des ressources humaines** »,Ed Gaëtan Morin Chenelière, 2004.
- SILVA.F, « **être E-DRH** », 2ème Ed liaisons, France, 2012.
- SILVA.F, « **devenir e-drh** », Ed Liaisons, 2001.
- THIETAR.R-A et COLL, « **méthodes de recherche en management** », Ed Dunod,2003.
- WESTPHALEN.M-H, « **Communication: Le guide de la communication d'entreprise** », Éd Dunod, 1999.

Revue:

- AUBERT.B ET ALL, « L'innovation et les technologies de l'information et des communications », HEC Montréal, octobre 2010.
- LEKHAL.A, revue nouvelle économie : TIC et changement organisationnel, université Djilali Bounama, 2016.
- MABERT.V, SONIA ET VENKATAMARAN.M, Enterprise Resource Planning Survey of U.S. Manufacturing Firms”, Production and Inventory Management Journal (2e trim.), 2000.
- REIX .R, « L'impact organisationnel des nouvelles technologies de l'information », revue française de gestion n ° 77, 1990.
- TANNENBAUM.S-I, traduction de: The HRIS is the system used to acquire, store, manipulate, analyze, retrieve and distribute pertinent information regarding an organization's human resources , Canada,1999,

Mémoires :

- BEN DAOUDE.N, (les NTIC dans l'école privée), mémoire de master 2, université Sorbonne, 2009.
- BENDIABDELLAH.A et BENABOU.DJ, « impact des NTIC sur les structures et comportements de l'entreprise moderne », université de Tlemcen et université de Mascara, 2002.
- DARNE.M, « comment mettre en place une stratégie de formation et en optimiser le budget ? » mémoire master 2, 2011.
- EXBRAYAT.G, FISTEBERG.N, FOUESNANT.R, « Le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise », these université paris dauphine, MBA, MRH Promotion 7, 2010.
- GUNIA N, « La fonction ressource humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises : Impact des nouvelles technologies d'information et de communication », thèse de Doctorat en Sciences de Gestion soutenue à Toulouse le 22/04/2002.
- LE REOUX.M-R et ALL, « la décentralisation du management RH »,

université paris dauphine, 2004/2005.

MORENO M., « **gestion des ressources humaines-GRH** », IAE-UTI, Paris, 2008.

- Ophélie C, « **Le système d'information des ressources humaines au sein des petites et moyennes entreprises** », Mémoire Master 2, université de Reims, 2012.

Web graphie :

Déclaration sociale Nominative : qu'est-ce que c'est ? , Sur Le Journal du Net, URL, <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1201391-declaration-sociale-nominative-dsn-qu-est-ce-que-c-est/> consulté le 10/04/2019.

NGASSI NGAKEGNI.G « **Impact des TIC sur le tissu productif des biens et services au Maroc** », URL : www.linkedin.com/pub/ghynel-ngassi-ngakegni/23/654/485, Consulté le : 12/03/2019.

BASQUE.J, « **Une réflexion sur les fonctions attribuées aux TIC en enseignement universitaire** », Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire, 2005, URL : www.ritpu.org:81/img/pdf/ritpu_0201_basque-2.pdf. consulter le 10/04/2019.

Définition de l'information et de la communication URL : www.olats.org/schoffer/definfo.htm, consulté le 11/3/2019.

Définition de l'information et de la communication URL : www.olats.org/schoffer/definfo.htm, consulté le : 11/03/2019

NGASSI NGAKEGNI.G « **Impact des TIC sur le tissu productif des biens et services au Maroc** », URL : www.linkedin.com/pub/ghynel-ngassi-ngakegni/23/654/485, Consulté le : 12/03/2019.

Annexes

Annexe : questionnaire de l'enquête

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI

- TIZI-OUZOU -

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET DES SCIENCES
DE GESTION

Questionnaire destiné aux employés de la fonction ressources humaines dans l'APC Iferhounene

Thème de recherche

Intégration des technologies de l'information et de la communication dans la fonction ressource humaine

Ce questionnaire a été conçu dans le cadre d'un travail de recherche pour l'obtention du diplôme de Master en science de gestion option Management Public(MP).

