

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Sciences Commerciales

Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Management Marketing

Thème

L'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines
au sein de la Société nationale de Commercialisation et de la
Distribution des Produits Pétroliers. Cas Naftal de Tizi-Ouzou

Présenté par :

- BOUDJEMAA Mohamed Oualid
- AMRANE Tassadit

Dirigé par

Professeur Arezki CHENANE

Devant le membre de jury composé de

- MOKRAN Ali, MCA, Président.
- BOUBAGHLA Nabila, MCB, Examinatrice.
- CHENANE Arezki, Professeur, Rapporteur.

Soutenu le 10/11/2022

Remerciements



Nous tenons à adresser nos remerciements à nos familles et plus particulièrement à nos chers parents, pour leur marge d'affection et le soutien constant dont ils ont fait preuve tout au long de cette recherche.

*Nos remerciements iront à notre promoteur Professeur **Mr Arezki CHENANE**, qui nous a accordé sa confiance en acceptant de nous encadrer, mais aussi pour son soutien constant, ses précieux conseils et sa disponibilité tout au long de cette recherche.*

*Nous remercions tous ceux qui nous ont aidé à faire notre stage et avoir des informations au sein de Nafta district Oued Aissi, Wilaya de Tizi-Ouzou, toute la période de notre stage particulièrement le **Monsieur Ali BEN HAML**A.*

Enfin, nous tenons à exprimer nos reconnaissances à toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail avec une profonde affection à mes parents auxquels je souhaite une longue et heureuse vie, à mes Sœurs, à mes amis et à toute la promotion "Management Marketing",

A mon adorable nièce la petite ELINE

A tous les enseignants du département commercial et le staff administratif dont j'apprécie tellement l'amour et les encouragements.

Et à tous ceux mes amis.

✍ Oualid

Dédicace

Je dédie ce modeste travail avec une profonde affection à mes parents auxquels je souhaite une longue et heureuse vie, à mes Frères & Sœurs, à la, à mes amis et à toute la promotion "Management Marketing",

A tous les enseignants du département commercial et le staff administratif dont j'apprécie tellement l'amour et les encouragements.

Et à tous ceux mes amis.

✍ Tassadit

Liste des abréviations

CDC	Centre de Distribution des Carburants
CV	Curriculum Vitae
DRH	Direction des Ressources Humaines
DUE	Durée d'Utilisation des Equipements
ERP	Enterprise Resource Planning
FRH	Fonction Ressources Humaines
GRH	Gestion des Ressources Humaines
ISR	Investisseurs Socialement Responsables
LPB	Lubrifiant Pneumatique et Bitumes
NAFTAL	Naft Algérie
NTIC	Nouvelle Technologies de l'Information et de la Communication
RH	Ressources Humaines
RSE	responsabilité sociétale des entreprises
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
SVH	Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication

Sommaire

Liste des figures

Figure	Page
Figure n° 01 : Pyramide de Maslow	10
Figure n° 02 : Cadre contingentiel de la GRH	17
Figure n° 03 : Les flux des matières premières	40
Figure n°04 : Eléments d'un système d'information pour la gestion financière	42
Figure n°5 : Organigramme de l'entreprise Naftal	76
Figure n°6 : Organigramme du District et Commercialisation de T-O	81
Figure n°07 : Application khadamat de Naftal	84
Figure n° 08 : Exploitation du logiciel DTC	88
Figure n°09 : présentation de la carte « NAFTAL card corporate »	91
Figure n°10 : Page Face book officielle de Nftal Distict Tizi-Ouzou.	92

Liste des tableaux

tableaux	Page
Tableau n°01 : la position de l'Algérie par rapport aux pays africains, année 2019	49
Tableau N° 02 : Les avantages d'investissement dans les TIC en Algérie	51
Tableau n°03 : Répartition de l'effectif de Naftal	82

Sommaire

<i>Introduction générale</i>	1
<i>Chapitre I : La GRH : Fonction stratégique au sein de l'entreprise</i>	6
Introduction	7
Section 01 : La préoccupation de la GRH comme service personnel à la fonction RH.....	7
Section 02 : Les modèles RH au sein de l'entreprise	16
Section 03 : Evolution des RH à l'air des mutations.....	22
Conclusion.....	27
<i>Chapitre II : L'introduction des TIC dans la gestion des entreprise : cas de la GRH</i>	28
Introduction	29
Section 01 : Les TIC au sein des entreprises.....	29
Section 02 : Impact des TIC sur la performance des entreprises	39
Section 03 : Le rôle de digital dans la fonction ressources humaines	54
Conclusion.....	67
<i>Chapitre III : Les TIC au sein de l'entreprise publique, cas de Naftal Tizi-Ouzou</i>	68
Introduction	69
Section 01 : Présentation, historique et les branches d'activités de l'entreprise NAFTAL	69
Section 2 : Présentation, missions et organisation du district Commercialisation de Tizi-Ouzou	77
Section 02 : Les TIC au sein de Naftal.....	83
Section 03: Impact des TIC sur la GRH au sein de Naftal.....	92
Conclusion.....	99
<i>Conclusion générale</i>	100
<i>Bibliographie</i>	103



***Introduction
générale***

Introduction générale

Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

En générale, la notion des ressources humaines s'est considérablement modifiée ces dernières années sur la double emprise des changements qui affectent le monde du travail et du mouvement de fond qui vise à reconnaître à l'homme sa place et son rôle dans l'entreprise.

Le changement majeur de cette décennie est incontestablement celui de la croissance rapide des technologies de l'information et de la communication. Les innovations dans les systèmes numériques sont à l'origine d'une révolution qui bouleverse radicalement nos modes de pensée, de comportement, de communication, de travail et de décision. Cette mutation de l'économie de marché se manifeste par une mise en réseau planétaire des individus (le Web), par de nouvelles formes de communication (courriels, réseaux sociaux), par une décentralisation dans la circulation des idées et par une réappropriation de l'espace public par les citoyens. Cette « révolution numérique » ouvre de nouvelles perspectives à la création du savoir, à l'éducation et à la diffusion de l'information

La gestion des ressources humaines joue un rôle très important dans la vie de l'organisation, elle se divise en deux grandes branches, d'une part l'administration des ressources humaines tels que (la paie, le social, gestion personnel, les contrats,... etc.), et de l'autre part le développement des ressources humaines comme (la gestion de carrières, la gestion des compétences, la rémunération, la formation et le recrutement,... etc.).

Cependant, avec l'accélération des innovations technologique, la formation est essentielle pour parvenir à l'obsolescence des connaissances.

Ainsi la gestion des conditions de travail, amène à se pencher non seulement sur le contenu du travail, mais aussi sur le travail effectué.

A l'ère du digital, les usages et les comportements des consommateurs évoluent rapidement, induits par des technologies sans cesse renouvelées.

La GRH a bien changé au cours des années. Le passage de l'ère industrielle à une économie du savoir et de l'information est la raison principale de cette transformation. Les compétences des employés s'imposent comme la clé du succès dans ce nouvel

environnement. La GRH s'est, dès lors, mise à développer un nouveau langage axé sur la gestion des talents, la flexibilité,

L'accès à l'information, les changements comportementaux font que la digitalisation touche de façon extrême, violente et irrévocable tous les domaines quelle que soit leur secteur d'activité mais aussi toutes les générations. Face à ce changement, la fonction RH est au cœur de cette révolution.

Objectif de la recherche

L'objectif principal de la recherche dans ce présent travail, consiste à savoir quels sont les changements apportés à la fonction ressources humaine lors de l'implication des TIC au sein de l'entreprise Naftal district de Tizi-Ouzou.

Problématique

Les recherches sur la gestion des ressources humaines sont multiples puisqu'elle représente un levier stratégique pour les entreprises mais surtout la question de la digitalisation du capital humain.

En effet, la place des RH dans la transformation digitale des entreprises n'est plus à démontrer. Cette mission est doublement difficile vu que la fonction Ressources humaines subit elle-même une profonde transformation dans sa façon de faire habituelle à savoir : gestion du recrutement, gestion des carrières, gestion des rémunérations, gestion des formations, gestion sociale, communication etc.

L'importance et le poids acquis par les télécommunications dans le développement économique et social dans le monde sont sans commune mesure avec le passé, qualifiant ce siècle de l'ère de l'information et de la communication, cela repose sur les capacités, disponibilités et facilités des moyens de télécoms d'un pays, le développement actuel de l'occident est en bonne partie le fait des moyens de communication performants et adaptés aux besoins de l'économie.

Concernant l'Algérie, elle essaie d'adopter ces nouvelles technologies, elle s'est fournie en moyens humains et matériels en choisissant de développer et d'ouvrir le secteur des réseaux numériques, le secteur bancaire et commercial au numérique.

Dans ce contexte, l'entreprise de distribution des produits pétroliers et dérivés Naftal s'est vue dans l'obligation de se doter de ces moyens technologiques pour répondre aux

besoins de ses clients mais aussi pour sa gestion interne y compris la gestion des ressources humaines.

C'est pourquoi, nous nous interrogeons dans ce présent travail : « *Quel est l'impact de des TIC sur les activités de la GRH ?* » La réponse à cette question centrale nous amène à rendre ce travail plus structuré en soulevant un ensemble d'interrogations qui sont :

- Quel est le rôle et l'importance de la fonction de ressources humaines dans l'entreprise ?
- Quelles sont les fonctions des RH ?
- Quels sont les enjeux de la gestion des ressources humaines ?
- La digitalisation est-elle une opportunité sur la Gestion des Ressources Humaines au sein de l'entreprise ?

Hypothèses

L'étude repose sur deux principales hypothèses qui s'articulent comme suit :

- La fonction RH est influencée par les mutations technologiques actuelles.
- L'introduction des TIC au sein de Naftal : District Tizi-Ouzou a un impact positif sur la gestion des Ressources humaines.

Méthodologie de recherche

Pour mener à bien notre recherche et tâcher de répondre à notre problématique, nous allons nous baser sur une double démarche à savoir : conceptuelle et empirique.

Conceptuelle : En se référant à des ouvrages et mémoires disponibles dans la bibliothèque de notre département et celles des autres bibliothèques, des recherches dans les sites internet et les journaux officiels.

Empirique : nous avons mené une enquête au sein de la société Naftal. Notre enquête renferme une collecte d'informations et des données relatives à notre recherche au niveau de la direction générale de la société, ainsi que des entretiens (questions directes et indirectes) avec les responsables de deux autres directions (direction des ressources humaines et la direction informatique).

Structure du mémoire

Notre travail se structure autour de trois chapitres :

- Le chapitre I porte sur les différentes fonctions stratégiques au sein de l'entreprise en se référant à son évolution scindé en 03 sections, première section présente l'évolution de la GRH du service personnel à la fonction RH, la deuxième section, consiste à étudier les différents modèles relié à la GRH au sein de l'entreprise, et la troisième porte sur l'évolution des RH à l'air des mutations.
- Le chapitre II : traite l'introduction des TIC dans la gestion des entreprises, plus particulièrement la GRH. réparti en 03 sections. Première section porte sur l'introduction des TIC au sein des entreprises ; la deuxième section étudie l'impact des TIC sur la performance des entreprises, la troisième section traite le rôle de digital dans la fonction ressources humaines.
- Le chapitre III, traite l'aspect pratique de notre sujet auprès de la District Naftal Tizi-Ouzou, celui-ci est composé de trois sections, section (01) : Présentation de l'organisme d'accueil, section (02) : renferme les différents TIC dont dispose Naftal, section (03) : étudie l'impact des TIC sur la GRH au sein de Naftal.

***Chapitre I : La GRH : Fonction
stratégique au sein de l'entreprise***

Introduction

La gestion des ressources humaines, est à la fois comme discipline des sciences de gestion, mais aussi comme ensemble de pratiques mises en œuvre par les entreprises quel que soit leur taille ou activité.

L'activité relative au facteur humain dans l'organisation est primordiale, car elle assure un caractère concurrentiel inimitable de par les concurrents, étant donné qu'elle traite de l'être humain qui ne peut être imité dans ses besoins, ses désirs et ses prévisions.

Pour atteindre rationnellement les objectifs, chaque structure d'une organisation dispose de la fonction GRH. Cette fonction se charge de la gestion des ressources humaines, ses activités ont pour but d'assurer à l'organisation une main-d'œuvre efficace, productive, motivée et soumise à la réglementation en vigueur.

Section 01 : La préoccupation de la GRH comme service personnel à la fonction RH :

Le développement de la fonction Ressources Humaines progressivement permis le développement stratégique des ressources humaines : la direction des ressources humaines ne se contente plus seulement de gérer les ressources humaines mais contribue au développement du capital humain dans l'entreprise

1.1. Approche théorique des ressources humaines :

L'histoire de la gestion des ressources humaines n'a pas évolué avec des ruptures. Chaque phase de son évolution avait pour objet de compléter la phase précédente. On pourra examiner l'émergence de la pensée de la gestion selon les courants suivants :

1.1.1. Le courant de l'école classique :

Elle est dite classique car c'est la première école qui a consacré une littérature à l'entreprise. Les auteurs qui ont traité le thème sont : ¹

1.1.2.1. Le taylorisme

Le taylorisme du nom de son auteur Frederick Winslow TAYLOR (1856-1915) apparaît à la fin du 19^e siècle. Taylor s'intéresse à l'organisation des entreprises et au processus de fabrication. Ses observations lui permettent d'établir plusieurs constats. Selon

¹ Geneviève Lacon, « *GRH défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité* », édition Casbah Alger, 2004, p. 17- 18.

lui, il y a beaucoup de gâchis dans les usines, ce qu'il appelle la flânerie systématique, les ouvriers limitent leur production de façon à conserver le même taux pour chaque pièce. Ces constats lui semblent recevoir plusieurs explications : la peur du chômage, l'absence de salaires attractifs et enfin l'inexistence de science dans les pratiques professionnelles. F. Taylor propose d'aborder le travail dans un cadre scientifique qui va conduire à une certaine rationalisation de celui-ci.¹ Le travail est perçu comme une ressource à optimiser, il s'agit de déterminer la méthode la plus efficace d'organisation du travail et des activités.

1.1.1.1. Henry Fayol (1841 – 1925)

Sa contribution à la connaissance de l'entreprise concerne principalement son organisation. Il pousse la logique d'organisation administrative, en identifiant les différentes fonctions qui doivent être assumées dans une organisation, et qui se traduisent par une formalisation très précise sur un organigramme.

Par ailleurs, il insiste tout particulièrement sur le rôle déterminant du chef, qui est l'instrument principal de coordination et d'intégration. Il préconise un management hiérarchique fortement inspiré des pratiques militaires :

- Unité de commandement ;
- Management directif de la gestion des ressources humaines ;
- Principes de spécialisation sont, selon Fayol, les gages de l'efficacité de ce mode de management autoritaire.

1.1.1.2. Max Weber 1864 - 1920 :

Sociologue allemand, sa contribution à la connaissance des mécanismes sociologiques du fondement du système de l'économie, a fortement contribué à en définir les contours. Cette influence a été particulièrement marquante à travers sa contribution sur les modes d'exercice du pouvoir. Il est l'un des fondateurs de la théorie administrative, définit différents styles d'autorité. Il distingue :

- L'autorité charismatique : qui dépend de qualités naturelles, elle n'est pas transmissible ;
- L'autorité traditionnelle : qui dépend des usages, ou de coutumes comme pour la transmission de père en fils ;

¹ Patrick GILBERT, « *La gestion prévisionnelle des ressources humaines* », Éditions La Découverte, Paris, 2006, p 25.

- Et l'autorité rationnelle : qui dépend de règles, où la fonction confère le pouvoir.

1.1.1.3. Frédéric Winslow Taylor (1856 – 1917)

C'est le fondateur de l'organisation scientifique du travail (OST). Elle est caractérisée par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements, il s'est intéressé donc à la production. Ce qui avait qualifié l'homme à la machine.

Le management préconisé par Taylor s'articule autour de trois (3) principes :

- La division des tâches et de responsabilités ;
- Le principe hiérarchique ;
- L'unité de commandement et de direction

1.1.2. Courant des relations humaines

Le mouvement des relations humaines naît à partir des critiques des modèles fordistes et tayloristes, en particulier parce qu'ils se focalisent sur une organisation purement technique du travail. L'étude des dimensions affectives, émotionnelles et relationnelles des situations de travail sera à la base des modèles ou des modes de management préconisés par les auteurs de cette école. Parmi eux, nous retrouvons Mayo, Maslow, Herzberg, McGregor, Chris Argyris...¹

1.1.2.2. ELTON MAYO : 1880-1949

Professeur de psychologie industrielle australien, formalise l'idée que l'amélioration du rendement des salariés peut dépendre d'autres facteurs que de la simple amélioration des conditions de travail (conditions d'éclairage, horaires de travail, aménagement des postes, etc.). À partir de l'étude du comportement des salariés sur leurs postes, Mayo démontre l'importance des relations interpersonnelles dans l'entreprise. Ses résultats sont résumés par «l'effet Hawthorne»: il existe une corrélation positive entre la prise en compte des facteurs psychologiques liés aux conditions de travail et le niveau de productivité.

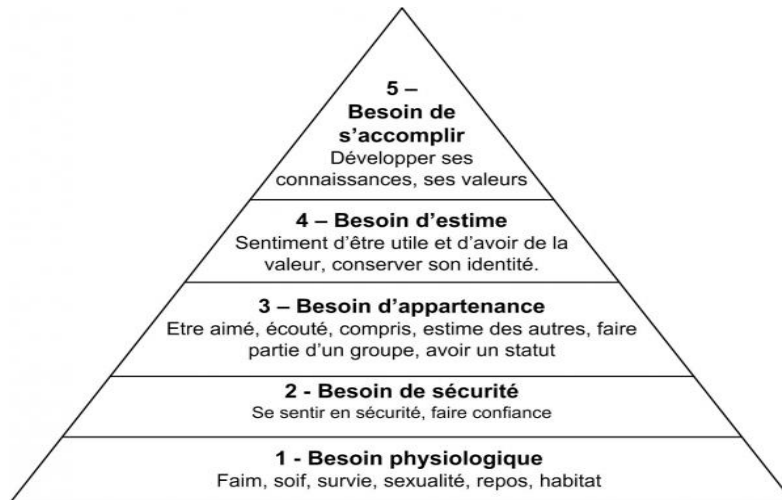
1.1.2.3. ABRAHAM MASLOW : 1908-1970

Psychologue américain, développe une théorie des besoins à partir d'une approche pyramidale «la pyramide de Maslow». Il décompose la pyramide en besoins primaires (besoins physiologiques, puis besoins de sécurité) et en besoins secondaires (besoins

¹Pascal MOULETTE, Olivier ROQUES, « *GRH* », Dunod 2^e édition, 2014, page 18 – 19.

d'appartenance, besoins d'estime et besoins d'accomplissement). Son modèle suppose que la motivation des salariés découle de la recherche de satisfaction de besoins hiérarchisés (depuis les besoins physiologiques jusqu'aux besoins d'accomplissement). Ceci est hiérarchisé dans sa célèbre pyramide de besoins.

Figure n° 01 : Pyramide de Maslow



Source : Antoine PENNAFORTE et al, « *Les fondamentaux de la GRH* », Dunod, 2018, p 66.

1.1.2.4. DOUGLAS MC GREGOR : 1906-1964

Professeur de psychologie industrielle américain, développe une théorie Y en opposition à la théorie X dominante. La théorie X reprend les principes de l'organisation tayloriste et fordiste où le salarié est considéré comme paresseux et incapable d'initiatives. Dans ce modèle, seules des sanctions et des menaces peuvent permettre aux dirigeants de gagner en performance. Le seul système de motivation possible est donc de nature économique. La théorie Y prônée par McGregor prend le contre-pied de cette logique. Dans cette vision alternative, l'homme peut s'accomplir au travail, peut rechercher des responsabilités, peut être créatif... Le rôle du dirigeant est alors de trouver quel environnement et quelles situations de travail peuvent permettre aux salariés de satisfaire leurs besoins, tout en répondant aux objectifs de l'entreprise.

1.1.2.5. FREDERICK HERZBERG : 1923-2000

Psychologue américain, développe une théorie dite «de deux facteurs»: des facteurs d'hygiène et des facteurs de motivation. Il montre que les facteurs qui contribuent à la satisfaction dans le travail sont ceux qui permettent en même temps un développement personnel. Les facteurs d'hygiène peuvent susciter le mécontentement s'ils ne sont pas

satisfaits mais ne sont pas source de motivation (exemple: conditions de travail, rémunération, sécurité de l'emploi...). Les facteurs de motivation (ou satisfaction) influencent positivement le comportement individuel (exemple: la reconnaissance de soi, l'appartenance à un groupe, l'intérêt du travail...). Pour motiver le salarié, il faut travailler sur l'enrichissement des tâches.

1.1.2.6. CHRIS ARGYRIS : 1923-2013

Professeur de management américain, qui développe des travaux sur les liens entre les approches sociologiques et psychologiques, sur les relations de l'entreprise avec son environnement et sur la lutte contre les comportements défensifs des salariés. Il propose un mode d'organisation où chacun doit s'accomplir pour développer son efficacité personnelle et celle de l'organisation.

Selon Argyris, tout homme donne un sens à sa vie, et il est nécessaire de lui faire confiance.¹ Le style de direction à privilégier doit être basé sur l'élargissement des tâches qui permettent à chacun de prendre part aux décisions et à la conception du travail. L'efficacité organisationnelle dépend aussi de l'aptitude à intégrer les mutations et l'apprentissage organisationnel pour transformer la structure en organisation apprenante.²

Argyris et Schön considèrent donc que les organisations fonctionnent sur la base de « théories d'usage » qui reposent sur quatre valeurs directrices : vouloir garder le contrôle de la situation, maximiser les gains et minimiser les pertes, ne pas exprimer de sentiments négatifs et apparaître rationnel.

Un autre concept de référence dans leur ouvrage est celui de boucle. Ils distinguent la boucle simple, qui relève d'une modification mineure des règles existantes par amélioration de l'existant sans remise en cause des représentations de l'existant, de la double boucle qui concerne les modèles et les représentations. L'apprentissage en double boucle caractérise l'organisation apprenante.³

Pour C. Argyris et D. Schön, il y a apprentissage organisationnel chaque fois que des divergences existent entre des résultats observés et des résultats attendus.

D'après les travaux sur le domaine des ressources humaines se sont nourris de ceux sur les besoins (Maslow en psychologie). D'autres se sont intéressés aux conditions de l'implication des travailleurs ou les attentes (Vroom). Enfin, certains ont porté leur analyse

¹ AUSSANAIRE Marianne et MELGARES Pierre Garcia, « *Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique* », 1^{er} édition, DeBoeck Université, Paris, 2002, p 104.

² AUSSANAIRE Marianne et MELGARES Pierre Garcia, Op. Cite, p 104.

³ Ibid. p 43.

sur les processus de décisions et sur le rôle du leader comme élément moteur d'une organisation.

Ces travaux montrent les différentes manières d'aborder les relations entre un dirigeant et son équipe. Les travaux issus de différents domaines (sociologie, psychologie) ont nourri les réflexions portant sur les relations de travail.

1.1.3. De la fonction du personnel à la gestion des ressources humaines¹

Le service du personnel, dirigé par un responsable du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises à partir des années 80, à un service ressources humaines (RH). Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les transformations de la fonction RH sont à la fois quantitatives et qualitatives.

1.1.3.1. Apparition de la fonction RH

Le changement de la gestion du personnel² à la fonction ressources humaine trouve principalement son origine dans la crise économique qui a poussé les entreprises à revoir leur organisation.

Elle a été favorisée par le développement d'entreprises aux effectifs très importants impliquant une rationalisation de la gestion. La fonction RH est née de la problématique de l'intégration du facteur humain dans l'organisation.³

De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent : gestion des effectifs, de savoir-faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières, maintien de l'employabilité etc. en lien à la fois avec la direction générale de l'entreprise et les directions opérationnelles. Les équipes RH les assistent dans l'organisation, l'administration et le développement des ressources humaines de l'entreprise.

1.1.3.2. La fonction RH

La fonction RH comprend deux grandes fonctions :

A. La fonction « administration du personnel » :

Cette fonction regroupe les opérations suivantes :

¹ GUILLOT-SOULEZ Chloé, GRH, Gualino, édition n°10 2007, chapitre 1, p.19.

² L'expression « gestion du personnel » permettait de désigner les activités qui en relevaient. Celles-ci étaient souvent concentrées autour de la paie, du recrutement et de la gestion des relations sociales.

³ Jacqueline BARRAUD, Martine GUILLEMIN et Françoise KITTEL, La fonction Ressources Humaines. Métiers, compétences et formation, Dunod, Paris, 2008, p 19.

- Gestion Des Opérations Paie ;
- Gestion Du Temps De Travail ;
- Gestion Des Conditions D'emploi ;
- Exercice Des Droits Et Obligations Légales ;
- Contrôle de conformité des procédures.

B. La fonction RH

Porte sur la recherche d'adéquation entre les besoins et les ressources disponibles, gestion de l'emploi, gestion des potentiels, dynamisation et motivation des RH, détection des besoins de formation, promotion.

1.2.Définition de la gestion des ressources humaines

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

A. Selon P. Roussel

*«La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise »*¹. De même e Cadin la définit : *« c'est 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 »*.¹

B. Selon SHIMON et all (2002)

« La gestion des ressource humaines d'une organisation comme l'ensemble des activité qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision , de la stratégie et des objectif organisationnel ».²

¹CADIN, L.et al. – GRH : Gestion des ressources humaines. - Paris, 2012, p. 21.

²SHIMON L. DOLAN, TANIASABA, SUSAN E. JACKSON, RANDALL S. SCHULER : « la gestion des ressource humaines », 3^e édition, 2002, p5.

C. Pour sa part CADIN (2002)

CADIN la définit comme : « *les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise* »¹

D'après ces différentes définitions, la gestion des ressources humaines (GRH) fait référence aux pratiques déployées pour administrer, mobiliser et développer le capital humain impliqué dans l'activité de l'entreprise.

1.3. Les différentes fonctions de la gestion de la ressource humaine

La GRH d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations une main d'œuvre productive stable et satisfaisante.²

La Gestion des ressources humaines s'emploie donc au quotidien dans l'entreprise sur :

1.2.1. Le recrutement des salariés

Afin de faire concorder les besoins en compétences dans l'entreprise avec les talents individuels, les ressources humaines doivent parfaitement cibler leurs besoins présents mais aussi les facilités qu'aura chaque personnel recruté à s'adapter aux besoins futurs de l'entreprise.

1.2.2. Le développement des compétences

C'est de suivre les salariés et analyser les besoins en terme de formation pour améliorer les compétences, avec un programme bien défini.

1.2.3. La formation et l'apprentissage

L'entreprise chaque année préserve un budget pour les formations dans des domaines différant selon un programme.

1.2.4. La gestion des carrières

Suivre les employés dans leur vie professionnelle, les promotions, les graduations ... etc.

¹ CADIN .L « gestion des ressources humaines » Edition Dunod, Paris, 2002, p21.

² BENRAOUN Sid Ahmed, Management des ressources humaines, 5^{ème} édition, Paris, p 19.

1.2.5. La rémunération du personnel

la GRH englobe tant le service paie que la motivation par le salaire. Il doit être le juste équilibre entre le coût engendré pour l'entreprise et la motivation nécessaire au salarié.

1.2.6. La gestion prévisionnelle

Des emplois et compétences véritable point stratégique au cœur de l'entreprise, la GRH doit prévoir et adapter le capital humain selon les besoins de l'entreprise afin de la rendre performante et réactive dans son environnement toujours plus fluctuant et instable.

1.2.7. L'amélioration des conditions de travail

C'est de créer un environnement et un climat qui favorise le travail et qui motive les salariés pour une meilleure productivité.¹

1.3. Enjeux de la GRH :

Parmi les enjeux attachés à la GRH, certains occupent une place importante. Tel est le cas de l'efficacité et de l'adaptation aux changements.

1.3.1. Enjeu d'efficacité

L'efficacité est la qualité d'un rendement permettant de réaliser un objectif avec le minimum de moyens engagés. Il s'agit ici du rapport entre les ressources investies pour réaliser la tâche et la performance obtenue.²

Appliquée aux RH, elle peut concerner l'utilisation des moyens humains au sein d'une organisation mais aussi porter sur la gestion des ressources humaines.

Une organisation doit être en mesure non seulement de fournir des services exceptionnels, mais aussi de pouvoir les offrir dans le cadre d'une structure de coûts appropriée. De plus en plus, on tend à juger de la performance d'une organisation en fonction de son efficacité (coût unitaire des services, rendement annuel par personne, valeur moyenne des subventions par personne). Quelle que soit la taille globale de l'unité, on considère qu'une organisation est performante lorsqu'il y a un bon rapport entre la qualité et la quantité, d'une part, et le prix, d'autre part.

Enjeux de pertinence

Des crises internes et externes surviennent et aucune organisation n'est à l'abri, et pour survivre, l'organisation doit réussir à s'adapter à l'évolution du milieu et au niveau des

¹ SHIMON et al « *Gestion des ressources humaines* », éd 3^e Ed, Paris, p 162 à 169.

² Charles LUSTHAUS et al, « Améliorer la performance organisationnelle », édition Centre de recherches pour le développement international, Canada, 1998, P55

compétences requises. Elle doit s'assurer que sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités cadrent avec ce que souhaitent ses principaux intervenants et ses commettants.¹

1.3.2. Enjeu d'adaptation aux changements

L'adaptation au changement vient de l'évolution incessante de l'environnement instable dans lequel évoluent les organisations.

Section 02 : Les modèles RH au sein de l'entreprise

La gestion des ressources humaines peut être considérée comme une ressource précieuse qui pourrait être déterminante pour la performance, voir la survie d'une entreprise. Bien que les RH puissent être un actif de valeur pour l'entreprise, elles restent néanmoins complexes.

Il ressort de la littérature, trois différents modèles RH, que Delery et Doty (1996) ont désignés par les appellations « universaliste », « contingentiel » et « configurationnel »

2.1. Le modèle universaliste

Le modèle universaliste veut que les pratiques les plus reconnues de GRH aient un effet positif chaque fois qu'on les applique. L'approche universaliste en gestion des ressources humaines fait la recension ou inventaire des pratiques exemplaires en gestion des ressources humaine.

Elle postule que certaines pratiques sont toujours meilleures que d'autres et que toutes les organisations devraient les implanter

2.2. Le modèle contingentiel de la GRH

L'organisation est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.²

Le facteur de contingence est un concept qui a été développé par Lawrence et Lorsch qui ont montré l'influence de l'environnement sur les structures et qui affirment que plus l'environnement est stable, plus les entreprises ont tendance à évoluer avec une structure

¹ Charles LUSTHAUS et al, op. Cite, P57.

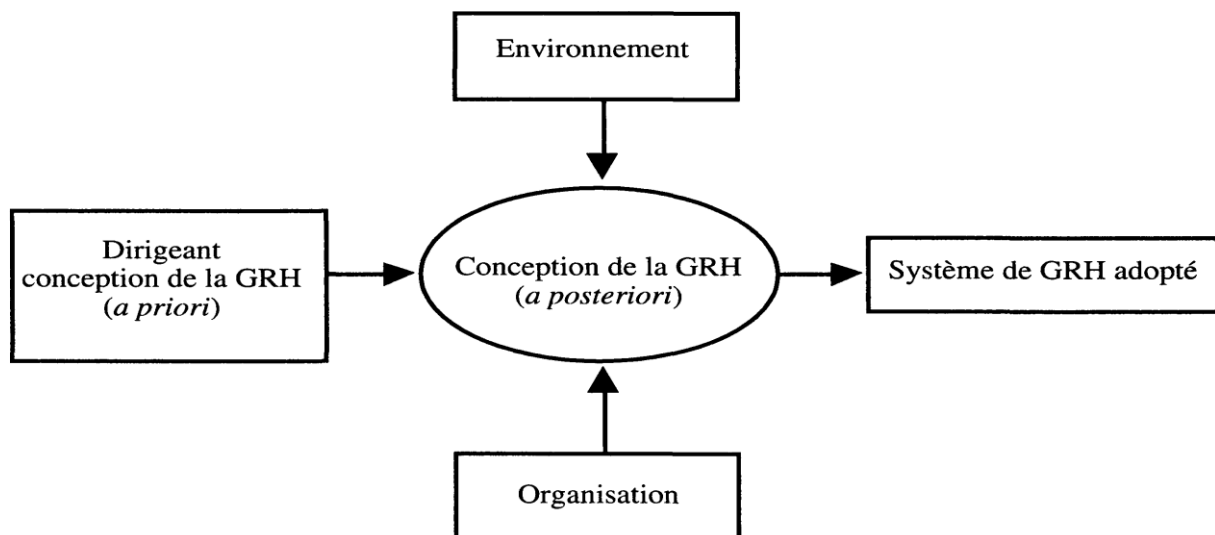
² Henri MAHE DE BOISLANDELLE, « GRH en PME ». Revue internationale P.M.E, Universalité et contingences : essai de théorisation vol. 11, n° 2-3, 1998 p.P2.

formalisée, et inversement. L'analyse était basée sur l'étude du lien entre degré de stabilité de l'environnement et structure.¹

Le modèle contingentiel suggère que les pratiques de GRH, pour être efficaces, doivent s'aligner avec d'autres facteurs de contingence de l'organisation et particulièrement avec la stratégie. La diversité des politiques et des pratiques R.H. en fonction de facteurs internes (configurations organisationnelles et orientations stratégiques) et externes (environnement).

Les facteurs de contingence sont des caractéristiques évolutives qui influencent les décisions et les actions des entreprises.

Figure n° 02: Cadre contingentiel de la GRH



Source : Henri MAHE DE BOISLANDELLE, Revue internationale P.M.E, GRH en PME. Universalité et contingences : essai de théorisation vol. 11, nos 2-3, 1998 p14.

Le schéma relève les influences ou facteurs internes et externes influençant l'organisation. Nous distinguons aussi une conception à priori et une conception à posteriori.

La conception a priori de la GRH et du management appartient en propre au dirigeant, qui ne peut être invariable face au contexte interne et externe. En effet, des interactions des deux grandes composantes structurantes que sont l'organisation et l'environnement émergera sans aucun doute une autre conception de la GRH que nous qualifions de « à posteriori » qui

¹Henri MAHE DE BOISLANDELLE, op. Cite, p 14.

sera la résultante de rapports de force entre les parties concernées (salaries et dirigeants) et d'autres facteurs d'influence de natures diverses (juridiques, sociales, techniques, etc.).¹

Lawrence et Lorsch constatent que les organisations s'adaptent à leur environnement par un double mécanisme de différenciation et d'intégration de leurs structures :

- **La différenciation** : consiste, pour l'entreprise, à se fractionner en différentes unités créées par la division du travail et ayant chacune des méthodes de travail et des objectifs spécifiques. Plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie, plus les diverses unités qui la composent seront différentes. Toutefois, cette différenciation peut avoir des effets néfastes sur l'atteinte des buts de l'organisation et la cohésion de l'ensemble.
- **L'intégration** : Consister à unir l'ensemble des divisions de l'entreprise autour d'un objectif commun et de permettre leur collaboration par la mise en place de mécanismes de coordination adaptés. Plus l'environnement de l'entreprise est instable, plus l'entreprise aura tendance à se différencier et plus l'intégration sera nécessaire.

2.2.1. Facteur de la théorie contingence

Diverses variables contextuelles influencent la façon dont elle fonctionne une entreprise et ce qu'elle produit ; elles peuvent être internes ou externes.

2.2.1.1. Facteur externes

Lorsqu'on analyse le contexte externe qui influe sur son organisation, on essaye de comprendre les forces extérieures qui contribuent à faire de l'organisation ce qu'elle est.

Parmi les dimensions du contexte externe qui exercent la plus grande influence sur une organisation, mentionnons les contextes administratif et juridique, technologique, politique, économique, social et culturel, les demandes et les besoins des clients et des intervenants externes.

2.2.1.2. Facteur interne

L'entreprise se trouve par ailleurs dans un contexte juridique et culturel. Diverses variables contextuelles influencent la façon dont elle fonctionne et ce qu'elle produit

¹ Henri MAHE DE BOISLANDELLE, op. Cite, p14.

La théorie de la contingence insiste sur l'hypothèse de base que les organisations, dont les structures internes répondent au mieux à la demande de l'environnement, parviendront à une meilleure adaptation et donc à une meilleure efficacité. En effet, en fonction des besoins de l'entreprise et de son environnement, il existe une structure organisationnelle adaptée. Nous serons donc capables de déterminer la structure adaptée.

La structure d'une organisation est généralement conçue de façon à garantir la demande actuelle.

Le choix de la structure organisationnelle de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs qui sont :¹

- **L'âge de l'entreprise** : Plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé. Le travail est bien maîtrisé, et à tendance à être répété, ce qui favorise l'établissement de procédures.
- **La taille de l'entreprise** : Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée et plus les tâches sont spécialisées et formalisées.
- **Le système technique** : Dans un système de production à l'unité (petite structure), le travail n'est pas standardisé, formalisé, la communication se réalise par ajustement mutuel entre ouvrier et supérieur direct.

Dans une grande entreprise, le comportement de L'homme est imposé par la machine, entraînant un travail répétitif, standardisé, formalisé. La coordination se fait par des procédures.

- **L'environnement** : Stable ou alors dynamique (choix d'une structure organique, non formalisée, car la demande n'est pas prévisible).
- Simple ou alors complexe (décentralisation fortement conseillée).
- Accueillant ou alors hostile (décentralisation).
- Monomarché ou plurimarché (tendance à la division par marché, favorisant alors le choix d'une structure divisionnelle).
- **La culture** : La culture sociétale a tendance à se reproduire dans une entreprise, donc centralisation et autocratie sont enracinée dans la programmation mentale de la production.

¹ Jean-Michel Plane, « *Les théories de la contingence* », dans revue *Théories du leadership*, 2015, p85-86.

- **Le pouvoir** : Plus le contrôle est puissant (par exemple, actionnaire majoritaire), plus la structure de l'entreprise est formalisée et standardisée. Dans ce cas, le dirigeant exige des preuves écrites des actions, car il n'est responsable de ce qui arrive à l'entreprise.

La stratégie de l'organisation s'inscrit comme une variable dont l'intensité des effets sur la structure demeure fondamentale. L'adoption d'une stratégie est le plus souvent en concordance avec les valeurs et la culture d'entreprise.

2.3. Le modèle configurationnel de la GRH

Parmi les principales approches de la gestion stratégique des ressources humaines le modèle configurationnel des ressources humaines. Selon ce dernier, le regroupement des pratiques de la GRH sous un système de travail cohérent qui permet d'atteindre les meilleurs niveaux de performance. En d'autres termes, la GRH n'a de réel effet sur l'efficacité de l'organisation que dans la mesure où elle parvient à constituer un regroupement cohérent de pratiques capables de s'harmoniser avec les principales caractéristiques de l'organisation.¹

Ce modèle fait référence aux travaux de Woodward (1965) qui a montré l'importance pour une organisation de l'alignement de la technologie et de la structure organisationnel pour une organisation. Ensuite vient Dyer et Holder qui se sont préoccupé d'une façon explicite de la validation de la théorie de la GRH impliquant la cohérence des Ressources humaines et leur impact sur la performance de l'entreprise.

Ces trois modèles diffèrent en plusieurs points :

- Le modèle universaliste ne tiens compte que de l'implantation de pratiques exemplaires de GRH pour influencer sur la performance de l'entreprise.
- Le modèle de contingence pour sa part tiens compte de la stratégie de l'entreprise pour choisir les pratiques de GRH à implanter pour influencer la performance de l'entreprise.
- Finalement, la perspective configurationnelle postule que les pratiques de GRH doivent avoir une grande consistance interne en lien avec la stratégie de l'entreprise pour influencer sur la performance de l'entreprise.

Plusieurs d'autres modèles existants en GRH comme :

¹Henri MAHE DE BOISLANDELLE, op. Cite, p 14 -16.

- **Modèle de la théorie de l'information (1947)**

Dérivé des processus de communication électronique, le modèle de communication de la théorie de l'information est dû à Shannon. Ce modèle est suffisamment général pour en permettre l'application dans divers domaines : biologique, psychologique, social, linguistique ; il peut même être appliqué au domaine des machines.

Ce modèle est le résultat de la pensée de divers ingénieurs et inventeurs cherchant à fournir une base à une science générale liée aux systèmes. Cinq éléments sont représentés dans ce système :¹

- une source d'information produisant des messages à communiquer ;
- un transmetteur (émetteur) capable de coder et de moduler le message en une forme transmissible, le signal ;
- un canal ou media, matériel physique assurant le transport du signal ;
- un récepteur capable de décoder le signal afin de reconstruire et de retrouver le message original ;
- une destination, personne ou chose à laquelle le message est adressé.

La révolution numérique affecte également la gestion des ressources humaines, qui se voit redéfinie et transformée. De nouveaux outils viennent apporter un éclairage neuf sur le secteur et ouvrent de nouveaux horizons. De l'automatisation des tâches administratives à la mise en place de systèmes d'information sophistiqués et intégrés, les innovations ne manquent pas et les futurs professionnels du secteur devront les adopter pour rester à la pointe des RH.

- **Modèle de Dave Ulrich (1996)**

Il estime que, dans la concurrence à laquelle se livrent les entreprises, la fonction Ressources humaines a été sous-employée parce que trop souvent limitée à la gestion administrative du personnel et à la mise en œuvre des plans de licenciement. Pour qu'elle puisse être un levier majeur de compétitivité.

Il propose quatre grands rôles (ou missions) :

- L'expert administratif,
- le champion des salariés,

¹Henri MAHE DE BOISLANDELLE, op. Cite, p 14 -16.

- L'agent de changement et le partenaire stratégique.

Chacun de ces rôles à son utilité :

- Ulrich parle de « portefeuille de rôles »,
- La fonction Ressources humaines doit s'efforcer à travers eux de créer de la valeur pour les salariés, les investisseurs et les clients de l'entreprise.¹

¹ Patrick GILBERT, op. Cite, p 29.

Section 03 : Evolution des RH à l'air des mutations

Le développement d'entreprises aux effectifs importants a favorisé l'émergence de services au sein des entreprises dédiés à la gestion des personnels puis à la gestion des ressources humaines. Les notions d'efficience et d'adaptation aux mutations et aux changements qui sont au cœur de la GRH sont présentées dans cette troisième section.

1.3. L'évolution de la pratique GRH

Les débuts de la recherche en GRH furent historiquement sur les relations industrielles aux USA et Canada, ils ont regroupé plusieurs disciplines comme l'économie, le droit, psychologie, la sociologie...etc.

Vers 1880, avec F.W. Taylor l'organisation scientifique du travail (OST) est née par ses expériences il a démontré qu'on peut accroître l'efficacité des salarié par cette méthode qui a permis la maximisation des capacités ce qui a permis le développement de la taille de l'organisation et la syndicalisation croissante du service personnel a eu lieu aux 20^{ème} les tâches principales de ce service, le recrutement, la répartition le chef d'entreprise n'est plus un gérant en 1912 ils ont créé leurs service du personnel.

Après 1945, l'accumulation des tâches de ressources humaines vers une administration plus complexe et un développement de la législation du travail, action des syndicats, progrès technologiques ...

Les années allant de 1975 à 2000 les chefs de l'entreprise de répondre aux défis de l'environnement dans un environnement turbulent où les technologies bouleversent l'équilibres, la mondialisation et la création de plus de valeur, l'évolution du courant socioculturels. Le DRH devient le garant du "capital humain" et du nouveau "pacte social" dans les années 2010.

Dans ces dernières années un nouveau compte est apparu " la cyber-gestion des ressources humaines« *elle comporte de nombreuses applications grâce, entre autres, aux multiples possibilités des technologies du Web*»¹

¹ SIMON L.DOLAN, TANIA JACKSON. E., RANDALL. S. SCHULER, «La gestion des ressources humaines», 4^e édition, p582.

La cyber-gestion c'est d'attribuer des applications et technologies du web pour faciliter les différentes tâches en commençant par la publication électronique des offres d'emploi, la présélection en ligne qui réduit les coûts, rapidité de traitement des CV ...etc.

1.3.1. Fonction RH : Fonction innovante

La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolutions de la structure de l'organisation, des relations sociales...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.¹

1.3.2. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial

La période actuelle est marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer les surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter.

Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance.

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution.

1.3.3. Les mutations économiques

Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux.

¹Jean-Marie Peretti, « *Gestion des Ressources Humaines* », 10^e Ed, édition Vuibert, Paris, 2006, P5-6.

La survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, donc :

- L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique variable avec des variations fortes de l'activité ;
- l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude.

1.3.4. Le cadre législatif et réglementaire

la gestion des ressources humaines dans l'entreprise a pour objectifs d'organiser et coordonner les différents personnels, statuts et échelons hiérarchiques afin de contribuer positivement au dialogue social au sein de l'entreprise, d'appliquer la réglementation du travail, notamment à travers les différentes structures périodiques mises en place par la législation sociale, et définir une politique de l'emploi permettant un pilotage socio-économique de l'entreprise, d'adapter d'une part les nombres de ses effectifs, d'autre part les qualifications aux besoins réels de l'entreprise.

Pour cela, la législation sociale a connu un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines.

Aujourd'hui le cadre réglementaire applicable est très riche, il n'a cessé de se développer tout au long du 20^e siècle et au début du 21^e dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines. A cet effet, les directions des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces modifications.

1.3.5. L'investissement socialement responsable et RH

Le développement des ISR (investisseurs socialement responsables) et de la notation extra financière permet d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables, imposant aux entreprises de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel.

3.2. Les normes ISO et problématique RH

Le contexte économique et social du début des années 90 dans lequel s'est inscrite l'élaboration de cette norme permet de comprendre la faible place consacrée aux RH. Les normes ISO sont très nombreuses et variées. A chacune des catégories peuvent correspondre des éléments particuliers concernant les RH.

3.2.1. Les influences des normes sur la GRH

Les normes peuvent concerner différents éléments. En s'intéressant historiquement en priorité aux produits et matériaux et aux processus de fabrication, elles ont longtemps recouvert un caractère technique. Passant du produit à l'entreprise, les normes se sont davantage centrées sur les systèmes de management (par exemple l'ISO 9000 concernant directement l'organisation et plus encore l'ISO 14001 traitant des relations de l'organisation avec l'environnement)¹

3.2.2. Les normes ISO 9001 et RH

La norme internationale ISO 9001:2000 est porteuse de procédures qui peuvent largement influencer les modes de GRH dans les, elle spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité. La gestion des compétences occupait une place importante dans les normes ISO 9000, décrivent comment la mise en place d'une telle norme peut induire des modifications organisationnelles et sur les pratiques de RH.

La norme ISO 9000 version 2000 ouvre des perspectives dynamiques en matière de management des ressources humaines à travers les exigences qu'elle prévoit. La mise en œuvre de ces exigences est l'occasion pour l'entreprise de faire du management des ressources humaines un processus fortement contributeur à l'obtention des objectives qualités, voire le processus capital

3.2.3. Les normes ISO 14001 et RH

La norme ISO 14001 a ceci de particulier qu'elle concerne l'environnement. Elle se situe dans la mouvance plus large de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

En interne, la norme 14001 apporte plus de rationalité et de rigueur aux pratiques de gestion environnementale et une promotion des préoccupations vertes des organisations

L'ISO 14001 est, au même titre que les autres normes relatives aux systèmes de management, alignée sur la structure HLS qui, en renforçant l'alignement des normes, facilite le pilotage de systèmes de management intégrés.²

3.3. Impact des mutations sur les ressources humaines :

Les différents impacts des mutations technologiques sur la fonction ressources humaines sont:

¹ « Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ? », 22ème Congrès de l'AGRH 26 au 28 octobre 2011 Marrakech

² L. Breton-Kueny, F. Bensalem, « Les normes internationales pour accompagner la transformation des RH », édition Afnor, 2018, p 64.

3.3.1. La transformation des organisations

Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.

3.3.2. L'accroissement de la productivité

Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.

3.3.3. La modification des compétences requises

L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.

3.3.4. Le renchérissement du coût des équipements

La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (DUE) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

Conclusion :

La GRH est considérée comme de plus en plus stratégique, et déterminante pour la performance de l'entreprise, elles sont confrontées d'aujourd'hui à un environnement instable et l'intensification de la concurrence ont favorisé les structures plus souples, plus adaptables et plus décentralisées. la conduite du changement et les nouvelles stratégies à adopter doivent se déployer rapidement. Tout le monde est concerné, indépendamment de la taille de l'entreprise.

***Chapitre II : L'introduction des TIC
dans la gestion des entreprise : cas
de la GRH***

Introduction

Les avancées dans le domaine des Technologies d'information et de Communication deviennent de plus en plus déterminantes l'édification d'une économie efficiente, basée sur le savoir et l'information. Aussi, l'Etat Algérien a privilégié le développement des technologies de l'information et de la communication « TIC », au centre des stratégies et politiques de développement économique et social.

L'objet de notre deuxième chapitre est de présenter trois points essentiels qui sont : présentation générale des concepts de base suivie par l'évolution des TIC en général et leur intégration en Algérie en particulier, et enfin le troisième point qui est l'importance de l'utilisation des TIC en Algérie.

Section 01 : Les TIC au sein des entreprises

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

1.1. Concepts élémentaires

1.1.1. La technologie

Le terme technologie signifiant « discours sur la technique » est utilisé à la place de « technique », qui serait à la fois plus simple et plus exact. La technologie est l'élaboration et le perfectionnement des méthodes permettant l'utilisation efficace des techniques diverses prises isolément, en groupe ou dans leur ensemble qu'il s'agisse de techniques ou mécaniques, physiques ou intellectuelles-en vue d'assurer le fonctionnement des mécanismes de la production, de la consommation, de l'information, de la communication, des loisirs de construction et de la destruction, ainsi que des activités de la recherche artistique et scientifique.