Notre enquête a pour objet d'analyser l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans la fonction RH. Elle concerne un échantillon d'employés appartenant à la fonction ressources humaines dans l'APC Iferhounene. L'objectif de notre travail de recherche est de :

- Connaitre la réalité d'usage des TIC dans la fonction RH de l'APC Iferhounen.
- Es-que l'intégration des TIC au sein du service RH de l'APC Iferhounen contribue-t-elle à améliorer ce service
- Quel est le rôle joué par le système d'information ressource humaine dans la fonction RH

Le questionnaire est anonyme, nous vous assurons une totale confidentialité de vos réponses. Les données récoltées, feront l'objet d'un traitement anonyme, statistique. Et les résultats feront par la suite l'objet d'un usage strictement scientifique.

Merci pour votre précieuse participation

1^{ère} partie : Le profil du personnel

1) Age :

- Moins de 30ans
- De 30 a 39 ans
- De 50 à 59ans
- De 40 à 49ans
- 60ans et plus

2) Niveau académique :

- Sans baccalauréat
- Baccalauréat
- Niveau universitaire
- Autre.....

3) Catégorie :

- Exécutant
- Maitrise
- Cadre
- Cadre supérieur

4) Ancienneté (nombre d'années de service) :

- De 1 à 5
- De 6 à 10
- De 11 à 15
- De 16 et plus

2^{ème} partie : la disponibilité des TIC dans la direction RH

1) Utilisez-vous des TIC dans vos activités ?

Oui

Non

2) Si oui, quels sont les TIC que vous utilisez ?

Ordinateur	
Communication électronique (CD, vidéo...)	
Visio conférence	
Carte professionnel à puce	
Messagerie interne	
Transfert des fichiers (file transfert Protocol)	
Gestion électronique des documents	
Logiciels	
Equipement de contrôle d'accès	
téléphone (portable, fixe)	
Autre.....	

3) Utilisez-vous des progiciels lors de l'exécution de vos taches ?

Oui

Non

4) Si oui, quels sont les progiciels que vous utilisez ?

ERP (Enterprise Resources Planning)

Groupware

Workflow

EDI (échange de données informatisées)

- Autre :.....

5) Quels sont les réseaux que vous utilisez ?

Internet

Intranet

Extranet

- Autre.....

6) Quel outil technologique utilisez-vous pour effectuer vos communications internes

Téléphone

Courrier électronique

Intranet

Vidéoconférence

- Autre

7) Les services RH de votre entreprise sont-ils entièrement informatisés?

Oui

Non

8) Avez-vous accès à tous les TIC disposé dans les services RH ?

Oui

Non

9) Si c'est non : quels sont les outils dont vous n'avez pas accès ? Et pourquoi ?

.....
.....

3^{ème} partie : l'impact des TIC sur la fonction RH

1) Est-ce que vous avez rencontré des difficultés d'usages de ces technologies ?

Oui

Non

2) Est-ce que vous avez suivi une formation en TIC ?

Oui

Non

3) Si oui, êtes-vous satisfait de cette formation ?

Faiblement satisfaits

Moyennement satisfaits

Excellent ment satisfaits

4) Avez-vous un logiciel qui vous aide dans l'exécution de vos tâches ?

Oui

Non

5) Ces logiciels vous facilitent-ils votre travail ?

Oui

Non

6) Trouvez-vous qu'il y a une amélioration des prestations RH depuis l'intégration des TIC ?

Oui

Non

7) Quelle sont les avantages que procure ces technologies a votre tâche ?

- Rapidité de la réalisation de mon travail
- Plus d'autonomie dans la réalisation de mon travail
- Meilleur partage de l'information
- Améliore les relations interpersonnelles
- Permet un service de qualité
- Une meilleure coordination, organisation et coopération

-Autre suggestion

8) Grâce aux TIC la circulation de l'information et la communication entre les services RH sont plus fluides ?

- Oui
- Non

9) Les TIC sont-elles contribué à la diminution de la distance hiérarchique ?