1.1.2. La communication

« La communication est l'ensemble des informations, les messages, les signaux de toute nature émis par l'entreprise en direction de ses clients actuels ou potentiels, des prescripteurs des distributeurs et toutes autres cibles dans un but commercial »²⁸

²⁸HELPER J.P et ORSONT.J, « Marketing », 5eme édition, Ed : Vuibert ; paris ; 1998, p45.

« Le fait de communiquer étant celui de transmettre des informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification du comportement ou d'attitude »²⁹

1.1.3. L'information

Le concept de l'information n'a pas qu'une seule définition, parmi lesquelles : **Davis. G. B, et Al** ont défini l'information comme étant qu'« *Une image, des objets, et des faits, elle corrige ou confirme l'idée qu'on se fixe. Aussi l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui la reçoit, elle a une valeur réelle ou perçue pour ses décisions et ses actions* »³⁰.

Selon Mayère. A : « *L'information est ce qui forme ou transforme une représentation dans la relation qui lie un système à son environnement.* »³¹

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

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

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

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

²⁹ HELFER J.P et ORSONT.J, op. Cite, p 45.

³⁰ Davis .G.B, Olson. M.H, Ajenstat.J, « systèmes d'information pour le management », Ed : Economica, Paris, 1985. p 6.

³¹ MAYERE. A, « *Pour une économie de l'information* », Ed CNRS, 1990, p13.

1.2.1. Selon SPERANDIO, J.-C

« L'expression Technologies de l'Information et de la Communication désigne... des technologies récentes issues du mariage de l'informatique, le traitement, la conservation et le transport de texte, de sons... en plus des traditionnelles données numériques... elles se caractérisent par une grande diversité d'objets numérisés..., une grande capacité de diffusion et de transport en réseau..., une forte interactivité avec les utilisateurs... ».³²

Selon l'OCDE : « les TIC comprennent toutes les activités qui permettent de produire, traiter et transformer l'information et la communication, en utilisant un procédé électronique. En conséquence, le secteur TIC rassemble les entreprises qui contribuent à produire et/ou distribuer ces technologies, ainsi que celles qui proposent des services facilitant leur mise en œuvre par les citoyens ou les organisations ».³³

Selon Charpentier : « Les TIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées ».³⁴

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

1.3.L'historique des Technologies de l'Information et de la Communication

L'historique des Technologies de l'Information et de la Communication remonte après l'invention de l'écriture, les premiers pas vers une société de l'informatique ont été marqué par le télégraphe électrique, le téléphone et la radiotéléphonie alors que, la télévision, l'Internet puis la télécommunication mobile et le GPS ont associé l'image au texte et à la parole. Dans cet historique, on présentera les étapes essentielles qui sont considérées comme des avancées dans le domaine technologique et c'est la convergence de ces étapes qui ont données lieu aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)³⁵.

³²SPERANDIO. J.-C. « Les NTIC. *Impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implications pour l'ergonomie* ». Actes du 37^e congrès de la SLEF-Séances plénières 2000. Toulouse. P.17-25

³³ <https://www.oecd.org/fr/sti/ieconomie/37620150.pdf>, consulté le 20/08/2022, à 13 :36.

³⁴ CHARPENTIER. P, « *Economie et gestion de l'entreprise* », édition Armand colin, Paris, 2004, page 133

³⁵ BOULENOURA. N. O, « *Les Nouveaux Supports de Communication TIC : Facteur de Différenciation dans l'activité Bancaire* » Mémoire de Magister, UMMTO, 2014, P6.

1.3.1. L'ordinateur

L'ordinateur a permis l'automatisation des calculs qui s'est faite par le biais de la carte et du ruban perforés. Par première génération d'ordinateurs a été marquée l'électronique, la deuxième génération voit le jour grâce à l'invention du transistor qui fonctionnait avec un système circuit imprimé, dans la troisième génération ce dernier est remplacé par le circuit intégré, la quatrième génération des ordinateurs est née grâce à la mise au point des microprocesseurs qui ont entraînés une miniaturisation des composants de l'ordinateur.

1.3.2. Les logiciels

Le développement des logiciels a permis le développement de programmation, le développement des systèmes d'exploitation et le développement des logiciels d'application

1.3.3. Les réseaux et les télécommunications

Dans les années 1940 : le processus de développement et des réseaux des télécommunications s'est enclenché avec la première communication à distance d'une machine à calculer à une autre. En 1960 le téléphone a été vu comme un signe de confort, à la même période sous l'impulsion des organismes internationaux, le premier réseau d'ordinateurs a été mis en place dans un souci de trafic aérien grâce aux lignes téléphoniques.

En 1962, « American Airlines » fut la première entreprise commerciale au monde à s'approprier ces nouvelles technologies. Dans cette période a été vu l'instauration d'un système de réservation de billet d'avion par ordinateur. Et puis dans la création de courrier électronique en 1971, suivi des premières connexions internationales en 1973. Les débuts d'internet se situent dans les années 1980, mais c'est dans les années 1990 que l'autoroute de l'information est parachevée dans le monde, et l'explosion d'internet avec le World Web (WWW) en 1994 chez les utilisateurs aussi bien personne physique ou morale.³⁶

³⁶BELANGER. L, « *Le changement organisationnel et le développement* », Ed organisation, Paris, 1994, p 68.

1.3.4. Les techniques audiovisuelles

La clé USB, le disque dur externe, le CD-ROM sont l'état actuel des avancées technologiques dans le domaine de l'audiovisuel, elles étaient précédées par de nombreuses inventions allant du : système télégraphique à l'enregistrement magnétique.³⁷

1.4. Description des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) :

Les TIC sont devenues en quelques années les éléments clés de nombreuses entreprises : internet, intranet, extranet, groupware, workflow, datawarehouse, knowledge management, le marketing mobile, le e-commerce et le e-learning

1.4.1. Internet

C'est un réseau informatique mondial constitué d'un ensemble de réseaux d'ordinateurs, régionaux et privés. L'ensemble utilise un même protocole de communication TIC/IP et de fonctionnement comme un réseau virtuel unique et coopératif sur tout ordinateur supportant un logiciel conforme pouvant communiquer sur divers types de liaisons avec un autre.

1.4.2. Intranet

Un intranet est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle qui utilise les mêmes protocoles qu'Internet (TCP, IP, HTTP, SMTP, IMAP, etc.). Parfois, le terme se réfère uniquement au site web interne de l'organisation, mais c'est souvent une partie bien plus importante de l'infrastructure informatique d'une organisation.

1.4.3. Extranet

Un extranet est une extension du système d'information de l'entreprise à des partenaires situés au-delà du réseau fondé sur des protocoles et services internet standard. L'extranet permet d'accéder aux personnes situées en dehors de l'entreprise par l'intermédiaire d'internet. Un extranet n'est ni un intranet, ni un site internet, il s'agit d'un système supplémentaire offrant par exemple aux clients d'une entreprise, à ses partenaires ou

³⁷BELANGER. L, op. Cite, P. 69

à des filiales, un accès privilégié à certaines ressources informatiques de l'entreprise par l'intermédiaire d'une interface Web.

1.4.4. Groupware (collecticiel ou synergiciel)

Un groupware, collecticiel, ou encore logiciel de groupe, est un type de logiciel qui permet à un groupe de personnes de partager des documents à distance pour favoriser le travail collaboratif. Les membres du groupe collaborent à distance, soit au même moment (activité synchrone), soit à des moments différents (activités asynchrones).

1.4.5. Les flux RSS

Les flux RSS sont particulièrement adaptés aux programmes de fidélisations car ils permettent de mettre en place un lien permanent et automatiquement mais à jour entre l'entreprise et l'adhérent et sur la base du volontariat des clients³⁸.

1.4.6. Le Widgets

Application interactive qui permet l'affichage d'informations variées (calendrier, météo...) ou l'accès à des services (actualité, liens...). L'utilisateur peut placer sur le bureau de son ordinateur, remplissant une fonction utile (météo, cours de bourse, calendrier...) ou indique (photo...). Le Widget peut aussi prendre la forme d'une animation qui apparait sur le bureau informations.³⁹

1.4.7. Workflow

Le workflow est un processus d'automatisation des tâches permettant un enchaînement automatisé des différentes opérations et étapes de validation d'une tâche plus ou moins complexes (procédure de commande, suivi de projet, campagne email.). Le Workflow c'est une application permettant la formalisation et la gestion des processus de circulations des flux d'informations entre différents acteurs (clients/fournisseurs).

³⁸CHARPENTIER. P., « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, Paris, 1997, p.30

³⁹ COHEN, A. ,«Toute la Fonction Ressources Humaines», Édition Dunod, Paris, 2006, p 133

1.4.8. Data Minig (outil d'extraction de données)

Les logiciels Data Minig font partie des outils analytiques utilisés pour l'analyse de données. Ils permettent aux utilisateurs d'analyser des données sous différents angles, de les catégoriser, et de résumer les relations identifiées. Techniquement, le Data Minig est le procédé permettant de trouver des corrélations ou des patterns entre de nombreuses bases de données relationnelles.

1.4.9. Datawarehouse (entrepôt de données)

Le terme entrepôt de données (ou base de données décisionnelle, ou encore datawarehouse) c'est une base de données destinée à accueillir des informations pour faciliter l'analyse et la prise de décision. Alimenté par des sources hétérogènes et indépendantes. Cette base de données est collectée, ordonnée, journalisée et stockée des informations provenant de base de données opérationnelles et fournit ainsi un socle à l'aide à la décision en entreprise.⁴⁰

1.4.10. Knowledge management (capitalisation des connaissances/gestion des connaissances)

On appelle « Knowledge Management » (noté KM, en français management des connaissances ou management par les connaissances) les méthodes et moyens logiciels permettant d'identifier, de capitaliser les connaissances de l'entreprise afin notamment de les organiser et de les diffuser. Dans un but économique, la politique des connaissances vise à évaluer le capital intellectuel, à améliorer, l'organiser ; le protéger, le faire évaluer, en fonction des objectifs stratégiques de l'organisation. Elle consiste à mettre en place des méthodes, dispositifs organisationnels et moyens permettant de stimuler les quatre processus fondamentaux à savoir : socialiser, capitaliser, transmettre et renouveler.⁴¹

1.4.11. Le Marketing Mobile

Le marketing mobile ou m-mobile est un canal relationnel entre une marque ou une entreprise, de tout secteur d'activités confondus, et les consommateurs. Il rassemble la totalité des techniques marketings qui utilisent le mobile pour communiquer. A l'origine, le

⁴⁰GLADESY M., « Le phone Marketing », Maxima, Paris, 1999, p 52

⁴¹MAYER A., « Pour une économie d'information », Edition CNRS, Paris, 1990, p29.

marketing mobile utilisait principalement les SMS pour communiquer avec la cible. Le but est d'attendre et de faire le réagir le consommateur par la transmission d'un message, dans l'optique de l'attirer vers d'avantages d'informations dont lui seul est l'acteur⁴².

1.4.12. Le e-commerce

Le e-commerce ou commerce électronique correspond à la vente en ligne de biens ou des services à travers de sites web marchands, regroupe l'ensemble des transactions commerciales s'opèrent à distance par le biais d'interface électronique et digitale. Le e-commerce englobe essentiellement les transactions commerciales s'effectuant sur internet à partir des différents types de terminaux (ordinateur, tablette, Smartphone, console, TV connectée) mais également celle réalisée à partir d'application spécifique (application mobile) qui ne font pas toujours appel aux protocoles Internet.

1.4.13. L'E-Learning

L'e-learning c'est une formation en ligne, permettant de suivre une formation à distance. Plus besoin de se déplacer dans un centre de formation ou de faire venir un formateur dans l'entreprise⁴³.

1.5. Les caractéristiques des Technologies de l'Information et de la Communication

Nous présentons quelques caractéristiques importantes propres aux TIC qui constituent des éléments essentiels pour comprendre, en particuliers les conditions qu'exige l'intégration optimale des TIC dans la dynamique des entreprises et dans la vie quotidienne de chacun, sont présentées comme suit⁴⁴ :

Nous présentons quelques caractéristiques importantes propres aux TIC qui constituent des éléments essentiels pour comprendre, en particuliers les conditions qu'exige l'intégration optimale des TIC dans la dynamique des entreprises et dans la vie quotidienne de chacun, sont présentées comme suit⁴⁵ :

⁴² GLADESY. M, « Le phone Marketing », Maxima, Paris, 1999,p 68.

⁴³ SAADOUN. M, « Piloter le changement avec les cyber technologies », Lavoisier, Paris, 2003. p28

⁴⁴ REIX. R, « Système d'information et management des organisations », .5^{ème}ed., Edition Vuibert, Paris, 2004, p3.

⁴⁵ REIX. R, op. Cite, p 3.

1.5.1. La diversité des moyens des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)

Tout d'abord les technologies mises au point font appel à la fois aux différentes disciplines traditionnelles (informatique, mathématique, électronique, physique, science des matériaux, chimie...) et aux sciences humaines et sociales, notamment dans le cadre du développement de leurs usages.

1.5.2. L'utilisation facile

De plus, les TIC présentent une grande facilité dans leur utilisation. En effet, les interfaces d'utilisation conviviales et assez claires qui caractérisent ces technologies permettent une utilisation facile et un accès commode aux informations recherchées. Cette utilisation nécessite cependant un minimum de connaissances : Pour tirer profit des TIC, les acteurs doivent savoir lire et écrire ; ils doivent acquérir des connaissances de base en informatique.

Très souvent, les utilisateurs doivent – aussi – acquérir des compétences relationnelles leur permettant d'interagir, de partager, de travailler en groupe. Dans certains cas, ces exigences peuvent former une barrière à l'utilisation et à la réussite des projets de TIC.⁴⁶

1.5.3. La flexibilité d'usage

Les TIC présentent aussi de larges potentialités d'utilisation. A l'opposé des technologies précédentes ayant une seule (ou quelques) utilisation, les TIC peuvent être utilisées dans différents domaines et pour diverses activités, à titre indicatif, retenons : la recherche, le transfert d'informations, le marketing et le commerce, le recrutement et la formation, l'éducation, etc.

1.5.4. La rapidité

Le système d'information doit diffuser l'information rapidement car elle a une durée très périssable, les gestionnaires de base de données ont permis via les réseaux locaux et

⁴⁶Mohammed BELLAHCENE, « Technologies de l'information et de la communication et performance dans l'entreprise ; la dimension culturelle : Cas du secteur bancaire et des médias », thèse de doctorat en sciences de gestion université, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, 2014 – 2015, p 38.

publics de mettre à disposition de tous les utilisateurs une masse d'informations mise à jour instantanément en une seule fois.⁴⁷

- Elles concernent tous les métiers ;
- La maîtrise de l'information et de sa diffusion devient essentielle à tous les niveaux de la vie professionnelle ou personnelle ;
- Les TIC sont de puissants vecteurs de globalisation qui est diffusées sur l'ensemble de la planète de plus en plus d'informations de manière peu couteuse et motivante ;
- L'interactivité de leurs usages tendent à réduire les frontières et les distances ;
- Par ailleurs, l'interconnexion des réseaux de télécommunication et d'internet a créé l'union de la planète ;
- Il assure la communication et la diffusion immédiate de l'information et facilite le travail coopératif ainsi que la délocalisation de développements, notamment les logiciels ;
- Le marché des TIC change avec une stratégie définie à l'échelle de la planète. Ces groupes disposent des moyens financiers très importants, et peuvent imposer à l'ensemble du marché des lois et règles de fait ;
- Les évolutions engendrées par les technologies de l'information et de la communication constituent un phénomène fixe et de grande richesse ;
- Les entreprises et les individus sont tous directement ou indirectement concernées par ces vecteurs d'informations et de communications, par ailleurs, les liens de corrélations limités entre les réseaux de transmissions de l'informations et les autres réseaux (bancaire, financier, électronique...) constituent un facteur important d'irréversibilité ;
- Au-delà des domaines d'applications naturels qui sont les télécommunications ou de la vie quotidienne (automobile, transports, électroménagers, systèmes de protection, agroalimentaires...).

⁴⁷OLIVET F et REBOUL G, « Informatique appliquée à la gestion », 2^e édition, édition Dunod, Paris, 1996, p28.

En plus de ces caractéristiques, Herbert Simon précise que les TIC aident à rendre toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique lisible par ordinateur, les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques.

Section 02 : Impact des TIC sur la performance des entreprises

Ces dernières années les TIC ont envahi les entreprises et intégrants ses différents système de gestion (production, stock, ressources humaines), un phénomène qui a impacté l'entreprise dans sa structure et sa performance, mais aussi sur sa position sur le marché surtout avec l'évolution du digital.

2.1. Les fonctions des TIC dans l'entreprise

Les révolutions technologiques et informationnelles qui caractérisent le monde d'aujourd'hui, ont bouleversé les pratiques économiques. Ce phénomène est devenu sensible au sein de l'entreprise, ou apparaissent des nombreuses innovations tel que (e-mail, les échanges d'informations...). Les diverses applications des TIC sont considérées comme une nouvelle culture de partage d'informations, de communication et de coordination des activités.

Toutefois l'impact de l'émergence des TIC s'étend aussi au mode de distribution du pouvoir dans l'entreprise, grâce à une décentralisation plus grande de "l'autorité" et à une "transversalité généralisée" (fluidité, transparence, autonomie et responsabilité).

2.1.1. Les TIC en tant que centre de production

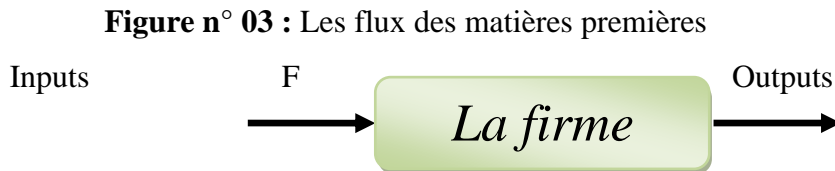
C'est une représentation technique de l'entreprise, du fait qu'elle se compare à une fonction de production qui emploie le minimum d'inputs (facteurs de production traditionnels à savoir : le capital et le travail), afin d'obtenir le maximum d'outputs (produits). Chose qu'elle peut exercer parfaitement grâce à l'absence de toute incertitude et à la rationalité parfaite des agents. La firme n'a qu'à connaître les prix des facteurs de production pour les combiner en suivant les règles de calcul économique.⁴⁸

Ainsi, la fonction de la firme est limitée à celle de la production. Ce caractère lui donne une image passive et sans aucune autonomie, puisque la firme n'est qu'une boîte noire (black box). En effet, la théorie néoclassique perçoit la firme comme une boîte noire que

⁴⁸TENEAU G. Op. Cit., p.123

l'économiste ne doit pas ouvrir. C'est-à-dire que l'intérieur de la boîte noire est laissé aux spécialistes de la gestion.

La firme néo-classique est une «firme automate» ; son activité essentielle consiste à transformer des matières premières (inputs) en produits finis (outputs).



2.1.1.1. Une nouvelle approche de la productivité

La notion de productivité au sens micro-économique qui a servi de concept organisateur du modèle taylorien apparaît de plus en plus. Une grande partie des travaux portant sur la performance des TIC s'est focalisée sur la productivité.

La qualité des relations entre les acteurs et la fiabilité des systèmes techniques deviennent des éléments essentiels. Le fait d'avoir des machines de plus en plus interconnectées permet de coordonner les acteurs, qui auparavant travaillaient de façon isolée. Par exemple, la TPM (*Total Productivity Maintenance*) signifie que dans un milieu technicisé, le travail du producteur n'est plus de produire mais de faire en sorte que les machines tournent. Une productivité multidimensionnelle jouant sur des processus se substitue à une logique liée à des opérations individuelles.⁴⁹

2.1.1.2. Les mutations techniques dans la production : la productique

L'évolution des technologies a entraîné des mutations des systèmes de production et l'intégration d'équipements automatisés bouleversent l'approche de la gestion et de la production et apporte une souplesse accrue ainsi qu'un gain de productivité. Ces évolutions s'expliquent par:

A. La conception assistée par ordinateur

Afin de simplifier la tâche des concepteurs (la diminution du temps d'étude et du nombre de calculs ainsi que la possibilité de modifier et de corriger des dessins).

⁴⁹ GAUZENTE C., Op.Cit., p. 153.

-La fabrication assistée par ordinateur : L'automatisation de la production assure une qualité finale supérieure, la réduction des délais de fabrication et des coûts de production.

B. Les machines à commandes numériques

Ce sont des machines qui peuvent être commandées grâce à des informations préenregistrées. Il s'agit donc de passer par des commandes en ligne.

C. La robotique

Les robots sont des machines qui exécutent une multitude d'opérations différentes. Parmi les facteurs les plus déterminants dans la capacité de l'entreprise à se développer se trouvent les technologies de l'information et de communication. L'entreprise quelle que soit sa taille, sa forme juridique ou son activité, se trouve au centre de l'activité économique et ne pourrait rester à l'écart de l'évolution et de la technologie. Elle doit réagir en temps réel et être en mesure de faire face à ces mutations technologiques.

La robotique est critiquée pour la compétitivité du secteur industriel. Les deux pays développés les plus exportateurs au monde, le Japon et l'Allemagne sont aussi les plus équipés en robots industriels. Cela renforce leur spécialisation dans les segments de haut de gamme et accroît leur compétitivité en remplaçant une force de travail comparativement chère par un investissement en capital (les robots). Ces pays ont ainsi une différenciation compétitive très forte sur les marchés internationaux.

Le nombre de robots en activité est en pleine explosion depuis une quinzaine d'années, et cela sous les effets combinés des progrès techniques (électronique, nano technologies, énergie, intelligence artificielle...) et de la baisse des coûts (divisés par quatre pour les robots industriels entre 1990 et 2009). Cette croissance sera fortement stimulée par la croissance des robots à usage privé, des plus simples (aspirateurs, robots piscines, jouets...) aux plus complexes (robots humanoïdes).

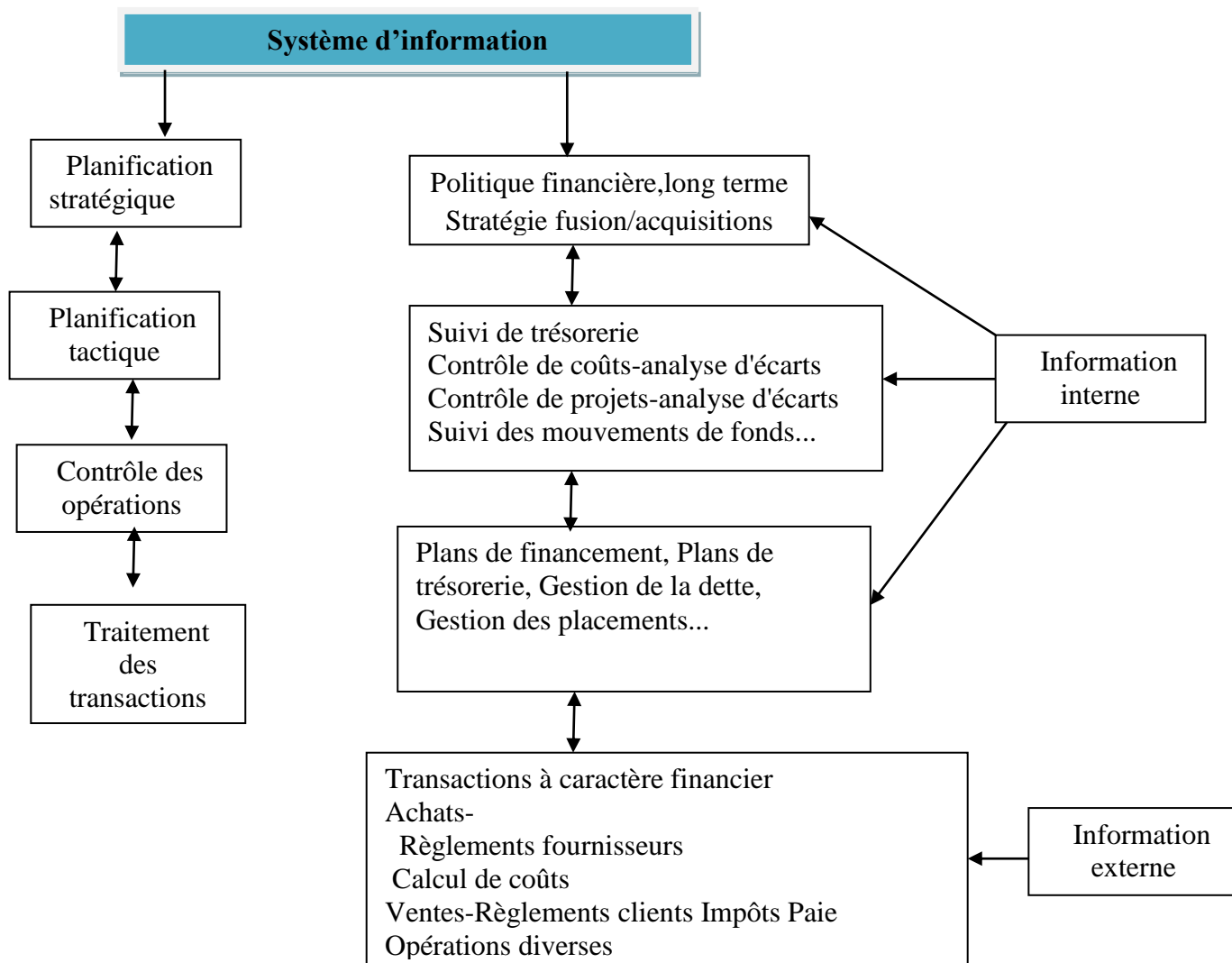
D. Rôle du système d'information pour la gestion financière

Le système d'information dans l'entreprise est la clé fondamentale parmi les clés de la réussite des activités exercées par l'entreprise, car il est conçu comme un des processus administratifs à tous les niveaux, le système d'information comptable se considère comme une partie importante de ce système.