- Oui
- Non

10) Pensez-vous que les TIC améliorent l'efficiencie et l'efficacité de la fonction RH ?

- Oui
- Non

4^{ème} partie : le rôle du SIRH dans la fonction RH

1) Disposez-vous d'un SIRH (système d'information des ressources humaine) ?

- Oui
-

2) Quels sont les activités couvertes par le SIRH?

- Activité de recrutement
- Activité de formation
- Activité de GPEC
- Activité de
rémunération

- Autre.....

3) Pensez-vous que le SIRH est indispensable aux activités de la FRH ?

- Oui
- Non

4) Quels sont les avantages que vous procure le SIRH dans votre travail ?

- Faciliter la prise de décision
- Réduire les coûts et le temps de la réalisation des tâches
- Une meilleure gestion de l'information
- L'harmonisation et la cohérence des pratiques de la GRH
- Une meilleure communication
- Autre.....
.....

5) Est-ce que le SIRH vous permet d'être plus efficace et plus performant dans la réalisation de vos tâches quotidiennes ?

- Oui
- Non

6) Voyez-vous que le SIRH est un outil stratégique pour les pratiques de GRH et pour l'entreprise ?

- Oui
- Non

Merci pour votre collaboration

Guide d'entretien

❖ **Entretien avec le directeur des ressources humaines :**

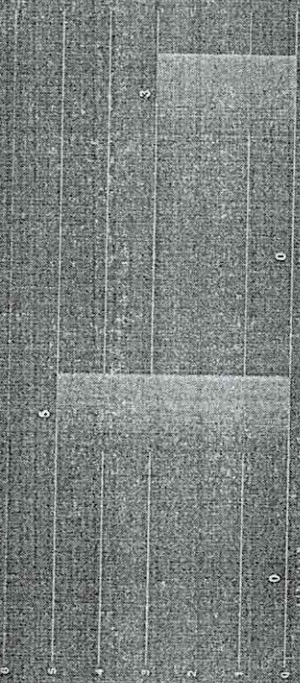
1. Quel est le degré d'implantation des TIC dans votre administration et spécialement dans le service RH ?
2. Comment vous percevez la réalité d'usage des TIC dans l'administration d'abord et dans la fonction RH (le taux de leur utilisation, leur disponibilité) ?
3. Quel est selon vous le rôle que jouent les TIC dans votre service RH et quels sont les effets qu'elles apportent après leur utilisation ?
4. Quel avantage ressort de l'utilisation des TIC pour les employés et l'administration ?
5. Est-ce que vos besoins en termes de disponibilités de technologie sont entièrement satisfaits ?
6. Ces technologies améliorent-elles votre gestion quotidienne ?
7. Les technologies de l'information et de la communication dans votre fonction permettent-elles à votre personnel d'être plus efficaces ?
8. Vous disposez d'un SIRH, va-t-il permettre à votre fonction d'évoluer d'un rôle administratif à un rôle de partenaire stratégique ? comment ?
9. Le SIRH, permet-il d'avoir plus de fluidité dans la prise de décision ?

❖ **Entretien avec le directeur du système d'information :**

1. Pouvez-vous nous faire un inventaire de vos technologies d'information et de communication ? précisez celle qui concerne le service RH ?
2. Quels sont leurs fonctionnalités et caractéristiques ?
3. Est-ce que l'acquisition de nouvelles technologies dans votre administration et spécialement dans le service RH fait partie de vos projets futurs ?
4. Dans quel but l'entreprise a-t-elle équipé le service technologies d'information et de communication ?