Le système d'information il aide l'entreprise à faire le plus important de ses fonctions qui sont la planification, le contrôle et la prise de décision, au cours de perception des données aussi que se marcher et transformation en information utile pour les utilisateurs de

l'information leur fonctionnement comptable le rendement de l'information comptable augmente lorsque certaines caractéristique deviennent disponibles telles que: la pertinence, la clarté, la neutralité, l'aide à prévoir, la comparabilité. L'opération décisionnel se considère une des fonctions principales de l'entreprise manager, et la décision financière est l'une de plus importante décision.⁵⁰

Figure n°04: Eléments d'un système d'information pour la gestion financière



Source : REIX robert, « Système d'information et management des organisations », Edition Vuibert, Paris, 5e édition, 2005, p.87.

Plusieurs étapes rentrant dans la réalisation d'un système d'information à commencer par la planification stratégique passant par une autre planification dite tactique, ensuite l'entreprise contrôle les opérations traitement des transactions.

⁵⁰ REIX robert, « Système d'information et management des organisations », Edition Vuibert, Paris, 5e édition, 2005, p.87.

2.2. Les TIC et la performance des entreprises

Le management de l'information dans l'entreprise telles que (collecte, échange, stockage) devient une dimension majeure de l'activité de l'entreprise et un véritable critère de sa performance. De plus, la capacité offerte par les TIC à des bases de données alimentées par tous développe un plus fort sentiment d'appartenance à l'entreprise, et une grande solidarité entre les hommes, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail .

Grâce à un mode d'organisation transversal qui rapproche les différentes fonctions de l'entreprise, les TIC sont devenues un nouveau facteur de plus en plus important de la croissance économique de l'entreprise. Elles changent le comportement personnel, développent les compétences et ont des impacts sur l'organisation du travail

2.2.1. Effets des nouvelles technologies de l'information et de communication sur l'entreprise

Les TIC ont un poids important dans le développement de la capacité de l'entreprise à répondre aux défis de l'environnement. Ces technologies procurent des avantages pour l'entreprise, elles lui permettent de s'adapter aux évolutions du marché, de ses clients et ses concurrents par sa flexibilité. « Les gains de productivité sont également mis en avant comme l'une des conséquences directes du déploiement de ces technologies facilitant notamment la réduction des temps morts vécus par les collaborateurs »⁵¹.

- L'accélération et la généralisation de rythme et l'ampleur des nouvelles TIC, crée, autour des entreprises, un environnement turbulent. Les TIC ont pris, au cours de ces dernières années et particulièrement depuis l'avènement de l'internet, une place importante.

Sur le plan économique, le bouleversement des flux de « l'information autour de l'entreprise apparait à la fois comme une menace et une opportunité, une firme qui gère bien cette situation, peut bénéficier d'une flexibilité et d'une capacité pouvant lui permettre de s'adapter sur son marché en assurant sa compétitive »⁵².

L'entreprise trouve dans les TIC, l'outil pour mener à mieux son activité et consolider son existence en tant qu'entreprise. A cet effet, on peut considérer les TIC comme un support de synergie ou interface entre l'entreprise et son environnement qui influence sur différents stades:

⁵¹PATEYRON. E, SALMON R, « *Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise* », éd Economica, 1996, p 38.

⁵² Ibid.

- Sur l'ensemble des actions de recherche, de traitement et de diffusion.
- Comme un processus de collecte, de traitement et de diffusion de l'information qui a pour objet de réduire l'incertitude sur la prise de décision stratégique.

Pour cela, l'entreprise doit développer le K.M par la structure d'organisation, on stocke les informations à coût faible et on l'utilise à n'importe quel lieu parce que la nouvelle économie est axée sur le savoir et la nature de la connaissance et l'organisation du travail dans l'entreprise.

- Au niveau du knowledge management (K.M) qui a pour objet d'optimiser la gestion des connaissances internes et le savoir-faire d'une entreprise. Le K.M est une démarche c'est-à-dire un ensemble d'outils (porteurs de réponses aux problèmes). C'est la mobilisation du savoir-faire à des situations inattendues. Les 02 facteurs clés du succès de l'entreprise sont le capital humain et l'organisation. Les TIC peuvent contribuer au développement de l'entreprise, en agissant sur le capital humain par la facilité d'accès au savoir et l'échange des connaissances, des expériences et du savoir-faire. Elles contribuent aussi à l'amélioration du niveau de formation et d'information qui aura une meilleure connaissance des problèmes.

2.2.2. Impact de la technologie Internet sur la performance de la chaîne logistique

L'apport de la technologie Internet à la performance des chaînes logistiques se mesure principalement en termes d'impacts sur les coûts, sur le niveau de service, sur les délais de livraison et sur la flexibilité.

2.2.2.1. Réduction des coûts et amélioration du niveau de service

Internet a sensiblement réduit le coût d'accès à l'information. En effet, avec un simple ordinateur et une connexion Internet, n'importe quelle firme peut contacter un nombre considérable de partenaires. L'information est rapidement disponible et sa valeur est plus élevée, car on peut échanger des images et des détails sur les produits qui sont impossibles à échanger par la technologie EDI⁵³. Il en ressort que les technologies web favorisent le partage de données commerciales entre producteurs et distributeurs et améliorent la fiabilité des prévisions qui, à leur tour, permettent de réduire le niveau des stocks, le niveau des ruptures,

⁵³ L'EDI est un système d'échange électronique de données de plus en plus utilisé par le secteur de la logistique, en raison de sa capacité à faciliter les transactions commerciales avec simplicité, rapidité et efficacité.

d'améliorer le niveau de services client et d'optimiser l'outil de production et le transport des marchandises.

2.2.2.2. Réduction des délais de livraison et accroissement de la flexibilité

Un des premiers usages de la technologie Internet est de supporter les systèmes de passation des commandes, réduisant les temps de traitement et les délais de livraison.

D'ailleurs, certains travaux soulignent que le délai entre la passation de la commande et la livraison a pu être divisé par deux via l'utilisation d'Internet. De même, le taux d'erreurs a été considérablement réduit et la satisfaction des clients s'en trouve améliorée.

Par ailleurs, les technologies Internet permettent aux firmes d'être proactives dans la gestion des stocks, en offrant la possibilité de prévenir rapidement le client des ruptures de stocks et des retards de livraisons. Informé plus tôt, celui-ci peut plus rapidement choisir un produit de substitution disponible. Mais, au-delà de la passation des commandes, les technologies du web offrent aussi la possibilité de suivre en quasi-temps réel, les flux logistiques tant internes qu'externes, afin de les adapter aux fluctuations des marchés. Internet réduit alors le temps et les coûts de recherche et de comparaison des nouveaux fournisseurs, ainsi que le temps d'adaptation aux changements des préférences des consommateurs et à ceux opérés par les concurrents.

2.3. Les stratégies de développement des Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) en Algérie

L'Algérie a mis en place quelques stratégies afin de rattraper le retard enregistré en matière des Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) l'élaboration de la stratégie e-Algérie 2013, le projet de Technoparc de Sidi Abdellah.

2.3.1. L'élaboration de la stratégie e-Algérie

L'Algérie s'est engagée dès l'année 2000 avec la mise en œuvre de la politique sectorielle des postes et des télécommunications, a créé un environnement juridique et institutionnel favorable à la concurrence et améliore l'accès aux services de communication, mais ne s'est pas dotée d'une stratégie claire et cohérente pour qu'une véritable société de l'information et qu'une économie numérique puissent se matérialiser.⁵⁴

⁵⁴ BOULENOURA N-O, op. Cite, P22.

La stratégie Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) en Algérie se base sur les principaux éléments à s'adopter, notamment :

- Créé un environnement législatif, politique et réglementaire favorable à l'investissement, la concurrence et l'innovation ;
- S'assurer que tous les algériens participent pleinement à la société de l'information et permettent aux administrations et services publics de devenir des utilisateurs modèles des Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) ;
- Créer des conditions favorables à l'appropriation des firmes high-tech dans les Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) ;
- Animer et mettre en réseau les compétences en mettant en relation les scientifiques et industriels (recherche-entreprises) et assurer la veille technologique.
- La stratégie e-Algérie 2013 vise également à renforcer les performances de l'économie national, des entreprises et l'administration
- Améliorer les capacités d'éducatives, de recherches et d'innovations, à faire émerger des grappes industrielles, à accroître l'attractivité du pays et à améliorer la vie des citoyens, en encourageant la diffusion et l'utilisation des Technologie de l'Information et de la Communication (TIC).

Minutieusement élaboré, le programme s'étalait sur 5ans, entre 2009 et 2013, il s'articule autour de 13 axes majeurs qui regroupent plus d'un millier d'actions :

2.3.2. Accélération de l'usage des TIC dans l'administration publique

- Le parachèvement des infrastructures informatiques ;
- La mise en place de système d'information intégré ;
- Le déploiement d'applications sectorielles spécifiques ;
- L'accroissement des compétences humaines ;
- Le développement des services en ligne à destinations de tous les usagers : citoyens, entreprise et bien sur les autres administrations.

2.3.3. Accélération de l'usage des TIC dans les entreprises :

C'est dans ce deuxième axe majeur que s'inscrit l'objectif de développer l'offre de services en ligne : le e-banking, l'e-gouvernement, l'e-procurement, l'e-business, l'e-registre de commerce et de l'e-commerce.

- Soutenir l'appropriation des TIC par les PME ;

- Développer les applications pour l'amélioration des performances des entreprises ;
- Développer l'offre de services en ligne.
- Développement des mécanismes et des mesures initiatives permettant l'accès des ménages et des très petites entreprises aux réseaux des TIC
- Redynamiser l'opération Oussratic à travers l'octroi de microordinateurs individuels et de lignes haut débit, l'offre de formation, et la disponibilité de contenus spécifiques à chacun des segments de population ;
- Augmenter considérablement le nombre d'espaces publics communautaires : cybercafés, bornes multimédia, Technoparc, Maisons de la science, etc. ;
- Elargir le service universel à l'accès Internet.

2.3.4. Impulsion de développement de l'économie numérique

- Poursuivre le dialogue national gouvernement-entreprise initié dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie e-Algérie ;
- Créer toutes les conditions de valorisation des compétences scientifiques et techniques nationales en matière de production de logiciels, de services, et d'équipements ;
- Mettre en place des mesures initiatives à la production du contenu ;
- Orienter l'activité économique dans les TIC vers un objectif d'exportation.

2.3.5. Renforcement d'infrastructure de télécommunication à haut débit

- Mise à niveau de l'infrastructure nationale de télécommunication ;
- Sécurisation des réseaux ;
- Qualité de service des réseaux.

2.3.6. Le renforcement de la recherche-développement et de l'innovation

- Le développement de produits et services à valeur ajoutée dans le domaine des TIC, à travers l'intensification de l'activité recherche-développement et d'innovation.
- Valorisation de la coopération internationale ;
- Participer activement au dialogue et aux initiatives internationales ;
- Monter des partenariats stratégiques ;
- Elaboration du cadre conceptuel pour un système d'indicateurs de qualité ;
- Elaboration d'une liste d'indicateurs pertinents.
- Refonte de l'enseignement supérieur de la formation professionnelle dans le domaine des TIC ;

- Enseignement des TIC pour toutes les catégories sociales.

2.3.7. Les moyens financiers et planifications

- Exploiter toutes les sources financières existantes ;
- Les axes, programmes et actions aussi bien législatives ;
- Hiérarchiser les actions suivant leurs impacts sur le développement économique et social.

2.3.8. La numérisation du territoire

Elle est prise en compte dans le Schéma Directeur des Services et Infrastructures de communication, télécommunication et information pour les vingt prochaines années.

Les TIC : un instrument fort pour l'édification de la société de l'information et de l'économie numérique qui se traduit par la réalisation des objectifs stratégiques suivants :⁵⁵

- Renforcer les performances de l'économie nationale, notamment à travers l'émergence de la grappe industrielle TIC et l'amélioration de la compétitivité des entreprises nationales,
- Améliorer la productivité de l'administration,
- Renforcer les capacités des secteurs de l'éducation, de la recherche et de l'innovation,
- Améliorer la qualité de vie des citoyens notamment par l'amélioration de système de santé.

Ces objectifs se déclinent en axes stratégiques suivants :

- Accélérer l'usage des TIC par l'administration,
- Intégrer les TIC dans le secteur économique en vue d'une meilleure compétitivité et une amélioration de la croissance,

2.4. Le projet de Technoparc de sidi Abdellah

Le projet de Technoparc de Sidi Abdellah est une initiative qui occupe une place centrale dans la stratégie d'introduction des TIC dans notre pays, il est créé par les autorités algériennes au sein de la ville nouvelle de Sidi Abdellah (Grand Alger). Ce projet est dans un contexte de blocage de la restructuration industrielle, le cyber-parc a pour but de :

- Proposer aux jeunes diplômés des opportunités d'emplois qualifiés ;
- Stimuler la création de micro entreprises dans les TIC ;

⁵⁵ Loi n° 10-02 du 16 Rajab 1431 correspondant au 29 juin 2010 portant approbation du Schéma National d'Aménagement du Territoire, journal officiel n° N° 61, du 21 octobre 2010, p 67.

- Accueillir les centres de recherche des entreprises publiques et privées.

La réalisation de cette initiative est placée sous la tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique, concerne les entreprises, plutôt que la seule diffusion générale de cette technologie. Ce parc permet notamment de :

- Promouvoir un pôle de formation et de recherche ;
- Une industrie nationale dans le secteur des technologies de l'information et de la communication ;
- La création de nouvelles activités économiques du fait d'une utilisation plus accrue de ces technologies par les entreprises, les administrations et les citoyens.

2.5. L'indice de développement des TIC en Algérie

Selon le classement de développement des TIC (ICT développement index). L'union internationale des télécommunications, une agence spécialisée des nations unies, classe l'Algérie à la 102ème place sur 176 pays étudiés.

L'Algérie a amélioré son score pour l'année 2017, en obtenant une note de 4.67, et a gagné quatre places par rapport au classement de 2016, lorsque son indice est de 4.32 et la plaçait 106ème place. Et également un progrès non négligeable, a été constaté selon les réalisateurs du classement, notamment en ce qui concerne le nombre d'abonnements mobiles, mais aussi le nombre d'utilisateurs d'internet⁵⁶.

Tableau N°01 la position de l'Algérie par rapport aux pays africains, année 2019

Pays	position	place	indice
l'Île Maurice	1ère	72ème	5,88
Seychelles	2ème	90ème	5,03
l'Afrique du Sud	3ème	92ème	4,96
Cap	4ème	93ème	4,92
Tunisie	5ème	99ème	4,82
Maroc	6 ^{ème}	100ème	4,77
L'Algérie	7ème	102ème	4.67

Source : Selon le classement de développement des TIC (ICT développement index) .l'union internationale des télécommunications, une agence spécialisée des nations unies.

⁵⁶développement-tic dans le monde, sur : www.algerie-eco.com/indice, consulté le 20/08/2022.

D'après le tableau, on constate que l'Algérie arrive à la septième (07) position, non loin du Maroc sixième et (100^{ème} mondial) avec un indice de 4.77, la Tunisie cinquième (99ème) une note de 4.82. La tête du classement des pays africains est occupée par l'Île Maurice avec un indice de 5.88 (72ème), suivi en deuxième position par les Seychelles avec une note de 5.03 (90ème), en troisième position arrive l'Afrique du Sud avec 4.96 (92ème) et au quatrième rang continental, le Cap Vert avec un indice de 4.92 (93ème).

Ce type de technologie présente plusieurs avantages à savoir :

- son utilisation est facile,
- un gain de temps,
- la gestion moderne et efficace des moyens de production.
- L'accélération du commerce en ligne ou le e-commerce.

Les moyens de production des produits et services appuyés sur les différents systèmes d'informations sont de plus en plus divers et dématérialisés grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de communication qui ne cesse d'accroître à une vitesse de plus en plus importante.

Après avoir présenté les différentes TIC utilisées dans une banque, il est obligatoire de se poser des questions sur l'utilité économique des TIC et sur ce qu'elles peuvent apporter. A cet effet, nous allons présenter dans le point suivant les divers enjeux des TIC sur l'économie algérienne⁵⁷.

2.6. L'enjeu de l'utilisation des TIC sur la gestion de l'économie algérienne

Il est obligatoire pour les banques de réduire les coûts d'industrialisation de leur processus, de les automatiser le plus possibles, pour faire face aux enjeux nés de l'utilisation des NTIC et de transformation des systèmes de paiement.

2.6.1. L'avantages de l'investissement dans les TIC en Algérie

L'investissement dans les TIC serait l'un des principaux moteurs de compétitive des entreprises, il présente plusieurs avantages dans les niveaux suivants :

⁵⁷ www.algérie-eco.com/indice, op. cite.

Tableau N° 02: Les avantages d'investissement dans les TIC en Algérie

Niveaux	Avantages
Au niveau du système d'information	<ul style="list-style-type: none">- La hausse de la productivité du travail pour la saisie de l'information « la baisse des coûts » ;- La décentralisation de la production : meilleure connaissance de l'environnement ;- Améliorations de l'efficacité de la prise de décision permet par une veille stratégique plus performante.
Au niveau de la structure de l'entreprise et de la gestion personnel	<ul style="list-style-type: none">- Une organisation moins hiérarchisée ;- Le partage de l'information ;- Une meilleure gestion des ressources humaines (recrutement, etc.).
Au niveau commercial	<ul style="list-style-type: none">- La baisse des coûts d'approvisionnement ;- Le développement des innovations en matière de services et réponses aux besoins des clients ;- amélioration de l'image de marque de l'entreprise.

Source : réalisé à partir de « Mondialisation et technologie de la communication en Afrique ».

Selon Benat Bilbao-Osorio: « *Le rôle des Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) pour la croissance économique et la création d'emplois de qualité n'ont jamais été examinés d'aussi près. Malgré les craintes de voir les Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) accélérer le déploiement des ressources dans les pays en développement, les avantages des Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) sont aujourd'hui largement reconnus et représentent une méthode permettant aux entreprises et au secteur économique d'optimiser la productivité, de libérer des ressources et d'encourager l'innovation et la création d'emploi* ». ⁵⁸.

Donc, les TIC sont devenu un avantage concurrentiel et un facteur de rentabilité, mais aussi sur le plan économique et social.

⁵⁸CHENEAU. A, « Mondialisation et technologie de la communication en Afrique », Ed. Karthala, Paris 2004, p.144.

2.6.2. Les limites de l'investissement dans les Technologie de l'Information et de la Communication (TIC)

Les Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) ne procurent pas seulement des avantages, mais elles impliquent également des limites ou bien des risques qui l'entravent. Parmi lesquels :

3.6.2.1. L'exposition à la concurrence

L'apparition des blogs et le partage du contenu avec les internautes, toute modification sur un domaine donné pousse l'entreprise à faire des efforts financiers lourds et une modification de l'offre produits/services plus marquées dans le but de garder une longueur d'avance sur des concurrents.

3.6.2.2. Le risque de pillage et le piratage des données « exposition au pillage »

Un risque qu'on peut dire qu'il n'est pas important mais reste tout de même notable à mentionner et qui concerne la confidentialité et la sécurité des données de l'entreprise.

3.6.2.3. Le risque de la baisse de la productivité et de son rendement

D'un côté ces moyens (technologies d'informations et de communications) font augmenter la réactivité de l'entreprise mais de l'autre, il y a un risque de la baisse de la productivité et son rendement par la rédaction excessive de courriers et de message électronique et l'alimentation de différents outils de l'entreprise.

2.6.3. L'importance de l'utilisation des TIC sur l'économie Algérienne

L'introduction des technologies de l'information et de la communication sont une nécessité absolue pour le développement économique en Algérie. Ce phénomène est accéléré par les investissements de l'Etat dans ce domaine et sa politique de numérisation des administrations et services publics.

L'Algérie, elle s'est préparée pour entrer dans cette nouvelle technologie. Outillé en moyens humains et matériels, elle choisit de développer et d'ouvrir le secteur : réseau numérique, support fibre optique, trois opérateurs en téléphonie mobile, plusieurs providers Internet et récemment lancement d'un satellite à usage scientifique. Nous pouvons alors

considérer les besoins en nouveaux services exprimés par les usagers de divers secteurs comme accessibles si la continuité dans l'investissement est soutenue et durable à tous les niveaux.

Il s'agit de généraliser l'accès aux E-services : entreprises, établissements d'enseignement, hôpitaux, banques, administrations, médias, commerces, assurances, ménages, travail à domicile... Ce besoin en communications haut débit sera réellement le catalyseur du développement de ces technologies par la prise en charge partielle par l'Etat, du financement des dépenses de recherche, de désignation de zones urbaines pilotes pour expérimenter les nouvelles applications et l'attribution de licences à des sociétés de services autres que la téléphonie ou l'Internet.

La construction du réseau de télécommunications haut débit, support pour les activités d'affaires et de développement social, permettra de réaliser un saut technologique considérable, pour arriver au rang des usagers privilégiés de services multiples, pour aspirer à un environnement d'information et préparer l'accès aux générations télécoms.⁵⁹

2.6.4. L'apport des TIC dans l'efficacité de gestion locale et la bonne gouvernance

Le monde actuel connaît une transformation de société industrielle au 20ème siècle à la société de l'information. En effet, l'évolution rapide des Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) annonce une révolution profonde aux plans : économique, social, politique et culturel, induisant des changements dans les modes de vie des individus et des sociétés. Cette transformation s'appuie sur l'apport des technologies des télécoms, l'informatique et les applications multimédias façonnant la société.

L'utilisation des Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) est devenue une réalité qui prend chaque jour une place supérieure dans nos activités quotidiennes. Ces dernières sont une source de richesse et de prospérité ouvrant de nouvelles perspectives et aucun jour ne passe sans prendre connaissance de nouveaux produits et services qui contribuent à l'évolution des activités de diverses natures du pays, de la région, du continent. De nombreuses mesures de modernisation ont été prises au sein des administrations des pays. De plus, les TIC évoluent à un tel rythme qu'il devient de plus en plus difficile pour certains pays de les suivre et de les maîtriser, engendrant un fossé en terme

⁵⁹<http://www.tic.ird.fr/spipc5fc.html?article228>, consulté le 20/08/2022.

d'accès à ces TIC, donc des écarts entre riches et pauvres, instruits et non instruits, jeunes et personnes âgées, villages et villes, pays développés et les pays en développement.

En effet, 90% des opérations de dédouanement se feront par des fichiers numériques, la presque totalité des échanges entre administrations se feraient entre elles par internet, les personnes échangeraient avec les administrations à 99% via le net, il n'y aurait plus de files d'attente devant les collectivités locales, les banques et l'ensemble des administrations publiques⁶⁰.

Section 03 : Le rôle de digital dans la fonction ressources humaines

Le recours aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le domaine des RH a beaucoup facilité la vie des employeur notamment grâce au échanges de courriers électroniques professionnels ou privés, désormais la DRH intègre l'informatique et le digital dans ses relations avec les salariés. Le digital est omni présents dans l toutes les fonction ressources humaines

Les nouvelles technologies, ont changé la donne des volets de la gestion des ressources humaines telles que la GPEC, le recrutement et la formation, évaluation, la rémunération et le bilan social par des nouveaux moyens digitaux (*réseaux sociaux, sites web, le système d'information et plateforme professionnelles*), représente la vitrine de l'entreprise auprès des candidats.

3.1. Le digital au service de La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences) est aussi susceptible d'évoluer. Les données importantes lui permettent de rassembler et d'exploiter des informations sur une grande variété de sujets. Plusieurs entreprises qui utilisent des tests de personnalité ou de compétences en ligne ont la possibilité de comparer les données pour mettre en évidence les profils et identifier les besoins. Son but est de mettre en place une mobilité interne pertinente et de promouvoir les talents des collaborateurs.

Le défi, avec une telle technique, est de réussir à suivre le plus précisément possible le développement d'un collaborateur, sur la base d'indicateurs digitaux et ainsi de le faire

⁶⁰ LAMIRI Abdelhakim, « *Les TIC : retards et possibilités de rattrapage* », Repères économiques, journal El Watan économie de 4 au 10 mars 2013, p 7.

évoluer en termes de compétences et de décisions appropriées en matière de formation ou en se fixant au moment adéquat des objectifs à atteindre.

Les technologies de l'information et de la communication font évoluer les pratiques de gestion des compétences. Un outil de e-RH appliqué à la GPEC doit permettre de saisir une information, c'est-à-dire codifier celle-ci sous une forme particulière qui permettra ensuite son stockage, seconde fonction de cet outil. Le stockage revient à garder l'information dans un lieu spécifique pour un usage futur. Les supports informatiques sont en constante évolution de ce point de vue-là.

Ensuite, il vise également à traiter l'information en créant de nouvelles informations à partir de données existantes à l'aide d'opérations de tri, de calculs, de regroupements etc. Les informations devront être ensuite restituées et de façon à être compréhensible par le destinataire de l'information. Pour finir, il vise à communiquer, à déplacer l'information d'un endroit à un autre.

- **Les avantages de la GPEC digitalisée**

Le SIRH facilite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Il permet de : ⁶¹

- Faciliter le travail du recruteur lors de recherche d'un profil, qu'il soit en interne (Mobilité interne) ou recrutement externe;
- Rapidité de remplacement d'un poste budgétaire ;
- Mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe ;
- Etablir un plan de formation prenant en considération les écarts constatés lors de l'exercice d'évaluation et développement des compétences ;
- Véhiculer en externe une image d'entreprise digitale ;
- Simplifier la communication entre l'employé et les RH en créant des canaux digitaux permettant : la mise à jour de données administratives, insertion des demandes de congés, d'attestation de travail, bulletin de paie, inscription a une formation...etc.

⁶¹ GILLET M, GILLET P, « *SIRH système d'information des ressources humaines* », DUNOD, Paris, 2010, p177.

En résumé, la digitalisation touche l'ensemble des volets de la RH comme détaillé ci-dessous :

3.2. Le digital au service du recrutement (e-recrutement)

De nouvelles tendances en matière de recrutement ont transformé les entreprises et le marché de l'emploi. Cette puissance est multipliée grâce à des outils de mobilité (*smartphones et tablettes*) qui permettent de rester connecté 24/7 avec le marché du travail, quelle que soit son évolution.

La digitalisation a radicalement transformé la manière dont l'entreprise perçoit le candidat. Aujourd'hui, la DRH a un rôle de commercialisation : tout comme le marketing a utilisé le digital pour améliorer la satisfaction client, les ressources humaines utilisent ces nouveaux médias dans le cadre de leurs activités de promotion. Le digital est une occasion pour les RH de se rendre plus accessibles et transparentes et de s'ouvrir aux employés.

3.2.1. Historique de l'E-recrutement

Avant le web, la communication emploi se fait essentiellement sur des supports papiers, que les candidats envoient par le poste. Le processus de recrutement a connu une première phase d'évolution avec l'Internet et le Web 1.0. Avec le démarrage des sites de recrutement (*Monster.fr a été créé en 1999*), le recueil et la collection de candidatures via le réseau Internet ont développé.¹

Au début des années 2000, la GRH est apparue : Gestion des ressources humaines. Cette fonction a pour but de développer le capital humain. Cette nouvelle évolution consiste à recruter les candidats les plus talentueux et à les retenir de manière durable. Cette durée est également liée à l'arrivée du web dans les pratiques de recrutement.⁶²

En 2007, une nouvelle étape se marque, avec ce que les experts appellent le web 2.0. la majorité des offres est en ligne, les blogs emplois apparaissent, les réseaux développent des usages professionnels tel que (*LinkedIn*) et les candidats se rendent visibles.³

L'année 2009, s'identifie comme la période des réseaux, car les candidats les investissent massivement, alors que le marché de l'emploi s'effondre. C'est de la que les premières entreprises construisent un dialogue en ligne avec ses candidats.

L'année 2009, s'identifie comme la période des réseaux, car les candidats les investissent massivement, alors que le marché de l'emploi s'effondre. C'est de la que les premières entreprises construisent un dialogue en ligne avec ses candidats.

⁶² PERETTI J.M, op.Cit., P 63.

A l'ère du web 2.0, le processus de recrutement dans son ensemble subit une profonde transformation. Le candidat dispose de nombreuses informations et d'outils lui permettant de bien se préparer.⁶³

Le recrutement digital est l'utilisation d'Internet pour attirer, évaluer, sélectionner et embaucher des candidats pour des postes vacants. Il comprend l'utilisation des médias sociaux, des sites d'emploi, du recrutement mobile, des plateformes d'évaluation en ligne, etc. Pour un expert en recrutement numérique, il ne suffit pas d'utiliser ces canaux pour former un recrutement numérique mais surtout de les combiner avec une stratégie numérique performante. En effet, pour que les recruteurs puissent fiabiliser l'utilisation de la technologie numérique dans leur recrutement, ils doivent comprendre que le recrutement fusionne toujours avec le marketing. Les demandeurs sont dans ce domaine en tant que consommateurs. Ils sont l'avenir du recrutement.

3.2.2. Présentation des différents outils de l'E-recrutement

Avec le changement de la donne de recrutement grâce au digital, le recruteur fait recours à des nouveaux moyens qui sont présentés ci-dessous :

3.2.2.1. Espace « carrière », des sites internet des entreprises :

Il s'agit de l'espace emploi des entreprises, présents sur le site institutionnel de cette dernière par un onglet ou un espace dédié. Il est utilisé par l'entreprise pour communiquer les annonces des postes à pourvoir, et il sert aux candidats pour postuler à des offres et/ou de soumettre leur CV en ligne et d'entrer dans le formulaire de candidature bases de données d'entreprises.

3.2.2.2. Les systèmes d'information ressource humaine SIRH

Les systèmes d'information de gestion du recrutement sont des moyens informatiques permettant de gérer le parcours de recrutement quel que soit le statut du poste à pourvoir, depuis la demande de recrutement jusqu'à l'intégration du candidat finalement recruté.

⁶³ SZELERSKI Jean-Pascal, « *Enjeux et pratiques de l'E-Communication, l'image employeur et le e-recrutement* », Les Argonautes, 2011.

3.2.2.3. Base de données internes :

Celles-ci sont directement liées aux progiciels de gestion RH. Ce sont des outils informatiques qui classent et ordonnent selon différents critères les CV et les informations concernant les candidats qui ont passé par un processus de recrutement externe, mais aussi en interne.

Par exemple, le logiciel canadien(Karen.ai), un assistant de recrutement cognitif, est un robot qui lit les curriculums vitae et identifie les compétences en lien avec l'emploi.

3.2.2.4. Les jobs boards :

Ce sont des sites internet de recrutement présentant une liste d'offres d'emplois, où les candidats déposent leurs CV sur ces sites. Ainsi que le postulat sur les réseaux sociaux Facebook et autres

3.2.3. Les avantages et les inconvénients de recrutement :

3.2.3.1. Les avantages de recrutement digital (*e-recrutement*)

Le e-recrutement constitue des réels avantages tant pour les candidats que pour les recruteurs :

- Le web représente une réelle opportunité, il s'agit d'une potentielle base de données non négligeable :

Le recours au e-recrutement ou au sourcing permet au recruteur d'élargir leur cercle de recherche et d'avoir accès aux informations et profils de personnes ou salariés n'étant pas forcément aux recherches actives d'emploi, en parle alors de candidats passifs, de plus les recruteurs sont en mesure de recruter, les potentiels candidats à l'étranger et ceux depuis leurs ordinateurs ou téléphone portable.

A. La transparence de l'information

Par ailleurs, les réseaux sociaux professionnels permettent aux recruteurs d'accéder à des informations plus complètes mais aussi plus fiables que celles présentées dans les CV traditionnelles, ainsi via ces plateformes les recruteurs peuvent en apprendre plus sur la vie, les goûts et les centres d'intérêts des candidats. Ces informations sont dites plus fiables, car elles sont actualisées de façon continue par les candidats, puisqu'ils sont accessibles depuis leurs ordinateurs et leurs smartphones, de plus les membres de leurs réseaux peuvent recommander leurs compétences. Cette transparence est à la fois importante pour le recruteur et pour les candidats.

B. Réduction des coûts

L'e-recrutement via les médias sociaux, représente un réel avantage en termes de coût.

- Le sourcing, peut avoir un gain de temps et de stockage, en effet via ces plateformes les recruteurs cible eux même, leurs recherches, ce qui réduit les candidats non pertinents et par conséquent la marge d'erreur.
- Développer sa marque employeur, qui est 'ensemble des problématiques liées à l'image de marque de marque et à la réputation de l'entreprise vis-à-vis de ses employés ou salariés potentiels. L'objet est de rendre la marque s'séduisante au tant qu'employeur.

3.2.3.2. Désavantages du recrutement digital

Comme il y a des avantages de « e-recrutement », il existe également des inconvénients :⁶⁴

- Le « e-recrutement » ne concerne pas l'ensemble de la population, nombreux n'utilisent pas Internet ou n'ont pas accès au haut débit. Parfois même, vous risquez de recevoir des candidatures en double exemplaire ;

Au cours du recrutement par le biais d'Internet, le candidat ne peut parler au responsable d'une entreprise. Cette absence de communication conduit à l'ambiguïté et à la désorientation, et peut affecter le moral des postulants et des postulantes ;

- Respecter des formats (*taille de fichier formats de fichiers...*) dans l'envoi de candidatures, ce qui oblige à posséder un minimum de compétence avec l'outil informatique ce qui n'est pas accessible encore à tous ;
- Les Virus et Spam ont forcé les compagnies et personnes individuelles de mettre en place des filtres e-mail de plus en plus raffinés ;
- La disparition de la lettre manuscrite : cette approche empêche l'usage de la graphologie, mais rien n'empêche d'envisager d'autres modes de sélection lors des entretiens ;
- Le recrutement en ligne est caractérisé par les questions de sécurité sur Internet et il est facile d'être confronté à des profils qui ne sont pas exacts. C'est l'un des plus grands désavantages du recrutement par le biais d'Internet : dans le cas où le candidat ne rencontre pas le recruteur en personne, ce dernier ne pourra pas dire si l'information qu'il a fournie est vraie ou fausse.

⁶⁴ HOUHOU Okba, « *Une approche basé agent pour le E-recrutement* », Mémoire de magister en informatique, option intelligence artificielle et système distribués, Université Mohamed khider BISKRA, 2010, p.6.

3.3. Le digital au service de la formation (e-learning) :

3.3.1. L'avènement de e-learning

Ces dernières années, les technologies de l'information et de la communication sont devenues un nouveau vecteur de changement, elles ont transformé la planète en un petit village, elles ont changé le comportement du personnel, longtemps appelé NTIC, elles se sont rapidement imposées comme outil essentiel pour le développement et le perfectionnement du processus de formation dans l'entreprise.

Cette évolution s'est traduite par une amélioration des performances avec l'émergence du digital (*Smartphones, tablettes, réseaux sociaux, vidéo et autres plateformes collaboratives ou cloud*), qui se développe dans la société comme facteur concurrentiel pour les entreprises. Le monde de la formation professionnelle ne fait pas exception, il se traduit par une nouvelle façon d'apprendre en utilisant des outils digitaux, on parle alors de " *digital Learning*" qui a évolué au cours des années.

Bien que les premières expériences d'apprentissage assisté par ordinateur remontent aux années 1960, on peut considérer que l'émergence du e-Learning sous une forme plus ou moins expérimentale remonte à la moitié des années 1990.

Les cabinets de conseil considèrent alors l'E-Learning comme un concept qui non seulement va révolutionner la pédagogie, mais qui sera avant tout un formidable atout financier.⁶⁵

3.3.2. Définition du digital Learning (*e-learning*)

Il y a une grande diversité de définitions, si dessous on cite quelques une :

Selon la commission européenne l'e-learning est : « *Utilisation des nouvelles technologies multimédias et de l'intranet pour améliorer la qualité de l'apprentissage en facilitant l'accès à des ressources et des services ainsi que les échanges et la collaboration à distance* ». ⁶⁶

Le e-learning est donc le résultat d'une combinaison de contenus interactifs et multimédias, de supports de diffusion (PC, Internet, intranet, extranet), d'un ensemble d'outils logiciels permettant la gestion de la formation en ligne et d'outils de création de formation interactive. L'accès aux ressources, à la collaboration et à l'interactivité s'en trouve considérablement élargi.⁶⁷

⁶⁵ Jérôme BRUET, « *La mutation technologique des services formation* » livre blanc intégrer le digital Learning

⁶⁶ <http://www.e-learning-actu.org/e-learning-definition/>, consulté le 09/09/2022 à 15 :37.

⁶⁷ <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-> p 173.htm, consulté le 09/09/2022 à 17 :23.

3.3.3. Le digital Learning

Le terme " *digital Learning* " est également présenté comme une modernisation du terme " e-Learning " pour mettre l'accent sur le passage de la formation sur ordinateur à la formation sur tous les supports, y compris les tablettes et les téléphones, qui sont numériques dans le sens où ils sont utilisés du bout des doigts, de *digitus* en latin, « *le doigt* ».2

En d'autres termes, digital Learning est tous les outils de formation et de soutien digitaux à la disposition des apprenants afin qu'ils puissent atteindre leurs objectifs de formation plus rapidement et plus facilement.

Cela ne veut pas dire que l'apprentissage digital est similaire à l'e-Learning ! La formation digitale peut être utilisée à toutes les étapes d'une formation, qu'elle soit à distance ou en face à face. Par exemple, l'apprentissage numérique peut être mis en œuvre avant l'apprentissage à distance afin de donner à l'apprenant le désir d'apprendre par l'apprentissage en ligne.

3.3.4. Les avantages et les inconvénients de e-learning

A. Les avantages de e-learning

Le e-learning ou l'apprentissage en ligne (*e-learning*), se multiplie en plusieurs avantages qui sont les suivants :

- La personnalisation des formations, les collaborateurs et les apprenants n'ayant pas tous les mêmes besoins, ils font les choix de la formation digitale et permettent d'ajuster leur apprentissage en fonction de leurs objectifs pédagogiques et leurs besoins ;
- Un format propice à l'efficacité pédagogique : grâce à des sections courtes et fréquentes, plutôt que des séances longues et ponctuelles, les apprenants bénéficient dans l'apprentissage optimale ;
- Développer les interactions sociales entre les participants en formation que ce soit en présentiel ou à distance grâce au digital, ils vont pouvoir continuer d'échanger en s'assurant d'une continuité de service de ce qu'ils vont faire dans la salle de formation, vont pouvoir le continuer et le consulter quand ils seront chez eux à distance avec le formateur et les autres stagiaires ;
- La flexibilité : en fonction de la formule choisie, la formation peut être suivie à tout moment, à tout rythme et depuis n'importe quel endroit;

B. Les limites de la formation digitale

- Insuffisance en matière de motivation ;
- Incapacité de recourir aux outils numériques et pédagogiques ;
- Manque ou absence de contact physique avec le formateur ;
- La souplesse et la diversité de la nature des actions à mener ;
- Les communications sont principalement sous forme écrite ;
- Insatisfaction des apprenants ;
- Le manque de connaissances en informatique de certains apprenants implique du temps pour commencer une séance de formation, qui deviendra donc non rentable ;
- Pour une bonne formation en e-learning, il est essentiel d'investir dans le matériel et les logiciels, ce qui nécessite des coûts et une installation appropriée;

3.4. Les enjeux sont multiples pour les RH

Les Ressources Humaines utilisent des processus depuis des dizaines d'années qui ne sont plus adaptés au monde du travail actuel. Il faut les faire évoluer. Par exemple, lorsqu'une entreprise souhaite engager un nouveau collaborateur, le service RH doit aujourd'hui mettre en œuvre des stratégies efficaces pour mener la procédure de recrutement à distance.

La formation est également un enjeu de taille pour les ressources humaines à l'heure de la digitalisation. Les RH doivent être en mesure de proposer aux collaborateurs de l'entreprise de nouvelles formes d'apprentissage.

La mise en place de nouvelles façons de travailler dans l'entreprise. La mise en place d'un réseau social interne pour communiquer plus efficacement, l'utilisation d'un outil collaboratif pour mettre en commun les compétences d'une équipe projet, ou la possibilité de faire du télétravail. Aujourd'hui, grâce à la digitalisation, l'entreprise doit totalement repenser sa façon de travailler.

Les TIC et les transformations organisationnelles liées à leur diffusion conduisent à des transformations de métiers qui touchent l'ensemble des collectifs de travail, y compris les salariés qui ne les utilisent pas directement.

La création d'équipes-projets implique la mise en place d'une organisation réseau au sein de l'entreprise favorisant son adaptabilité, son dynamisme mais également sa capacité d'apprentissage permanent.

3.4.1. Impact des TIC sur la nature des emplois

Selon une partie de la littérature économique, la diffusion des TIC défavoriserait l'emploi non qualifié. Certaines études réalisées à la demande de cet atelier suggèrent qu'au cours des dix dernières années un tel phénomène a pu se produire en France. Mais il a pu être accentué par une conjoncture économique et technologique particulière : chômage, coût relatif modéré du travail qualifié, cycle d'innovations radicales.

La mise en place de nouveaux modèles est, en effet, l'occasion pour l'entreprise de développer des innovations.

3.4.2. Les TIC modifient les relations de travail

L'environnement instable et la compétition mondialisée entraînent une demande de flexibilité de la part des entreprises. Les TIC permettent de rendre plus efficace le travail de salariés éloignés de l'entreprise, ce qui offre une forme particulière de flexibilité. La précarité de l'emploi et l'innovation sont deux autres moyens d'introduire cette flexibilité. En pratique, l'innovation organisationnelle et la précarité de l'emploi sont souvent associées.

Les TIC permettent d'automatiser les contrôles et de codifier les savoirs et les compétences spécifiques des salariés afin qu'ils soient "portés par l'organisation".

3.4.3. Les inconvénients de l'introduction de TIC

Par contre, l'introduction des TIC au sein des entreprises peut présenter quelques points négatifs qui sont énumérés dans le point suivant.

3.4.3.1. Des pénuries de compétences dans le secteur des TIC

Le renouvellement incessant des matériels informatiques et des logiciels entraîne un effacement de la frontière entre apprentissage et utilisation. Il faut alors mettre à jour ses connaissances et surtout les expérimenter.

Or, il faut avoir le temps pour l'expérimentation ou avoir la possibilité de le faire. Maîtriser les TIC exige de la confiance (en soi et dans la machine). Cette confiance est facilitée par leur niveau scolaire élevé, une qualification reconnue.⁶⁸

3.4.3.2. Les exclusions

Face à des systèmes de plus en plus abstraits et interactifs, les personnes sont de plus en plus vulnérables, avec des conséquences variables selon les individus. Ces nouvelles caractéristiques du travail sont source d'insertion et de qualification pour certains et source d'exclusion ou de déqualification pour d'autres.

Il est à craindre que la généralisation des TIC dans tous les secteurs d'activité renforce le processus d'exclusion de ceux qui ne peuvent s'adapter à la dématérialisation des objets numérisés, à la difficulté de comprendre le nouvel environnement du travail et qui ne supportent pas le rapport à un nouveau langage, à l'interactivité et à la panne. L'innovation entraîne alors une plus grande précarité des emplois : licenciements plus nombreux et plus fréquents, voir démissions plus fréquentes, recours accru à l'intérim...

3.4.3.3. Un accès aux TIC inégal

De plus, le degré de maîtrise des TIC s'avère très différencié. Les cadres, les enseignants, les techniciens, les professions intermédiaires et les employés administratifs sont plus nombreux à les utiliser et ceci sans qu'on leur ait à l'avance indiqué l'ensemble des opérations à réaliser. Ils ont la possibilité de choisir leurs programmes et leurs logiciels. Les durées d'utilisation sont assez contrastées. Les ingénieurs, les techniciens, les cadres, les professions intermédiaires et les employés font un usage quasi permanent des ordinateurs. Les cadres et les intermédiaires commerciaux, les vendeurs, les ouvriers du magasinage et de la manutention se servent des TIC de façon moins systématique, dans leurs relations avec les clients et les fournisseurs. Les ouvriers industriels, qualifiés ou non, les personnels des services médicaux et sociaux et les agents de maîtrise les utilisent encore moins longtemps.

D'autre part, l'adoption d'Internet à domicile est fortement corrélée à son utilisation au travail : plus on utilise Internet au travail, plus il est fréquent que l'on en dispose aussi à domicile.

⁶⁸TENEAU. G., Op. Cite, p118.

L'utilisation de l'informatique ne dépend pas uniquement de la place occupée dans l'entreprise. Elle croît aussi en fonction du capital culturel de la personne, dont le niveau d'instruction constitue un bon indicateur.

3.4.3.4. Les limites de l'intégration des TIC

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

A. Transférabilité du savoir

CASTRI note que : « *On met l'accent sur la conservation des ressources naturelles alors que ce sont les ressources humaines qui génèrent le développement par l'adaptation culturelle au changement* »⁶⁹. Il ajoute que le développement est relatif à l'actuelle forme de culture informationnelle qui agit dans deux sens ou directions différentes, c'est à dire les anciens employés peuvent transférer un savoir mais aussi les nouveaux employés peuvent maîtriser les nouvelles technologies, ce qui fait qu'eux-mêmes peuvent être source d'information.

On constate aujourd'hui que les salariés préservent leur savoir-faire comme force à détenir pour garder leur place et pour gérer leur propre carrière par rapport aux autres, ce qui représente une limite pour les nouveaux employés.

B. La résistance au changement

La résistance au changement est une limite qui a un grand impact sur l'adaptation aux nouveaux systèmes, par exemple les anciens employés préfèrent et métrisent les méthodes traditionnelles, cela provoque une résistance qui limite l'évolution de la pratique de la gestion des ressources humaines.

C. Les limites financières

On a plusieurs obstacles, principalement : infrastructure matérielle, tarif des télécommunications, contenu.... De plus, le coût du matériel influence sur la situation financière de l'entreprise. Cette dernière limite son utilisation des TIC, les freins structurels à

⁶⁹BOUDJABBOUR. M, Op. Cite, p.161.

l'adoption des TIC sont tout d'abord les difficultés que représentent pour l'entreprise l'adaptation de son organisation interne et la modification de ses procédures. Par ailleurs, l'incertitude quant aux choix technologiques et leur retour sur investissement est une difficulté fortement ressentie.

Les dirigeants informatiques soulignent ainsi leur difficulté à favoriser l'introduction de nouvelles technologies et ce, à un rythme adapté aux besoins réels de l'entreprise et dans un cadre budgétaire contrôlé.

D. Les limites liées à la ressource humaine

D'un côté, *«le manque de RH qualifiées réduit considérablement les moyens d'accès efficaces aux TIC dans les pays.»*⁷⁰. Ce qui veut dire que le niveau scolaire est différent d'un salarié à un autre, l'accès aux TIC n'est pas facile pour toutes les catégories, alors, la RH peut être un frein si les TIC ne sont pas métrisées par l'ensemble de l'entreprise.

D'un autre côté, il existe des freins psychologiques (la peur du changement, le manque d'information, de connaissance ou de compétence ; et parfois même la résistance de la Direction), ces freins psychologiques sont toutefois moins importants dans les entreprises de plus de 500 salariés, qui ont déjà mis en place des projets liés aux TIC, et ont donc *dédramatisé* le processus par une forte implication de l'interne. La sécurité de l'information et des transactions demeure un enjeu essentiel, et un frein non négligeable.

E. Les limites juridiques

*«Les pays en voie de développement sont confrontés à plusieurs obstacles juridiques et éthiques qui ont d'énormes répercussions sur la libre circulation de l'information à l'intérieur et ainsi qu'à l'extérieur des entreprise»*⁷¹. Donc la manière avec laquelle les informations circulent est inefficace.

⁷⁰ HANED, A. MEZINE, R. « *L'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la RH* », mémoire de master, UMMTO, 2018, p 45.

⁷¹ BEN ABDERRAHMANE, Y. « *Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations cas de l'Algérie* », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier, 2012, p 118.

Conclusion

Comme déjà évoqué, le digital à modifier les habitudes des entreprises, en particulier les RH, qui était affronté à une double mission, celle de mettre à jour leurs pratique, et sur un autre volet, la gestion des résistances que ces changements engendrent.

L'introduction du numérique dans l'activité de GRH amène l'entreprise à mettre en place de nouvelle procédure qui accompagne cette évolution.

Le digital met en exergue la visibilité et l'accessibilité des nouvelles technologies telles que les réseaux sociaux, les plateformes connectées, des smartphones etc.