البنك الوطني للأوراق المالية

توزيع الصفقات بعمق أكبر من 100 مليون دينار



البنك الوطني للأوراق المالية

© 2024 بنك الوطنية المالية العربية المبنية على الثقة

البنك الوطني للأوراق المالية

توزيع الموطون والأوراق الموثقة قيد الخدمة العامة بحسب
الطبيعة القانونية لمحلها الفعلي
تحت إشراف بنك المغرب



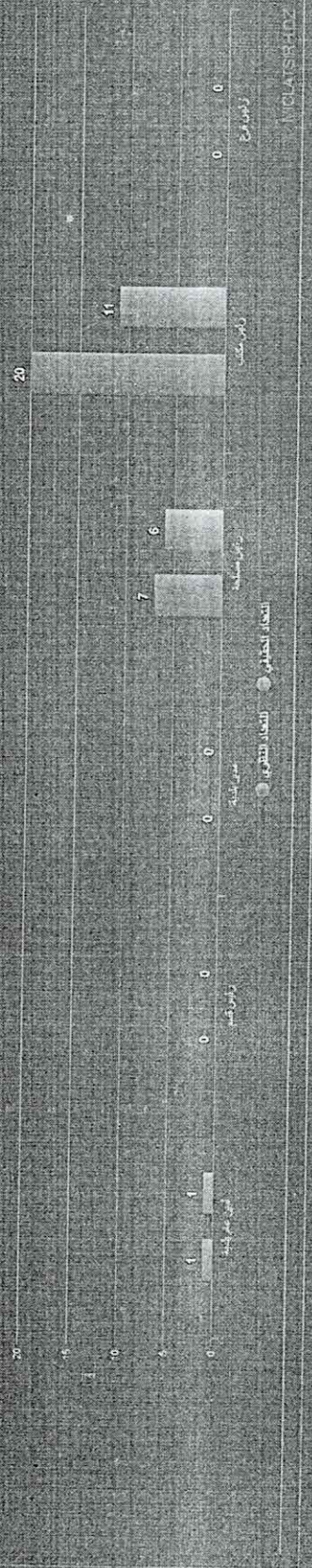
البنك الوطني للأوراق المالية (1945) 2448

الموطن المضمون (2019) 194

MCO51RHDZ

أداء الموظفين لأشهر 2024

المشعب الثاني - وقت استلام (البيانات)



4
من 30 كلمة
family

46
من 40 كلمة
family

104
من 60 كلمة
family

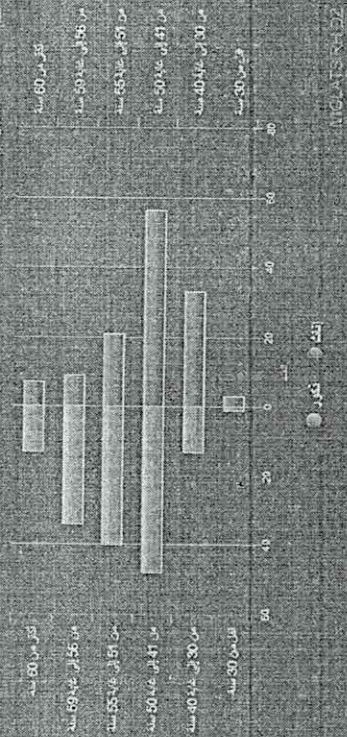
61
من 55 كلمة
family

43
من 59 كلمة
family

20
من 60 كلمة
family

أداة لاختبار الذاكرة

توزيع الموظفين والأعمال المدعوين إلى الخدمة الطبية حسب فرق العمل، 2024/12/31



وزارة الصحة والخدمات الطبية، رابطة الأطباء 2024 ©

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : Généralités sur les TIC et la GRH publique.....	4
Introduction	4
Section 1 : Généralité sur les TIC	4
1.1. Définition des TIC	4
1.2. Historique et évolution des TIC.....	4
1.3. Les caractéristiques des TIC.....	5
1.4. Présentation des différentes TIC.....	6
1.4.1. Les outils de communication	6
1.4.2. Gestion de données	8
1.4.3. Intégration matérielle	9
1.5. L'application des TIC dans les administrations	11
1.6. Les TIC et la structure	12
Section 2 : Généralité sur la GRH public	13
2.1. Définition de la gestion des ressources humaines	13
2.2. Les éléments constitutifs de la GRH :	14
2.3. Enjeux de la GRH.....	15
2.4. Les principales activités de la gestion des ressources humaines	17
2.5. Besoin et défis en matière de GRH dans le secteur :	23
Chapitre 2 : L'intégration et l'impact des TIC dans la GRH publique	25
Introduction	25
Section 1 : Intégration des TIC dans la GRH publique.....	26
1.1. Historique de l'intégration des TIC dans la GRH publique	26