Il met également en avant les comportements des utilisateurs à disposer de cette technologie en dépit du degré de puissance et de technicité qu'elle représente.

Cependant, L'entreprise doit faire face à un enjeu majeur : s'adapter aux évolutions digitales des compétences et des métiers de l'entreprise, mais aussi investir dans ce secteur avec rationalité.

***Chapitre III : Les TIC au sein de
l'entreprise publique, cas de
Naftal Tizi-Ouzou***

Introduction

Comme toutes les autres entreprises en Algérie, l'entreprise de distribution de produits de pétroliers et dérivés Naftal s'est engagée dans un processus de modernisation de ses districts et ses différents services par l'introduction des TIC.

Naftal s'est investi, ces dernières années dans l'implantation de plusieurs logiciels et systèmes informatique qui sont de grande utilité pour son développement et sa croissance mais aussi les TIC ont un impact majeur sur les ressources humaines et leur gestion, et c'est ce que nous allons discuter dans ce troisième chapitre après avoir donné une présentation général de l'entreprise Naftal, ensuite nous présentons le District de Oued Aissi, Tizi-Ouzou

Section 01 : Présentation, historique et les branches d'activités de l'entreprise NAFTAL :

Avant de discuter les résultats de notre recherche empirique qui consiste à déterminer l'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines, nous allons dans cette première section donner un aperçu sur la création de l'entreprise Naftal, ses différentes activités et objectifs et présenter son organisation qui comprend le district de Tizi-Ouzou champs de notre stage pratique.

1.1.Création de NAFTAL

NAFTAL, filiale de SONATRACH, est une société nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers. Elle est considérée comme une ressources primordiales de l'économie algérienne, NAFTAL est divisée en différentes sociétés (ONAFOR, EMTP, NAFTEC, NAFTAL). Elle est créée par le décret N°80 du 06/04/1980 dont le capital social est de 15.650.000.000.00 DA(SPA), avec un personnel de trente mille (30.000) agents. NAFTAL est classée la 2^{ème} en 2002 parmi les cinquante plus grandes entreprises Algériennes et la 37^{ème} à l'échelle africaine, au top de 500 plus grandes entreprises du continent.

1.2.Historique de NAFTAL

Avant la restructuration de SONATRACH, NAFTAL était une division de commercialisation, son siège est situé au 46 Boulevard Mohammed V à Alger, elle s'est

subdivisée en régions Est, Ouest, Sud, Centre, totalisant 42 centres. NAFTAL a connu différentes périodes de transformation qui sont les suivantes :

1.2.1. La première étape (1980-1987) :

Cette première étape de transformation est divisée en plusieurs périodes qui sont :

1.2.1.1. La période du 6 Avril 1980 :

Le décret N° 80-101 portant création de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers(**ERDP**).

Article 1 : « Il est une entreprise nationale dénommée « entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers » par abréviation(**E.R.D.P**). »¹

Article 2 : « L'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers est chargée, dans le cadre du plan national de développement économique et social, de l'industrie du raffinage des hydrocarbures liquides et de la distribution des produits raffinés sur le territoire national. »

1.2.1.2. La période du 5 Février 1983 :

Le décret N°83-112 portant modification de la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers et transfert de son siège social stipule dans :

Article 1 : « Il est créé une entreprise nationale dénommée : Entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers par abréviation (**NAFTAL**) qui est une entreprise socialiste à caractère économique ».

Article 2 : « Le siège social de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers par abréviation (**NAFTAL**) est transféré de Boudouaou à Chéraga ».

1.2.2. La deuxième étape (1987-1997) :

Cette étape est caractérisée par la période suivante :

¹ Document interne à NAFTAL

Selon l'article 1 du décret n°87-190 portant création de l'entreprise nationale de raffinage de produits pétroliers :

« Il est créé une entreprise nationale dénommé entreprise nationale de raffinage sous le sigle (NAFTAL) qui est une entreprise à caractère économique ».

1.2.2.1. Les objectifs et les moyens de NAFTEC :

NAFTEC dans son deuxième article a pour objectifs :

- Assurer l'approvisionnement et la régulation du marché national par la production national et éventuellement par l'importation ;
- Participer à la coordination en matière de stockage stratégique des produits relevant de son domaine d'action.

1.2.2.2. Les moyens de NAFTEC :

L'entreprise NAFTEC est dotée par voie de transfert à partir des biens et personnels détenus ou gérés par NAFTAL.

1.2.3. La troisième étape (1997-2007) :

Cette étape est constituée de trois périodes :

1.2.3.1. La période du 17 novembre 1997 :

Le décret n°97-435 portant réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers qui consacre l'ouverture à toute personne morale ou physique de l'exercice des activités de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des **G.P.L** et de transformation des bitumes.

1.2.3.2. La période du 18 avril 1998 :

Dans cette période NAFTAL est transformé en société par actions au capital social de 6.650.000.000 DA, filiale à 100% du holding Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures (SVH).

1.2.3.3. La période du 21 décembre 1999

Cette période est caractérisée par la création en partenariat avec SNTF et STPE société chargé du transport des produits énergétiques par chemin de fer.

1.2.3.4. La période du 29 juillet 2002 :

Cette période a commencé avec une augmentation du capital social de 6,65 milliards DA à 15,65 milliards DA.

1.2.3.5. La période du 28 avril 2005 :

Loi n°05-07 relative aux hydrocarbures qui instaure :

- Le principe du libre accès aux installations de transport par canalisation et de stockage des produits pétroliers moyennant paiement d'un tarif agréé par ARH ;
- Une caisse de péréquation des tarifs de transport, impose une mise en conformité HSE de nos installations avant avril 2011.

1.2.3.6. La période du 06 mai 2006 :

Création de **NAFTACHIN** chargée de la commercialisation et de la distribution des produits issus de la raffinerie **d'Adrar** en partenariat avec **SORALCHIN**.

1.3.Les branches d'activité de NAFTAL et leurs missions

Pour faciliter ces tâches et assurer ses missions, **NAFTAL** est subdivisée en trois branches d'activités dont chaque branche applique un système décentralisé. Les branches d'activités de **NAFTAL** sont :

La dernière organisation transitoire de la société **NAFTAL**, résulte les trois branches d'activités suivantes :

- La branche carburant ;
- La branche commercialisation ;
- La branche **G.P.L.**

1.3.1. Branche carburants

Cette branche d'activité a pour missions de :

- Assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre, marine et aviation, des canalisations et moyens de transport ;
- Assurer les opérations de sautage de navires et d'avitaillement d'aéronefs ;
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburant terre, marine et aviation ;
- Elaborer et suivre l'exécution des plans et suivre d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement par wagons réservoirs ou camions citernes ;
- Veiller au respect de la réglementation de normes en matières de sécurité des installations moyens, qualité produits et protection de l'environnement ;
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants terre, marine et aviation ;

La branche Carburant est représentée dans l'organigramme suivant :

1.3.2. La branche Commercialisation

La Branche Commercialisation de la société **NAFTAL**, assure la distribution et commercialisation des produits pétroliers à travers le territoire national. La branche commercialisation a pour missions de :

- Commercialiser les produits pétroliers Carburants, Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes.
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle carburants, pneumatiques et bitumes (réseau de stations-services, gros consommateurs et autres clients) ;
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement du réseau (modernisation, réhabilitation et mise en conformité) ;
- Promouvoir le développement du carburant propane (**GPL/C**) ;
- Coordonner, contrôler et animer les activités des districts ;
- Promouvoir une politique d'amélioration de la qualité de service et d'accueil de la clientèle.

La branche commercialisation est structurée par ligne de produits qui sont figurées dans l'organigramme suivant :

1.4. Activité Réseau Station de Service

Le réseau station de service est composé de **2000** stations-service ainsi que les Méga-stations-service qui portent l'enseigne **NAFTAL**. Les produits commercialisés au niveau du réseau sont les carburants, les lubrifiants, les produits entretien auto, les pneumatique, le butane et le **GPLC**.

Le réseau Stations-service **NAFTAL** constitue un moyen de communication important avec la clientèle, notamment pour les produits suivants (carburants, lubrifiants, pneumatiques) et les prestations de service (vidange, vulcanisation et lavage).

1.4.1. Activité Lubrifiant Pneumatique et Bitumes (LPB)

L'activité **LPB** au sein de la Branche Commercialisation, a pour rôles de :

- Approvisionnement, le stockage, la distribution et la vente des lubrifiants (les huiles pour moteurs essence, diesel, les graisses et les produits spéciaux) ;
- Assure l'approvisionnement, le stockage, la promotion et la vente des pneumatique ;
- Approvisionnement, le stockage, la formulation et la commercialisation des bitumes et produits dérivés.

Cette activité s'appuie sur des structures opérationnelles sur le terrain, à savoir 15 centres bitumes et des moyens de transport spécifiques.

1.4.2. La Branche GPL

La Branche **GPL** a pour mission de :

- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfutage et de distribution des **G.P.L** ;
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaine **GPL** (transport, installations d'enfutage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, etc...) ;
- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution ;
- Développer et valoriser les **G.P.L** sous toutes leurs formes particulièrement vrac et gaz butane ;
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion ;
- Développer le partenariat et la coopération dans le domaine des **G.P.L**.

1.4.3. Activité Réseau Station de Service

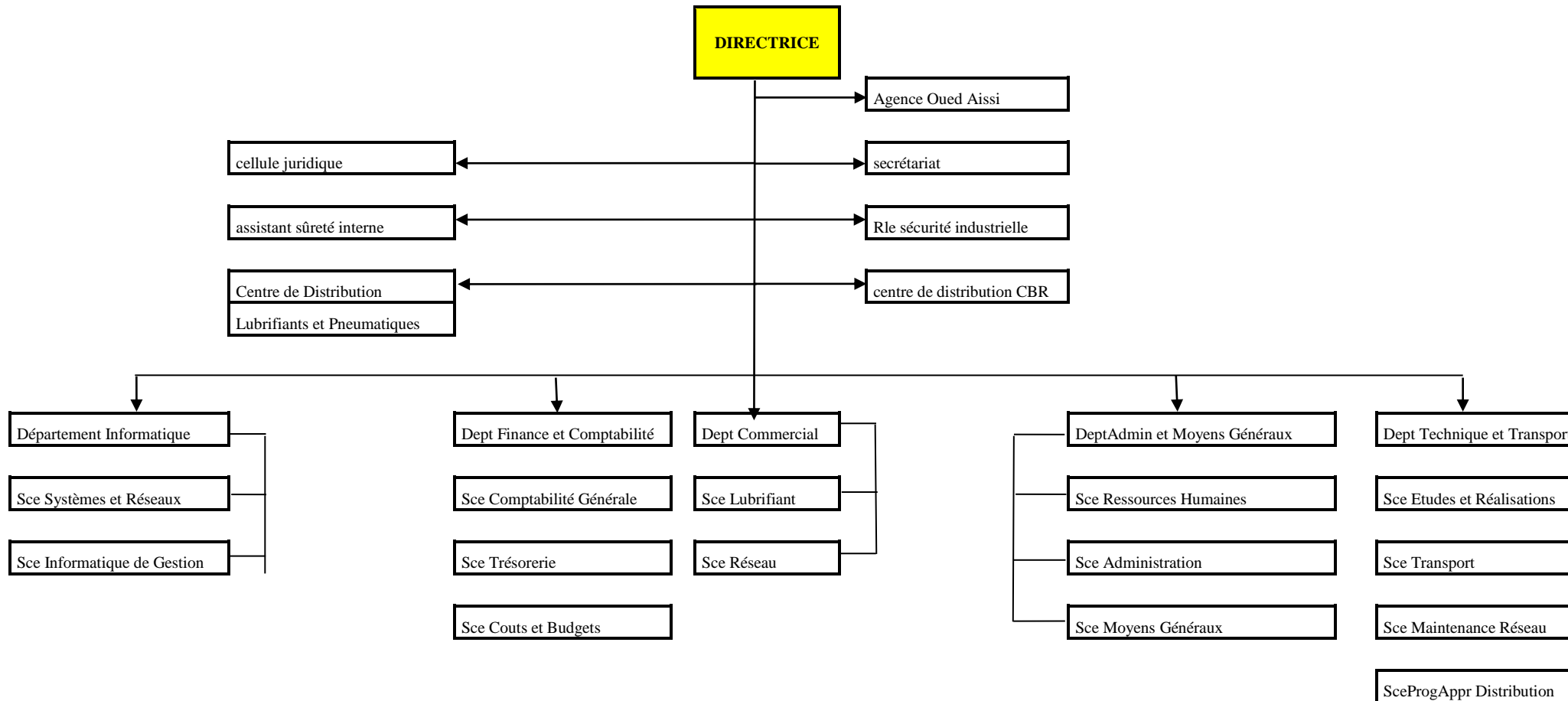
Le réseau station de service est composé de **2000** stations-service ainsi que les Méga-stations-service qui portent l'enseigne **NAFTAL**. Les produits commercialisés au niveau du réseau sont les carburants, les lubrifiants, les produits entretien auto, les pneumatique, le butane et le **GPLC**.

Le réseau Stations-service **NAFTAL** constitue un moyen de communication important avec la clientèle, notamment pour les produits suivants (carburants, lubrifiants, pneumatiques) et les prestations de service (vidange, vulcanisation et lavage).

La branche **G.P.L** est schématisée dans l'organigramme ci-après :

1.5. L'organigramme de l'entreprise NAFTAL:

Figure n° 05: organigramme de Naftal



Source : Données interne à l'entreprise

Section 2 : Présentation, missions et organisation du district Commercialisation de Tizi-Ouzou

La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux de Natal se déroule dans ses différents districts implanté dans les différentes wilayas du pays, et parmi ces district celui de oued Aissi implanté à quelques kilomètres de la wilaya de Tizi-Ouzou que nous allons voir dans cette deuxième section

2.1. La présentation du district commercialisation de Tizi-Ouzou

Le **District Commercialisation de Tizi-Ouzou Oued-Aissi** est situé dans la zone industrielle **AISSAT IDIR** à **15 Kilomètre** de **Tizi-Ouzou**.

Il gère un centre de distribution dépôt **Oued Aissi**, un centre **LUB/PNM Tizi-Ouzou** et un réseau de **dix-sept (17)** stations-service en gestion directe (**GD**). Le **District COM T-O se charge aussi** du contrôle de **six (06)** stations gestions libres (**GL**), **dix (10)** réseau ordinaires (**RO**), **quarante-deux (42)** pointe de vente agréent (**PVA**), **cent cinq (105)** stations lavage graissage (**SLG**), **quarante-six (46)** revendeurs pneumatiques et **quatre (04)** revendeurs pièces de rechanges.

2.2. Les missions du district Commercialisation de Tizi-Ouzou :

Le **District Commercialisation de Tizi-Ouzou Oued-Aissi** est chargé des activités liées au transport, stockage, distribution, commercialisation, promotion et développement des produits pétroliers de la société **NAFTAL**.

Ses principales missions sont :

- Mettre en œuvre l'organisation approuvée du district ;
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité de distribution des carburants, lubrifiants, pneumatiques et autres produits spéciaux ;
- Assurer le service après-vente auprès de la clientèle notamment en matière de lubrifiants (Préconisation, spécification, etc...) ;
- Assurer l'exploitation et la maintenance des infrastructures et moyens de district ;

- Veiller au respect de la réglementation en vigueur dans tous les domaines d'activité (technique, transport, stockage, sécurité, commercialisation, environnement, finance, comptabilité, fiscalité, assurance, législation et relation de travail) ;
- Optimiser l'utilisation des moyens propres notamment de transport et limiter le recours aux tiers privé ;
- Tenir la comptabilité générale du district ;
- Elaborer le bilan consolidé du district ;
- Veiller à l'application des politiques, règles et procédures du district dans les domaines de la gestion, de la maintenance, du développement et de la sécurité des ressources humaines et matérielles ;
- Elaborer le budget et plan de financement de district et communiquer aux structures concernées les états d'exécution ;
- Exécuter les plans, budget et autres objectifs arrêtés par le district et la direction propose voir prendre des mesures collectives en cas de dérive ;
- Veiller à la tenue rigoureuse de la comptabilité du flux physiques et financiers et au suivi et au recouvrement des créances détenues sur les tiers ;
- Gérer les relations avec la clientèle ;
- Organiser, coordonner et exécuter les programmes de distribution carburants.

2.3. L'organisation (organigramme) du district Commercialisation Tizi-Ouzou :

Les carburants, lubrifiants, pneumatiques sont des produits stratégiques et leur commercialisation engendre une lourde responsabilité. Afin de faire face à la demande existante sur le marché et de préserver l'image de marque de la société, le district **Commercialisation Tizi-Ouzou Oued-Aissi** a mis à sa disposition des moyens humains, financiers et matériels.

Toutefois, leur gestion demande une organisation. Pour cela, le district s'est structuré et a réparti ses tâches en département.

Mais avant d'entamer la présentation de ses départements, il y a lieu de citer les cellules liées directement à la direction, qui sont :

- Département informatique de deux ingénieurs et deux chefs de service ;
- Secrétariat de direction ;
- Responsable sécurité industrielle **HSE** ;
- Juriste (deux juristes principaux et un juriste).

Les départements qui composent le **district Commercialisation Tizi-Ouzou** sont :

2.3.1. Département commercial :

Le département commercial veille à l'exécution et l'application de la politique commerciale adoptée par les directions produites. Il élabore aussi, les plans du budget prévisionnels des ventes de produits, puis analyse des écarts et entreprend les actions de redressement de l'entreprise, se département comprend :

- Service réseau ;
- Service lubrifiants ;
- Service pneumatiques.

2.3.2. Département transport et technique :

Ce département assure la gestion administrative du matériel roulant, des pièces de change et du personnel de conduite. Il élabore également les plans de maintenance préventive et curative des équipements, dépôts et canalisations et en suit les exécutions. Il subdivisé en quatre services :

- Service transport ;
- Service approvisionnement et distribution ;
- Service exploitation et maintenance ;
- Service étude et réalisations.

2.3.3. Département finances et comptabilité :

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures comptables, puis il les traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, trésorerie, budget et de patrimoine.

Le département transport et comptabilité comprend :

- Service trésorerie ;

- Service comptabilité ;
- Service budget et coûts.

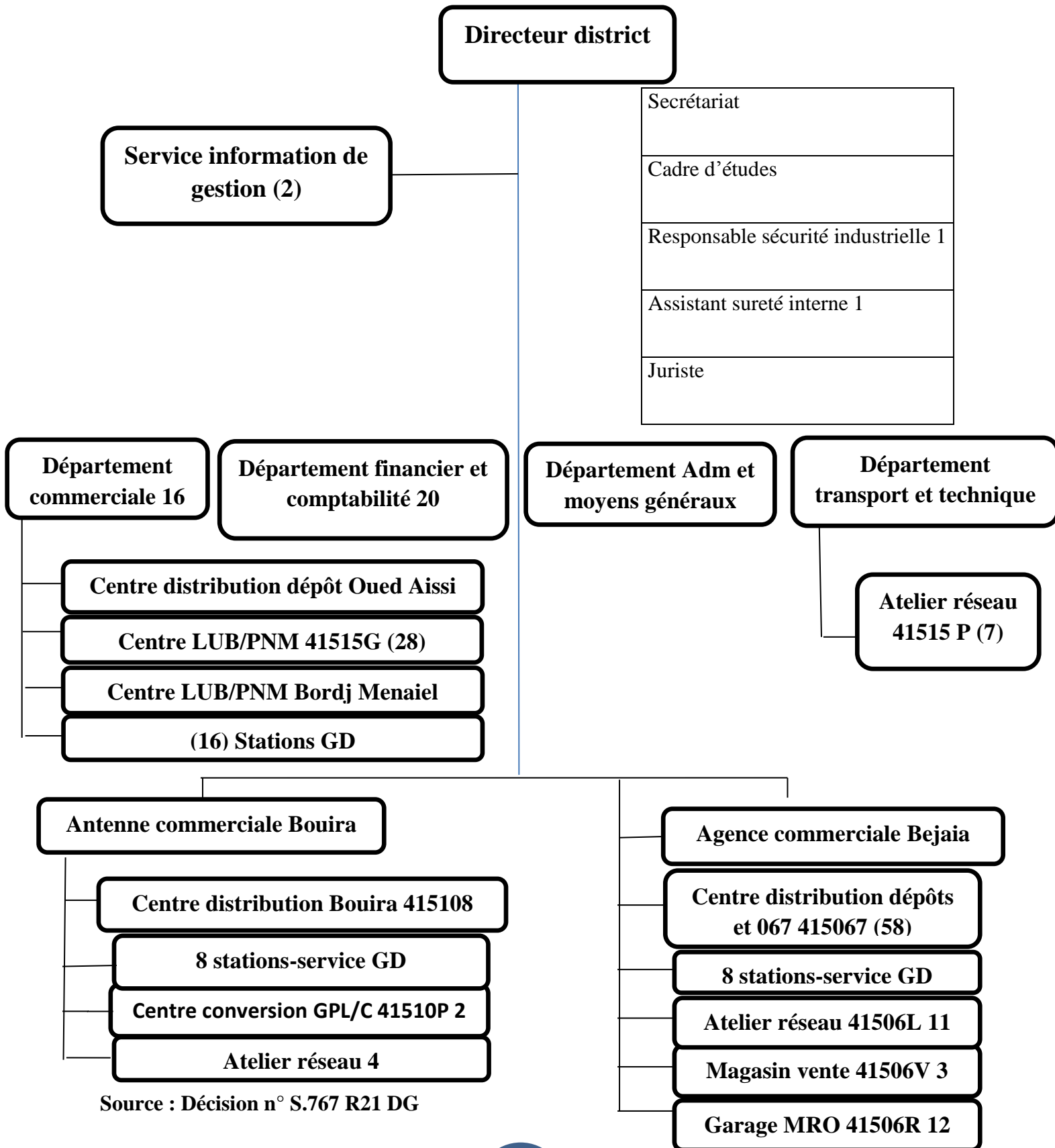
2.3.4. Département administration et moyens généraux :

Le département assure la gestion des moyens généraux, l'administration et la gestion des ressources humaines du district. Il est organisé en service comme suit :

- Service moyens généraux ;
- Service administration ;
- Service ressources humaines.

Outre, le district **Commercialisation/Tizi-Ouzou** dirige, coordonne et contrôle les activités, moyens humains et matériels de l'agence commerciale de Bejaia.

Figure n°6 : Organigramme du District et Commercialisation de T-O



Source : Décision n° S.767 R21 DG

2.7. Moyens humains

La force de travail de l'entreprise est constituée d'environ 29000 travailleurs dont 2800 cadres. La salarial est passé de 13 milliards de dinars en 2004 à 15 milliards de Dinars en 2005 et représente 10 % du chiffre d'affaire de ces deux années.

Les effectifs permanents de l'entreprise répartis par niveau de qualification et par sexe sont représentés comme suit:

Tableau n°03 : Répartition de l'effectif de Naftal

Effectif	Hommes	Femmes	Pourcentage %
Cadres et cadres supérieurs	2820	112	11.40
Techniciens supérieurs	241	14	03.97
Techniciens et agents de maîtrise	2846	347	18.48
Agents techniciens	4047	87	16.37
Personnel qualifié	10807	363	41 .62
Personnel non qualifié	1964	164	07.94
Apprentis	1571	135	00.93
Total	26296	1222	100

Source NAFTAL (Branche GPL)

La Direction Ressources Humaines de l'entreprise a pour mission de garantir la satisfaction des besoins en ressources humaines de l'entreprise, à court, moyen, long termes : en contribuant à la mise en œuvre de plans à moyen terme pour répondre aux mutations profondes par :

- L'optimisation et la mobilité interne ;
- Mettre en œuvre une politique de formation ;
- Le recrutement cohérent qui répond à la politique générale de l'entreprise ;
- Garantir un climat social favorable ;
- contribution au dialogue avec les partenaires sociaux de l'entreprise
- Promotion de la formation en interne et externe.
- Respect de l'éthique de l'entreprise par l'instauration d'un règlement intérieur.

Section 02 : Les TIC au sein de Naftal

L'introduction des TIC au niveau de Naftal consiste en l'informatisation des données relatives à la gestion des réseaux de distribution des différents produits, comme l'enregistrement des clients, des commandes, ainsi que l'introduction de carte de paiement électronique au niveau des points de vente, mais aussi nous trouvons ces technologie au niveau des différents services de District service comptabilité, service relation clients, service de stockage et services ressources humaines.

2.1. Etat des lieu de l'informatisation au sein de Naftal

Les services concernent les technologies de communication qui comprennent le réseau internet avec sa fonction Web et le réseau intranet. La large diffusion de ces réseaux et la généralisation de notre enquête a révélé qu'en ce qui concerne l'accès à internet et à la communication électronique, Naftal s'est investi pour faire marcher son processus d'activité en interne et en externe.

2.1.1. Les réseaux internet de Naftal :

La généralisation de l'accès à internet et à la communication électronique est une condition pour la mise en place du SI intégré de Naftal.

Avant, la direction générale, la direction marketing et les structures chargées de l'informatique étaient les seules bénéficiaires de la connexion internet. Aujourd'hui, cette prestation profite à toutes les unités à l'exception des ateliers de production, les structures de maintenance, le service après-vente et la gestion des stocks. Pour les besoins de la communication électronique, il existe une boîte pour chaque direction centrale et direction d'unité.

2.1.1.1. Les logiciels

L'élaboration de ces programmes est un aspect très important pour la construction d'un SI. Aujourd'hui, à l'exception de quelques processus, toutes les fonctions de l'entreprise sont automatisées et accessibles à tous les utilisateurs via le réseau, que nous allons présenter après.

Naftal dispose d'une variété d'outils et applications TIC mais leur utilisation est hétérogène selon les différents services et les différents employés, et afin d'analyser le degré d'utilisation de ces outils TIC nous avons interrogé un bon nombre d'employés.

2.1.1.2. Les applications

Naftal a mis à la disposition de ses clients une nouvelle application mobile appelée NAFTAL KHADAMAT qui est un vecteur de communication efficace

- **NAFTAL KHADAMAT**

L'application mobile NAFTAL KHADAMAT est un moyen de communication mis par l'entreprise Naftal pour la distribution et de la commercialisation de ses produits, cette application est un autre outil de communication digitale lancée par l'entreprise.

Figure n°07: Application khadamat de Naftal



Cette application permet la diffusion des promotions et autres offres commerciales, la connaissance des produits et services disponibles (TPE Terminal Paiement Electronique, vidange, vulcanisation, lavage...etc.) au niveau des dites stations-service via une recherche rapide ainsi que les informations concernant chaque station-service (horaires d'ouverture, emails, numéros de téléphone...).

Elle est destinée aux conducteurs détenteurs d'un Smartphone ou d'une tablette sous Android et disposant d'un abonnement au réseau 3G/4G. Elle sera gratuite et disponible en langues Arabe et Française et téléchargeable sur Google Play store.

NAFTAL KHADAMAT propose plusieurs services et produits, à savoir la géolocalisation et itinéraires des stations-service et centres de conversion SIRGHAZ.

2.1.1.3. la plateforme « My Naftal »

Ce support digital sera adopté dans l'ensemble des centres de stockage et de distribution de Naftal, à partir du 5 juillet 2022, date symbolique marquant le 60ème anniversaire du recouvrement de la souveraineté nationale.

Le site dénommé : <https://www.naftal.dz/fr/index.php/plan-du-site>

Il permet de préparer automatiquement le programme quotidien du processus d'approvisionnement des centres de stockage et de distribution en carburant, ainsi que le programme d'approvisionnement des points de vente, ainsi que la répartition du volume de travail sur les différents moyens de transport disponibles. De cette manière, l'intervention humaine est quasi inexistante, dans ces tâches.

L'application numérique induit, en conséquence, une réduction significative des coûts. Elle permet, en outre, de répartir équitablement les tâches entrées les camionneurs contractuels avec Naftal.

2.1.2. Les structures consacrées à l'informatique au sein de naftal :

Naftal est une grande entreprise qui, en plus de gérer un large effectif et une grande production variée, elle est éparpillée physiquement (distance entre la direction générale et les unités). Cela engendre un besoin important de l'informatique.

Pour répondre à ce besoin, Naftal a consacré un département informatique, ce dernier est chargé du suivi informatique des unités, de la fourniture des services et des solutions informatiques (développement de logiciels). Des objectifs opérationnels lui sont assignés périodiquement (création de sites-web, solutions anti-virus...). Il est également une source de proposition des solutions à long terme (projet ERP, externalisation...).

Le département informatique est la structure principale de Naftal qui s'occupe de système informatique. Il reçoit les besoins des unités et de la direction et apporte des solutions, il est

concerté dans chaque acquisition de solution externe (logiciels) et il collabore avec les fournisseurs de ces solutions.

Le personnel de département informatique est formé d'ingénieurs en informatique expérimentés et qui subissent des formations en informatique pour la mise à niveau de leurs connaissances et compétences et des formations en management afin de comprendre les processus de gestion.

L'unité commerciale qui possède un système informatique relativement autonome, est dotée d'un service informatique rattaché au département ressources humaines qui s'occupe du matériel informatique et des logiciels de l'unité. Ce service est chargé des formations internes, des réclamations des utilisateurs, de la réception des besoins en matériel informatique et logiciel et de la participation aux achats. (Entretien avec le responsable informatique de département ressources humaines de l'unité commerciale).

- **Récapitulatif des actions de formation réalisées**

- Intégration d'Open ERP
- Initiation au langage Python.
- Sécurisation des réseaux informatiques avec ISA Server ».
- Exploitation et maintenance des variateurs de vitesse MASTERDRIVE VC

2.2.Situation des systèmes d'information au sein de Naftal

Les TIC représentent au sein de Naftal des insertions technologiques exigé par l'évolution de l'environnement interne et externe. NAFTAL Oued-Aissi Tizi-Ouzou utilise plusieurs équipements informatique (les ordinateurs, téléphones fixe /fax, Smartphones) et le réseau informatique telle que l'internet l'intranet et l'adresse e-mail depuis 2006.

2.2.1. Le livret d'accueil :

C'est un document essentiel pour l'information et l'intégration des nouveaux recrutés. Il contient des informations actualisées notamment sur l'organisation des services, les règles de gestion, l'organigramme, l'historique et les informations pratiques.

2.2.2. Le centre de calcul :

NAFTAL est parmi les premières entreprises nationales à avoir utilisé le Matériel Informatique dans la gestion. Actuellement, l'entreprise dispose de moyen informatique lui facilitant la réalisation de nombreuses tâches aussi bien dans la gestion et les études que Dans Le Domaine technique. Ces moyens permettent de mettre à la disposition des agents, qu'ils soient au niveau central ou dans les unités régionales

2.2.3. Les logiciels de Naftal

Naftal dispose de plusieurs logiciel dans différents services, tels que :

2.2.3.1. Le logiciel de comptabilité analytique WINCANAL

Le passage d'une comptabilité industrielle à une comptabilité analytique d'exploitation, puis à l'analyse et au contrôle des coûts ou comptabilité de gestion, enfin à la comptabilité est tout à fait significatif pour NAFTAL, du fait que l'exploitation de la comptabilité analytique, mise en œuvre depuis 2001 par la société, a pour objectif de répondre au souci des managers par :

- La dimension « maîtrise des coûts », qui constitue un facteur essentiel à prescrire dans l'élaboration du business plan national et international.
- La préservation des parts de marché du portefeuille d'activité par une meilleure gestion des coûts des produits à marge libre et réglementée.
- L'élaboration d'une cartographie des coûts (locale, régionale, nationale) par activité et par ligne de produit.
- La construction d'une banque de données pour la gestion budgétaire. La mise en place du logiciel de comptabilité analytique « WINCANAL », système d'information intégré à celui de la comptabilité générale permet d'assurer l'authenticité et la fiabilité des coûts et des résultats par produit en conformité avec le schéma de distribution des activités de NAFTAL.

La technique de calcul retenue est celle dite méthode des « coûts complets réel. » Les informations fournies et éditées par le logiciel « WINCANAL », pour chaque activité seront soumises à l'analyse et à l'exploitation par les décideurs à la clôture de l'exercice de l'année. Le développement et l'enrichissement du logiciel de comptabilité analytique WINCANAL, sous

forme d'interface informatique a pour ambition d'apporter des réponses par phase et en fonction de l'évolution actuelle de l'environnement concurrentiel, mais aussi de décloisonner la comptabilité de gestion par :

- De nouvelles approches et techniques de calcul modernes proposées par les solutions issues de la méthode des coûts partiels (direct casting), de la comptabilité d'activité et le coût objectif.
- La culture de comptabilisation, mais aussi l'interprétation des coûts des produits à faible et forte rentabilité.

2.2.3.2. Le logiciel « Dispatching carburants »

Le Dispatching Carburant est un logiciel informatique qui permet le traitement automatique des fonctions : réception commandes, programmation. Ce système est applicable au sein du CDC relevant de l'activité commercialisation. Il a été introduit le 12/03/2012.

Le logiciel DTC contient toutes les informations nécessaires sur les clients, les camions, citernes, tracteurs et chauffeurs, ainsi que les fenêtres de temps de service. Il possède un réseau de distribution qui est schématisé par une carte routière.

Figure n° 08: Exploitation du logiciel DTC



Source : Document interne de Sonatrach, 2022.

Le logiciel a un effet positif sur la fonction distribution dans le sens où il permet :

- La suppression des tâches en double.
- L'amélioration de l'efficacité.
- La rapidité et fiabilité des opérations.
- Optimisation de l'utilisation des moyens de transport.

2.2.3.3. NAFT COM

C'est un logiciel de facturation qui a énormément facilité les tâches assignées aux facturiers afin de préparer les bons de livraison facture (BLF) qui seront remis aux chauffeurs pour effectuer le chargement et la livraison. Le BLF se décompose en deux parties, partie facturation et partie encaissement.

2.2.3.4. NAFT GD :

C'est d'un système informatique pour les stations-services en Gestion Directe, avec intégration automatique des écritures comptables. Fonctionnalités :

- Gestion des achats de la GD ;
- Gestion des ventes, sur piste et baie ;
- Suivi de la dotation ;
- Suivi de la marge journalière ;
- Gestion des stocks ;
- Gestion du flux financier ;
- Interface comptable.

2.2.3.5. Le logiciel ERP

L'ERP ou PGI est un progiciel multifonction qui permet la saisie de tous les flux d'information, à la source leur validation instantanée et leur enregistrement en temps réel, dans une base de données aisément accessible pour consultation, restitution ou traitement ultérieur.¹

L'approche aux systèmes intégrés par l'ERP est une solution très complexe et très coûteuse pour cette raison que NAFTAL, ne s'est pas vraiment lancée dans un projet ERP. Par

¹ Maurice Lombroso, Microsoft Navision, développé pour l'ERP, Epsilon, France, 2007, page 10

prudence, elle a opté pour une méthode graduelle et modulable pour la mise en œuvre d'un système d'information intégré (ERP), cette démarche a été choisie dans le souci de réduire les risques et afin d'optimiser au maximum les ressources.

2.2.3.6. Logiciel PAIE

L'application PAIE de Naftal a été réalisée et mise en œuvre par les informaticiens. Le logiciel paie qu'utilise Naftal est post paie. Depuis, elle est mise à jour et actualisée conformément à la réglementation en vigueur et à chaque fois que le besoin s'est fait sentir. Sa fonction principale est le calcul de la paie mensuelle des travailleurs. Elle comprend :

- Un programme qui permet la saisie du dossier administratif du travailleur à son recrutement ainsi que de ses éléments variables mensuels.
- Un programme qui détermine, en cas d'octroi de rappels par l'entreprise, le montant des rappels par rubriques pour chaque travailleur. Il prend en charge le *recalcul* de la paie de la période concernée par les dits rappels en tenant compte des nouveaux éléments. Les montants déterminés seront versés automatiquement dans les fichiers des variables de chaque unité.
- Un programme qui fait le calcul et l'édition de tous les états de paie.

Au regard de tout ce qui précède, nous pouvons dire que l'application PAIE répond aux besoins des utilisateurs en matière de calcul de la paie, d'édition des états, de transfert de fichier pour la DRH/DG et de calcul de la retraite.

Son principal inconvénient reste la non prise en charge du volet important qu'est la gestion des carrières du personnel. Toutefois, une petite application en ACCESS qui aère ce volet a été installé par la DCRH.

2.2.4. L'Intranet

Le réseau Intranet de NAFTAL lie toutes les branches de la société et les différents districts, il présente les fonctions de base suivantes :

- Messagerie électronique : pour envoyer et recevoir des messages en interne et en externe ;
- Annuaire commun : regroupe tous les carnets d'adresses en un seul fichier ;

- Diffusion de documents en interne : évite la multiplication d'exemplaires papiers, et autorise un archivage dans des répertoires identifiables par tous.
- Enregistrement des renseignements concernant les clients ;

2.2.5. Paiement par carte à puce

Naftal a déployé solution de paiement électronique sur l'ensemble de son réseau de stations-service par le lancement de la carte à puce.

C'est une carte dotée d'une sérigraphie, qui porte un circuit intégré capable de mémoriser une série d'informations, sécurisée par un code PIN, elle est personnalisée au client selon son choix (Matricule, Numérotée ou Nominative). Le propriétaire de la carte peut l'utiliser pour le paiement des produits et services au niveau de la station, il peut aussi la recharger à distance, cette carte est valide pour une durée de Trois (03) années renouvelables.

Figure n°09 : présentation de la carte « NAFTAL card corporate »



Source : document interne de NAFTAL

Ce nouveau mode de paiement par NAFTAL répond à plusieurs objectifs :

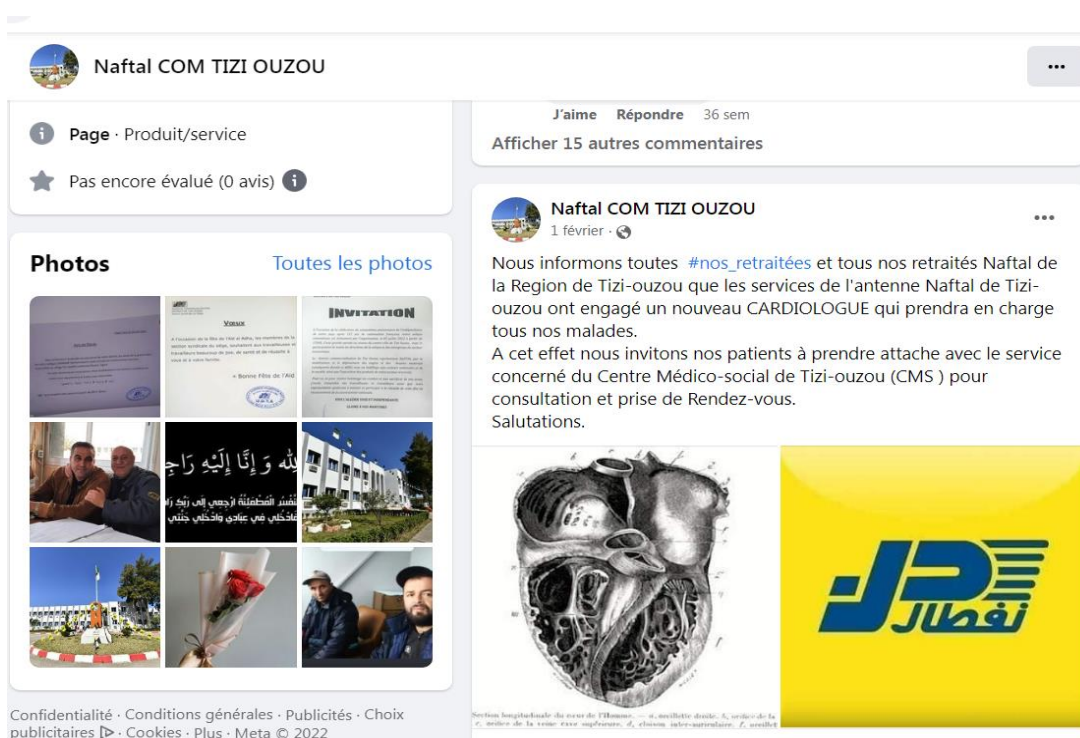
- Donner la possibilité à chaque client d'effectuer le paiement de ses achats de produits et services NAFTAL commercialisés au niveau du réseau stations-service, à l'aide d'une carte à puce,
- Réduire l'utilisation des bons carburants,

Chapitre III: Les TIC au sein de l'entreprise publique , cas de Naftal

- Réduire graduellement le recours à l'argent liquide pour le paiement.
- Contribuer à la politique des pouvoirs publics visant à moderniser les systèmes de paiement et à généraliser le paiement électronique (e-paiement).
- offrir une alternative moderne de gestion des budgets carburants aux clients (institutions et entreprises),

En plus des logiciels, systèmes et application cités au-dessus, le district de Tizi-Ouzou a créé une page face book comme le montre la figure suivante

Figure n°10: Page Face book officielle de Nftal Distict Tizi-Ouzou.



Source : www.facebooknaftal.com.

Sur ce réseau, plusieurs note de service et d'appel, et textes de doléances et de condoléances, ainsi que des vœux, en quelques sorte c'est un lieu de détente de son personnel et d'échange d'information entre eux et un moyen de communication de Naftal.

Section 03: Impact des TIC sur la GRH au sein de Naftal

Après avoir étudié l'état des lieux des TIC au sein de l'entreprise Naftal et traité les services et moyens mobilisés pour cela, dans cette troisième section nous allons voir l'impact de

ces nouveaux outils et moyens informatisés de communication ou de traitement des données internes ou externes à l'entreprise sur la bonne gestion des ressources humaines.

3.1. Présentation de la méthodologie et outil de recherche :

Pour ce qui est de notre méthode, nous avons opté pour une démarche quantitative et qualitative. Notre choix de recueil de données au sein de l'entreprise Naftal s'est porté à la fois sur l'observation, entretiens directif et semi directifs

3.1.1. Techniques de collecte des données :

Pour mener à bien notre étude, nous avons utilisé l'étude quantitative à base d'un entretien afin de récolter le maximum d'informations pour une meilleure fiabilité de nos résultats. Et enfin de répondre à notre problématique, différentes étapes se sont imposées :

*** L'analyse documentaire**

C'est une phase dans laquelle, nous avons entrepris des lectures intensives des différents documents, à savoir :

- l'organigramme de l'entreprise ;

Et plus généralement, tous les documents relatifs aux TIC.

*** La méthode d'analyse des données**

Nous somme penché sur une enquête du terrain au sein de l'entreprise Naftal, district de Tizi-Ouzou, auprès du directeur général et le responsable service informatique et le responsable ressources humaines.

En effet, pour réaliser notre travail et répondre à notre objectif d'étude, qui est de déterminer quel est le rôle des TIC dans la gestion des ressources humaines, nous avons opté pour un cas pratique, en l'occurrence par une enquête en utilisant des entretiens comme moyen de collecte d'informations.

3.2.Synthèse des entretiens

Après la collecte de données en utilisant la prise de note, des enregistrements audio et l'analyse des documents interne liés à notre sujet, nous nous somme arrivé au résultats suivants :

3.2.1. Tic et ressources humaines au niveau de Naftal

L'entreprise Naftal est consciente de la place des ressources humaines dans la performance de l'entreprise, les dirigeants veillent sur l'amélioration continue et la qualification de son personnel surtout avec ces derniers changements dus à l'accélération de l'utilisation des TIC en entreprise.

3.2.2. Place des ressources humaines

La gestion de la ressource humaine bénéficie au sein de l'entreprise Naftal d'une attention et d'un suivi constants. Outre l'amélioration des compétences, un des axes majeurs de l'entreprise consiste en la recherche et au recrutement des talents dont il a besoin pour réaliser ses projets et poursuivre son développement.

3.2.3. L'importance accordée par les dirigeants pour les TIC

Selon le premier responsable, Naftal dispose d'une bonne diffusion des TIC avec une informatisation des processus clés et une extension vers les niveaux organisationnels avec un déterminisme technologique important et des structures informatiques opérationnelles et une équipe volontaire et qualifiée.

Selon le chef de service informatique, Naftal a mis en place plusieurs système de gestion informatisés dont :

- NAFTCOM: Système de comptabilité matières;
- NAFTGD : Système de gestion des stations GD ;
- WINCANAL : Système de comptabilité analytique
- CTM : Système de gestion de la trésorerie.
- SGC : système de gestion des créances.
- SGI : Système de gestion des investissements.

3.2.4. La formation continue en termes de TIC

Sur le volet formation, le directeur de l'entreprise nous déclare que l'entreprise concentre ses efforts dans la formation continue pour suivre l'évolution des métiers, implanter et assurer le développement des capacités managériales de l'encadrement et préparer la relève, afin de pouvoir prendre en charge les projets de développement des infrastructures, des réseaux et du volet

commercial. La formation est assurée au recrutement et tout au long de la vie professionnelle, par le biais de la formation spécialisée et le perfectionnement dans ses propres centres de formation.

Les ressources et moyens de Naftal en matière de formation, à savoir des formateurs expérimentés, des ateliers, laboratoires et salles spécialisées et des équipements audiovisuels, lui ont conféré une riche expérience, qu'elle exploite pour son personnel, et qui lui ont valu d'être sollicitée par la formation d'équipes.

3.2.5. La place des TIC dans la stratégie RH de Naftal

La gestion des ressources humaines revêt une importance capitale au sein de Naftal d'autant que ses activités connaissent un développement ascendant. Pour cela, la stratégie mise en place par l'entreprise repose autant sur le recrutement de personnels qualifiés que sur le renforcement des compétences existantes surtout celles qui maîtrisent les TIC.

3.2.6. Rôle des TIC pour la GRH :

L'essor des outils de communications portables (téléphones mobiles) permet de joindre en tout lieu et à n'importe quel moment

A. Tic et l'accroissement amélioration du travail

L'essor des outils de communications portables (téléphones mobiles) permet de joindre en tout lieu et à n'importe quel moment.

A travers les différents moyens TIC dont dispose l'entreprise, les travailleurs visent à :

- La spécialisation par ligne des produits pour une plus grande maîtrise des spécificités, des marchés et contraintes ;
- La séparation des activités de logistique de la fonction de commercialisation afin de s'intégrer dans le nouveau contexte économique ;
- Le développement des activités à l'international.

L'implantation et le développement de l'outil informatique au sein de l'entreprise s'est accompagnée d'une rationalisation de l'organisation et de l'utilisation de l'information. Les principes sur lesquels repose ce système d'information sont :

- la centralisation du développement des applications et de leur exploitation la déconcentration de la saisie des données sur des sites régionaux.
- La restitution des documents de gestion selon des calendriers préétablis.
- Les informations collectées à différents échelons, centralisées au niveau du site central, sont traitées en fonction des différents besoins exprimés par les services gestionnaires

En plus les outils TIC déjà cité au-dessus, Naftal District Tizi-Ouzou est présente sur les réseaux sociaux. A titre d'exemple un compte face book été créé et utilisé comme espace d'information pour le personnel de l'entreprise.

B. Intranet et GRH

L'investissement de Naftal en Intranet est le résultat d'un objectif managérial en faveur du travail collectif et d'une facilitation de la communication entre les employés. En effet, NAFTAL souhaite encourager les échanges et le partage des connaissances entre les employés, et ce dans l'objectif de permettre le succès de l'entreprise.

Si NAFTAL a décidé d'investir dans le développement d'un site Intranet, c'était afin de faciliter le travail des collaborateurs entre les différents districts. En effet, NAFTAL a pris conscience de la nécessité de structurer l'information interne à travers la mise en place d'un

Intranet, destiné à fédérer les différents services et activités. Mais la raison principale qui explique le recours de NAFTAL aux technologies Intranet, est que l'information est stratégique et source de pouvoir. Ainsi, l'Intranet permettrait de :

- Favoriser un gain de temps considérable.
- Réduire les coûts

Renouveler complètement l'organisation et la manière de travailler, tout autant que les rapports que les employés entretiennent avec les différents membres et entités organisationnelles

C. Rôle du logiciel de paie sur la GRH

Depuis la décentralisation la gestion de la paie, Naftal a réussi à économiser un peu plus de 2 milliards 500 millions de centimes annuellement, c'est ce que nous a révélé le premier responsable du district Tizi-Ouzou,

Le logiciel a non seulement des avantages sur le plan financier mais il a permis, également, de réduire les déplacements des agents des différents districts et de ce fait gagner plus de temps et limiter les dépenses. En terme de gestion, actuellement, tous ce fait sur micro-ordinateur avec le logiciel paie.

Selon le responsable ressources humaines, avant la décentralisation de la paie, les gestionnaires paie des 42 districts que compte la société se déplaçaient trois fois par mois à la Direction Générale. Le traitement de la paie se faisait, selon notre interlocuteur, manuellement par chaque district, et avant le 10 de chaque mois les gestionnaires déposaient les bordereaux de paie qui comportent la fiche individuelle, la fiche navette et la fiche de notation (PRI+ PRC) et revenir ensuite quelques jours après pour corriger et valider les données. Le troisième déplacement des agents, qui se faisait généralement entre le 22 et le 25 de chaque mois, permettait de récupérer les états de paie des salariés.

Actuellement, un système de saisie et de validation sur micro est installé au niveau de chaque district. Ainsi, le transfert de toutes les transactions (saisie et validation) vers les Divisions se bit par La deuxième étape de l'opération consiste à récolter toutes les informations au niveau des Divisions pour, ensuite, les enregistrements au niveau du serveur central qui procède au contrôle de toutes les informations reçues, les valider une deuxième fois, mettre h jour les fichiers h partir de ces données et enfin bure les éditions des états paie pour l'ensemble de la société.