1.1.1. Internet et e-gouvernement	26
1.1.2. E-gouvernement.....	26
1.1.3. Défis et opportunités	26
1.1.4. Innovation et performance	26
1.1.5. Classement international.....	27
1.2. Avantage et limites de l'intégration des TIC dans la GRH publique :	27
1.2.1. Avantage	27
1.2.2. Limites	28
1.3. Exemples d'outils TIC utilisés dans la GRH publique :.....	28
Section 2 : Impact des TIC dans la GRH publique	30
2.1. Recrutement, sélection et développement des compétences : approche intégrée.....	30
2.2. Optimisation de la performance et progression professionnel	30
2.3. Harmonisation des rémunérations et des relations sociales : vers une communication	31
Chapitre 3 : Etude du cas d'une administration publique L'APC Iferhounene.....	32
Introduction	32
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et enquête du terrain.....	32
1.1. Présentation de l'administration publique (APC).....	32
1.1.1. Définition de la commune.....	32
1.1.1.1. Définition de la commune d'Iferhounene	33
1.1.2. Présentation de la technologie utilisée par l'APC.....	34
1.1.2.1. Une plateforme numérique de gestion des ressources humaines	34
1.1.2.2. Un système d'information complet et intégré pour la gestion des ressources humaines.....	34
1.1.3. Analyse méthodologique des TIC utiliser à l'APC d'Iferhounene	35
1.1.3.1. Les TIC dans le domaine de la GRH.....	35
1.1.3.2. Objectifs des TIC dans les administrations publiques	35
1.2. Analyse des Plateformes Numériques pour la GRH	35

1.2.1 Description des Plateformes Numériques	35
1.2.2. Méthodologie d'Analyse	35
1.2.3. Critères d'Évaluation	36
1.3. Analyse des Systèmes d'Information Intégrés pour la GRH	36
1.3.1 Description des Systèmes d'Information Intégrés	36
1.3.2 Méthodologie d'Analyse	36
1.3.3 Critères d'Évaluation	36
1.4. Défis et Bonnes Pratiques	37
1.4.1. Défis	37
1.4.2. Bonnes Pratiques	37
Conclusion générale	39
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

L'objet de ce travail est de rechercher à cerner les retombées des technologies de l'information et de communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH) au sein de l'APC IFERHOUNENE qui peuvent l'aider à exceller dans la réalisation de ses activités.

L'intégration des TIC au sein de l'APC a eu un impact fondamental et positif concernant la fonction des ressources humaines. Les TIC ont révolutionné le SIRH en permettant de gagner en temps et en espace, d'assurer la fluidité de la communication et du transfert de sinformations.

Les résultats de notre recherche nous ont permis de conclure que l'intégration des TIC est très importante pour la GRH.

Abstract

Keywords: protocols, quality of care, identification and classification

The purpose of this work is to seek to understand the impact of information and communication technologies (ICT) on Human Resource Management (HRM) within the APC IFERHOUNENE, which can help it excel in carrying out its activities.

The integration of ICT within the APC has had a fundamental and positive impact on the function of human resources. ICT has revolutionized HRIS by saving time and space, ensuring smooth communication and information transfer.

The results of our research have allowed us to conclude that the integration of ICT is very important for HRM.

ملخص

يهدف هذا العمل إلى دراسة تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC) على إدارة الموارد البشرية (GRH) داخل بلدية إيفر حونان، مما يمكنها من التفوق في تنفيذ أنشطتها. لقد كان لدمج TIC داخل البلدية تأثير أساسي وإيجابي على وظيفة الموارد البشرية. حيث أحدثت TIC ثورة في نظام إدارة الموارد البشرية من خلال توفير الوقت والمساحة، وضمان سلاسة التواصل ونقل المعلومات. وقد أظهرت نتائج بحثنا أن دمج TIC يعتبر مهمًا جدًا لإدارة الموارد البشرية.