Le seul déplacement des gestionnaires, consiste à récupérer les états de paie des employés. Ce nouveau système paie procure à la société plusieurs avantages aussi bien sur le plan financier que sur le plan de gestion.

3.2.TIC et formation

L'objectif est de rentabiliser et d'optimiser les capacités de formation qui existent au niveau du secteur et créant des synergies et en veillant à promouvoir les échanges et partages d'expériences au plan pédagogique de gestion, d'organisation et de mode de fonctionnement.

La constitution du district commercialisation devra permettre de concrétiser ces objectifs et à terme être érigé pour la formation et le perfectionnement des cadres dans le domaine de commercialisation.

Naftal dispose depuis plus de 30 ans de centres de formations dédiés à la qualification et à la professionnalisation de sa ressource humaine.

Prioritairement avoués au service du développement et de la mise en œuvre des plans de formation annuels et pluriannuels, pour le développement et la professionnalisation des salariés de la société, Naftal compte aujourd'hui trois (03) centres de formation implantés dans trois régions : El-Khroub à Constantine pour le centre Est, Mostaganem pour le centre Ouest et Bordj El Kiffane pour la région Centre. Ces centres assurent des formations dans les activités de Stockage, de Distribution, de Commercialisation des produits pétroliers et du HSE.

Les formations assurées sont essentiellement dans les métiers de base de la société, mais ils fournissent aussi des formations de perfectionnement et de recyclage à l'interne et aux tiers.

Ces centres prennent en charge la formation de spécialisation et de perfectionnement des travailleurs de niveaux exécution, maîtrise des TIC. Et parmi la vision du district commercialisation de Tizi-Ouzou la création de nouveau centre de formation dans d'autres régions les plus proches a la direction pour minimiser les couts de formation.

3.3.Résultat de l'analyse

Naftal s'intéressée aux outils informatiques, vu leur importance pour une entreprise de son ampleur. Les différents logiciels mis en place répondaient aux besoins de l'entreprise en termes des ressources humaines.

En effet, Naftal donne de l'importance à l'informatique et cela peut se constater à travers les infrastructures consacrées à l'informatique, les efforts de formation des informaticiens pour développer des solutions en interne et pour former un personnel utilisateur pour la maîtrise de l'outil informatique, l'existence d'une chargée informatique rattachée au directeur (qui est également conseillère sur les questions des stratégies informatiques).

L'entreprise poursuit également une politique de formation très dynamique en direction de l'utilisation et l'exploitation des logiciels.

Avec l'évolution rapide des technologies d'information et de communication, NAFTAL a engagé un programme de modernisation de ses infrastructures de formation et de développement de ses activités pédagogiques dans le cadre du renforcement de l'apprentissage pratique et de l'expertise des métiers.

Mais ce que nous avons conclu est que Naftal investi d'avantage dans les technologies de l'information et de la communication, et elle met l'aspect formation parmi ses axes stratégique pour rester toujours connecté aux mutations économiques et au développement de l'économie numérique.

Conclusion


Naftal est équipée d'ordinateurs (serveurs, terminaux) et de réseaux qui relient les différentes parties de l'entreprise. Le développement des technologies de l'information et de la communication dans l'entreprise.

NAFTAL a commencé par la mise en place d'un site Internet, qui est suivi par la mise en place de la messagerie électronique. Outil le plus développé à l'heure actuelle dans l'entreprise, néanmoins, la messagerie à elle seule ne suffit pas à fédérer l'information utile à l'ensemble des collaborateurs.

Naftal dispose d'un système d'information informatisé composé d'infrastructures (département et services informatiques), des ressources humaines (chargées de système informatique auprès de directeur général, personnel de département et des services informatique et utilisateurs), d'un parc informatique (ordinateurs, réseaux) et d'un ensemble de logiciels bureautiques et de gestion.

Nous avons vu à travers ce chapitre pratique que ces outils sont de grande utilité pour la gestion des ressources humaines soit sur le plan de travail, de contrôle d'activités ou même dans le cadre de la sécurité et le bien être des ressources humaines.

Cependant, ces outils exigent des compétences et un savoir-faire. Pour cet effet, Naftal lance périodiquement des formations dans le cadre de maitrise et d'exploitation des TIC.



*Conclusion
générale*

Conclusion générale

Comme nous l'avons suivi dans notre travail, les ressources humaines sont au centre des mutations technologiques, ce qui les a incité à activer dans plusieurs leviers à plusieurs niveaux afin d'assurer cette transition sereinement pour, d'une part créer une forte dynamique digitale dans l'entreprise en intégrant le numérique à tous les niveaux de la GRH et des moyens de communication internes, et d'autre part, d'encourager et de guider la fonction RH au digital par le biais de différentes pratiques en accompagnant les collaborateurs dans le changement par la mise en place d'instruments réfléchis en adéquation avec les obligations de l'entreprise et de chacun.

Sur un autre volet, les RH doivent également anticiper les besoins des équipes en matière de digital. En collaboration avec les autres départements, les ressources humaines doivent donc déceler les nouvelles compétences à développer pour améliorer le travail, la gestion des projets, l'organisation et par conséquent la compétitivité des entreprises.

Le digital a modifié les habitudes des entreprises, en particulier les RH, qui étaient confrontés à une double mission, celle de mettre à jour leurs pratiques, et sur un autre volet, la gestion des résistances que ces changements engendrent.

L'introduction du numérique dans l'activité de GRH amène l'entreprise à mettre en place de nouvelles procédures qui accompagnent cette évolution.

Le digital met en exergue la visibilité et l'accessibilité des nouvelles technologies telles que les réseaux sociaux, les plateformes connectées, des smartphones etc.

Il met également en avant les comportements des utilisateurs à disposer de cette technologie en dépit du degré de puissance et de technicité qu'elle représente.

L'utilisation des TIC se développe dans les entreprises pour assurer des tâches de plus en plus nombreuses : la communication, la recherche d'information, la commercialisation et la distribution des produits et services, le travail en groupe, la gestion de l'entreprise, l'organisation du travail etc.

Par ailleurs, les TIC sont orientées vers le développement de l'activité de l'entreprise afin de se différencier et d'augmenter sa productivité. L'analyse de l'usage des TIC dans l'entreprise nous a permis de mieux comprendre leur importance dans l'entreprise pour la réalisation de ses objectifs, soit dans l'organisation du travail ou l'augmentation de leur performance sur tous les niveaux.

Conclusion générale

L'étude que nous avons effectuée au sein du NAFTAL, District commercial Oued-Aissi, Tizi-Ouzou sur le rôle des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des ressources humaines nous a ramené à arriver à répondre à notre problématique de recherche et de confirmer que les TIC ont un impact majeur sur la GRH surtout à l'heure actuelle.

Suite aux résultats de notre recherche, nous avons déduit que, les TIC présentent dans le CDC NAFTAL Oued-Aissi Tizi-Ouzou, permettent au personnel :

- Le gain de temps dans le travail engendré par l'automatisation des différentes tâches
- Plus grande autonomie et une meilleure organisation du travail
- Changement dans le rythme de travail, rapidité de traitement, fiabilité des données, capacité énorme de stockage des documents
- La mobilité du personnel
- De concevoir un programme de livraison qui répond aux demandes des clients .

Néanmoins, Les TIC ont connu un développement très rapide au sein de Naftal à travers les efforts fournis afin de suivre la cadence à travers des accords avec des prestataires étrangers pour installer des nouveaux systèmes.

Les dirigeants de l'entreprise reconnaissent le rôle stratégique du système informatique lors de l'élaboration des stratégies de l'entreprise. L'informatique est perçue comme un outil de travail plutôt qu'un facteur clef de succès.

En effet, le premier responsable de district nous affirme que la digitalisation doit s'inscrire dans une vision globale de transformation de l'entreprise, étant donné que Naftal active dans le segment de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers d'où la nécessité du développement des solutions et des applications lui permettant d'optimiser son fonctionnement, d'améliorer ses prestations marketing envers sa clientèle et du grand public, de s'aligner aux standards et normes internationaux en matière du digital et de soigner son image de marque.



Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. AUSSANAIRE Marianne et MELGARES Pierre Garcia, « Apprentissage organisationnel, Théorie, méthode, pratique », 1^e édition, DeBoeck Université, Paris, 2002.
2. BARRAUD Jacqueline, Martine GUILLEMIN et Françoise KITTEL, La fonction Ressources Humaines. Métiers, compétences et formation, Dunod, Paris, 2008.
3. BELANGER L., « Le changement organisationnel et le développement », Ed organisation, Paris, 1994.
4. BENRAOUN Sid Ahmed, Management des ressources humaines, 5^{ème} édition, Paris.
5. BRETON-KUENY. L., F. Bensalem, « Les normes internationales pour accompagner la transformation des RH », édition Afnor, 2018.
6. BRUET Jérôme, « *La mutation technologique des services formation* » livre blanc intégrer le digital Learning.
7. CADIN. L. et al. « GRH : Gestion des ressources humaines », Paris, 2012.
8. CHARPENTIER. P « économie et gestion de l'entreprise », édition Armand colin, Paris, 2004.
9. CHARPENTIER. P., « Organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, Paris, 1997.
10. CHENEAU. A, « Mondialisation et technologie de la communication en Afrique », Ed. Karthala, Paris 2004.
11. COHEN. A, «Toute la Fonction Ressources Humaines», Édition Dunod, Paris, 2006.
12. Davis .G.B, Olson. M-H, Ajenstat.J, « systèmes d'information pour le management», Ed : Economica, Paris, 1985.
13. Geneviève Lacon, « GRH défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité », édition Casbah Alger, 2004.
14. GILBERT Patrick, « La gestion prévisionnelle des ressources humaines », Éditions La Découverte, Paris, 2006.
15. GILLET M, GILLET P, « SIRH système d'information des ressources humaines», DUNOD, Paris, 2010.
16. GLADESY M., « Le phone Marketing », Maxima, Paris, 1999.
17. GLADESY. M, « Le phone Marketing », Maxima, Paris, 1999.
18. Guillot-Soulez Chloé, GRH, Gualino, édition n°10 2007.
19. HELFER J.P et ORSONT.J, « Marketing », 5^e édition, Ed : Vuibert ; paris ; 1998.

Bibliographie

20. LOMBROSO Maurice, « Microsoft Navision, développé pour l'ERP », éditions Epsilon, France, 2007.
21. MAYER. A, « Pour une économie d'information », Edition CNRS, Paris, 1990, p29.
22. MAYERE. A, « Pour une économie de l'information », Ed : CNRS, 1990.
23. MOULETTE Pascal, ROQUES Olivier, « GRH », 2^e édition, Ed Dunod, 2014.
24. OLIVET. F et REBOUL. G, « Informatique appliquée à la gestion », 2^e édition, édition Dunod, Paris, 1996.
25. PATEYRON. E, SALMON. R, « Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise » éd, Economica, Paris, 1996.
26. PENNAFORTE Antoine et al, « Les fondamentaux de la GRH », Dunod, Paris, 2018.
27. PERETTI Jean-Marie, « Gestion des Ressources Humaines », 10^e Ed, édition Vuibert, Paris, 2006.
28. REIX robert, « Système d'information et management des organisations », Edition
29. REIX. R, « Système d'information et management des organisations », .5^e ed, Edition Vuibert, Paris, 2004.
30. SAADOUN M., « Piloter le changement avec les cyber technologies », Lavoisier, Paris, 2003.
31. SHIMON el all « gestion des ressources humaines », 3^eéd, Paris.
32. SHIMON L. et al, « La gestion des ressource humaines », 3^e édition, 2002.
33. SZELERSKI Jean-Pascal, Enjeux et pratiques de l'E-Communication, l'image employeur et le e-recrutement, Les Argonautes, 2011.

Revue

1. Jean-Michel Plane, « *Les théories de la contingence* », dans revue Théories du leadership, 2015.
2. MAHE DE BOISLANDELLE Henri, Revue internationale P.M.E, GRH en PME. Universalité et contingences : essai de théorisation vol. 11, n° 2-3, 1998.

Thèses et mémoires

1. BEN ABDERRAHMANE, Y. « Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations cas de l'Algérie », Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montpellier, 2012.

Bibliographie

2. BOULENOURA N-O, « les Nouveaux Supports de Communication TIC : Facteur de Différenciation dans l'activité Bancaire » Mémoire de Magister, UMMTO, 2014.
3. HANED, A. MEZINE, R. « L'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la RH», mémoire de master, UMMTO, 2018.
4. HOUHOU Okba, « Une approche basé agent pour le E-recrutement», mémoire de magister en informatique, option intelligence artificielle et système distribués, Université Mohamed Khider BISKRA, 2010.
5. Mohammed BELLAHCENE, « Technologies de l'information et de la communication et performance dans l'entreprise ; la dimension culturelle : Cas du secteur bancaire et des médias », thèse de doctorat en sciences de gestion université, Université Abou BekrBelkaid Tlemcen, 2014 – 2015.

Textes règlementaires

1. Loi n° 10-02 du 16 Rajab 1431 correspondant au 29 juin 2010 portant approbation du Schéma National d'Aménagement du Territoire, journal officiel n° N°61, du 21 octobre 2010.

Web graphie

1. <https://www.oecd.org/fr/sti/ieconomie/37620150.pdf>.
2. <http://www.tic.ird.fr/spipc5fc.html?article228>.
3. Développement des tic dans le monde sur :www.algérie-eco.com/indice.
4. <http://www.elearning-actu.org/e-learningdéfinition/>.
5. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2007-4-page-173.htm>.

Autres documents

1. Document interne de Naftal.
2. LAMIRI Abdelhakim, « Les TIC : retards et possibilités de rattrapage », Repères économiques, journal El Watan économie de 4 au 10 mars 2013.
3. SPERANDIO, J.-C. «Les NTIC. Impacts ergonomiques chez l'utilisateur. Implications pour l'ergonomie ». Actes du 37^e congrès de la SLEF-Séances plénières 2000. Toulouse.



Annexes

Annexes

Annexe : Guide d'entretien

Nom et cordonner de la personne ayant répondu à l'entretien

Nom:.....

Prénom:.....

Age:.....

Fonction :.....

Service :.....

1- Votre entreprise dispose -t- elle des technologie de l'information et de communication?

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

2- Comment jugez-vous la maitrise des TIC par vos employés ?

.....

3- Votre entreprise utilise- elle des logiciels pour faciliter les taches dans sa GRH ?

.....

4- Existe-il un web dans l'entreprise ?.....

.....

5-Quels sont les différents logiciels dont dispose l'entreprise ?

.....
.....

6-Est-ce que les logiciels utilisés facilitent les taches des RH ?

7- Comment vous gérez l'intégration des nouveaux logiciels dans les déférentes taches de la ressource humaines ?

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

8- Les RH humaines s'adaptent il à l'utilisation des TIC ?

9- L'introduction des TIC au niveau de votre entreprise améliore-t-elle les conditions du travail ?

.....
.....

Annexes

La formation

10- Avez-vous programmé des formations afin de s'adapter au changement lié au TIC ?

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

11- Quelle sont les formations réalisés pour s'adapter aux nouvelles technologies d'information et de communication ?



*Table des
matières*

Remerciements	
Dédicaces	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
<i>Introduction générale</i>	1
Chapitre I : La GRH : Fonction stratégique au sein de l'entreprise	6
Introduction	7
Section 01 : La préoccupation de la GRH comme service personnel à la fonction RH	7
1.1. Approche théorique des ressources humaines	7
1.1.1. Le courant de l'école classique.....	7
1.1.2. Courant des relations humaines.....	9
1.1.3. De la fonction du personnel à la gestion des ressources humaines	12
1.2. Définition de la gestion des ressources humaines	13
1.3. Les différentes fonctions de la gestion de la ressource humaine	14
1.2.1. Le recrutement des salariés	14
1.2.2. Le développement des compétences	14
1.2.3. La formation et l'apprentissage.....	14
1.2.4. La gestion des carrières	14
1.2.5. La rémunération du personnel.....	15
1.2.6. La gestion prévisionnelle.....	15
1.2.7. L'amélioration des conditions de travail.....	15
1.3. Enjeux de la GRH.....	15
1.3.1. Enjeu d'efficience.....	15
1.3.2. Enjeu d'adaptation aux changements	16
Section 02 : Les modèles RH au sein de l'entreprise	16
2.1. Le modèle universaliste.....	16
2.2. Le modèle contingentiel de la GRH.....	16
2.3. Le modèle configurationnel de la GRH.....	20
Section 03 : Evolution des RH à l'air des mutations.....	23
1.3. L'évolution de la pratique GRH.....	23
1.3.1. Fonction RH : Fonction innovante	24
1.3.2. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial	24

Table des matières

1.3.3.	Les mutations économiques	24
1.3.4.	Le cadre législatif et réglementaire	25
1.3.5.	L'investissement socialement responsable et RH	25
3.2.	Les normes ISO et problématique RH.....	25
3.2.1.	Les influences des normes sur la GRH.....	26
3.2.2.	Les normes ISO 9001 et RH.....	26
3.2.3.	Les normes ISO 14001 et RH.....	26
3.3.	Impact des mutation sur les ressources humaines	26
3.3.1.	La transformation des organisations.....	27
3.3.2.	L'accroissement de la productivité.....	27
3.3.3.	La modification des compétences requises	27
3.3.4.	Le renchérissement du coût des équipements.....	27
	Conclusion.....	28
	Chapitre II : L'introduction des TIC dans la gestion des entreprise : cas de la GRH.....	29
	Introduction	30
	Section 01 : Les TIC au sein des entreprises.....	30
1.1.	Concepts élémentaires	30
1.1.1.	La technologie	30
1.1.2.	La communication	30
1.1.3.	L'information	31
1.2.	Définition des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC)	31
1.2.1.	Selon SPERANDIO, J.-C.....	32
1.3.	L'historique des Technologies de l'Information et de la Communication	32
1.3.1.	L'ordinateur.....	33
1.3.2.	Les logiciels.....	33
1.3.4.	Les techniques audiovisuelles	34
1.4.	Description des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).....	34
1.4.1.	Internet.....	34
1.4.2.	Intranet.....	34
1.4.3.	Extranet	34
1.4.4.	Groupware (collecticiel ou synergiciel)	35
1.4.5.	Les flux RSS.....	35
1.4.6.	Le Widgets	35
1.4.7.	Workflow.....	35

Table des matières

1.4.8.	Data Minig (outil d'extraction de données).....	36
1.4.9.	Datawarehouse (entrepôt de données).....	36
1.4.10.	Knewledge management (capitalisation des connaissances/gestion des connaissances)	36
1.4.11.	Le Marketing Mobile.....	36
1.4.12.	Le e-commerce	37
1.4.13.	L'E-Learning	37
1.5.	Les caractéristiques des Technologies de l'Information et de la Communication	37
1.5.1.	La diversité des moyens des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).....	38
1.5.2.	L'utilisation facile	38
1.5.3.	La flexibilité d'usage.....	38
1.5.4.	La rapidité.....	38
	Section 02 : Impact des TIC sur la performance des entreprises.....	40
2.1.	Les fonctions des TIC dans l'entreprise	40
2.1.1.	Les TIC en tant que centre de production	40
2.1.1.1.	Une nouvelle approche de la productivité	41
2.1.1.2.	Les mutations techniques dans la production : la productique	41
2.2.	Les TIC et la performance des entreprises	44
2.2.1.	Effets des nouvelles technologies de l'information et de communication sur l'entreprise ...	44
2.2.2.	Impact de la technologie Internet sur la performance de la chaîne logistique.....	45
2.3.	Les stratégies de développement des Technologie de l'Information et de la Communication (TIC) en Algérie	46
2.3.1.	L'élaboration de la stratégie e-Algérie	46
2.3.2.	Accélération de l'usage des TIC dans l'administration publique.....	47
2.3.3.	Accélération de l'usage des TIC dans les entreprises.....	47
2.3.4.	Impulsion de développement de l'économie numérique	48
2.3.5.	Renforcement d'infrastructure de télécommunication à haut débit.....	48
2.3.6.	Le renforcement de la recherche-développement et de l'innovation.....	48
2.3.7.	Les moyens financiers et planifications	49
2.3.8.	La numérisation du territoire	49
2.4.	Le projet de Technoparc de sidi Abdellah.....	49
2.5.	L'indice de développement des TIC en Algérie.....	50
2.6.	L'enjeu de l'utilisation des TIC sur la gestion de l'économie algérienne	51
2.6.2.	Les limites de l'investissement dans les Technologie de l'Information et de la Communication (TIC).....	53

Table des matières

2.6.3.	L'importance de l'utilisation des TIC sur l'économie Algérienne	53
2.6.4.	L'apport des TIC dans l'efficacité de gestion locale et la bonne gouvernance	54
Section 03 : Le rôle de digital dans la fonction ressources humaines		55
3.1.	Le digital au service de La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ...	55
3.2.	Le digital au service du recrutement (e-recrutement).....	57
3.2.3.	Les avantages et les inconvénients de recrutement	59
3.3.	Le digital au service de la formation (e-learning)	61
3.4.	Les enjeux sont multiples pour les RH.....	63
3.4.1.	Impact des TIC sur la nature des emplois	64
3.4.2.	Les TIC modifient les relations de travail	64
3.4.3.	Les inconvénients de l'introduction de TIC	64
3.4.3.1.	Des pénuries de compétences dans le secteur des TIC.....	64
3.4.3.2.	Les exclusions	65
3.4.3.3.	Un accès aux TIC inégal.....	65
3.4.3.4.	Les limites de l'intégration des TIC	66
Conclusion.....		68
Chapitre III : Les TIC au sein de l'entreprise publique, cas de Naftal Tizi-Ouzou		68
Introduction		69
Section 01 : Présentation, historique et les branches d'activités de l'entreprise NAFTAL.....		69
1.1.	Création de NAFTAL.....	69
1.2.	Historique de NAFTAL.....	69
1.3.	Les branches d'activité de NAFTAL et leurs missions	72
1.3.1.	Branche carburants	73
1.3.2.	La branche Commercialisation.....	73
1.4.	Activité Réseau Station de Service.....	74
1.4.1.	Activité Lubrifiant Pneumatique et Bitumes (LPB)	74
1.4.2.	La Branche GPL.....	74
1.4.3.	Activité Réseau Station de Service.....	75
1.5.	L'organigramme de l'entreprise NAFTAL	76
Section 2 : Présentation, missions et organisation du district Commercialisation de Tizi-Ouzou		77
2.7.	Moyens humains.....	82
Section 02 : Les TIC au sein de Naftal.....		83
2.1.	Etat des lieu de l'informatisation au sein de Naftal.....	83
2.1.1.	Les réseaux internet de Naftal	83

Table des matières

2.1.2.	Les structures consacrées à l'informatique au sein de Naftal.....	85
2.2.	Situation des systèmes d'information au sein de Naftal.....	86
2.2.1.	Le livret d'accueil.....	86
2.2.2.	Le centre de calcul.....	87
2.2.3.	Les logiciels de Naftal.....	87
2.2.4.	L'Intranet.....	90
2.2.5.	Paiement par carte à puce.....	91
	Section 03: Impact des TIC sur la GRH au sein de Naftal.....	92
3.1.	Présentation de la méthodologie et outil de recherche.....	93
3.1.1.	Techniques de collecte des données :.....	93
*	La méthode d'analyse des données.....	93
3.2.	Synthèse des entretiens.....	93
3.2.1.	Tic et ressources humaines au niveau de Naftal.....	94
3.2.2.	Place des ressources humaines.....	94
3.2.3.	L'importance accordée par les dirigeants pour les TIC.....	94
3.2.5.	La place des TIC dans la stratégie RH de Naftal.....	95
3.2.6.	Rôle des TIC pour la GRH.....	95
3.3.	Résultat de l'analyse.....	98
	Conclusion.....	99
	<i>Conclusion générale</i>	100
	<i>Bibliographie</i>	103
	<i>Annexes</i>	107
	<i>Table des matières</i>	110
	Résumé.....	116

Résumé

L'objet de notre travail a été d'étudier les retombées technologiques de l'information et de la communication (TIC) sur la fonction ressource humaine au sein des entreprises tout en focalisant notre recherche sur un cas pratique auprès de l'entreprise Naftal district de Tizi-Ouzou, où nous avons analysé l'impact des TIC sur la gestion de ressources humaines.

En effet, nous avons constaté que les mutations technologiques ont engendré de nombreuses conséquences sur l'organisation des entreprises, sur leur management et sur la gestion des ressources humaines à travers les différents systèmes informatiques, logiciels et applications.

Mots clé : Technologie de l'information et de la Communication (TIC) – gestion des Ressources Humaines (GRH)

Summary

The purpose of our work was to study the technological impact of information and communication (ICT) on the human resource function within companies while focusing our research on a practical case with the company Naftal district of Tizi-Ouzou, where we analyzed the impact of ICT on the management of human resources.

Indeed, we have found that technological changes have had many consequences on the organization of companies, on their management and on the management of human resources through the various computer systems, software and applications.

Keywords: Information and Communication Technology (ICT) – Human Resources Management (HRM)