

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

UNIVERSITE MOULOU MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES
SCIENCES COMMERCIALES



DEPARTEMENT SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion
OPTION : Gestion des Ressources Humaines

THÈME

**Evaluation de l'intégration des transformations
numériques dans la GRH , illustration par le cas de
l'UMMTO à l'aune de la crise sanitaire Covid-19**

Réalisé par :

Mr TIHAMOUNINE Toufik

Dirigé par :

Mme OUAMAR Sabrya ép. BERKAL

Membres de jury :

Melle SI MANSOUR Farida . MCCB - Présidente

Mme SI SALAH Karima ép. KISSOUM - MACA - Examinatrice

Mme OUAMAR Sabrya ép. BERKAL - MCCB - Encadreur

Promotion : 2020/2021

Remerciements





Remerciements

*Je remercie dieu tout puissant de m'avoir donnée la force de terminer
ce mémoire.*

*Je tiens à remercier ma promotrice, Madame OUAMAR Sabriya pour son
encadrement exemplaire, pour sa patience, sa disponibilité, pour ses
conseils judicieux et ses précieuses orientations qui m'ont aidé à avancer
dans mon travail, l'enrichir malgré les conditions défavorables (Covid 19).*

*Je tiens à témoigner ma gratitude à Monsieur BELAID Ali, responsable
du centre des réseaux à l'UMMTO. Je le remercie pour sa collaboration,
sa disponibilité lors de l'entretien de recherche.*

*Je remercie le personnels des services de la GRH de L'UMMTO pour leurs
collaboration et qui ont accepté de répondre à mon enquête à travers un
modeste questionnaire.*

*Je désire remercier toute l'équipe pédagogique de la faculté des
Sciences économiques, commerciales et science de gestion,
en particulier les enseignants de la spécialité GRH qui m'ont fournis
le patrimoine pédagogique nécessaire à la réussite de mes
études universitaires.*

*Je désire aussi exprimer ma profonde reconnaissance envers
ma famille, mes amis et mes camarades qui ont apporté un soutien moral et
intellectuel tout au long de ma démarche.*

.....Toufik



Dédicaces





Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

A mes chers parents et toute la famille

A ma chère femme qui m'a toujours encouragée dans

mes études et la réussite dans la vie

A mes chers enfants Sara , Hamza , Zakariya

A tous mes amis et collègues de travail

A tous ceux qui me connaissent

.....*Toufik*

Sommaire

Remerciement.

Dédicaces.

Sommaire.

Introduction générale 01

Chapitre 1 : Cadre conceptuel de la gestion des ressources humaines.

Introduction du chapitre 05

Section 1 : Définitions, et évolution de la gestion des ressources humaines.....06

Section 2 : Les différents volets de la GRH.....13

Section 3 : Les moyens et outils de la GRH.....19

Conclusion du chapitre36

Chapitre 2 :La numérisation de la gestion des ressources humaines

Introduction du chapitre37

Section 1 : Définition et évolution de la numérisation.....39

Section 2 : La numérisation des fonctions de la ressources humaines.....51

Section 3 : L'impact des transformations numérique sur la GRH.....66

Conclusion du chapitre72

Chapitre 3 : Etude empirique de l'intégration de la numérisation cas de l'UMMTO dans la GRH par le cas de L'UMMTO à l'aune de la crise sanitaire Covid-19.

Introduction du chapitre 73

Section 1 : Présentation de l'établissement d'accueil et contexte d'étude.....74

Section 2 : Cadre méthodologique.....94

Section 3 : Analyse et interprétation des résultats.....97

Conclusion du chapitre124

Conclusion générale125

Bibliographie.

Table des matière.

Liste des abréviations et acronymes.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Liste des graphes.

Annexes.

Introduction générale



Introduction générale:

Le capital humain est perçu comme l'une des ressources les plus précieuses dans le monde professionnel, le manager ne peut plus négliger le rôle de la composante humaine qu'il faudrait prendre en considération dans les organisations quel que soit leur dimension et leurs objectifs. Les ressources humaines ne sont plus considérées comme un simple coût à minimiser, mais elles sont des richesses qu'il faudrait mobiliser, développer, motiver, valoriser et évaluer, la gestion de ressources humaines est considérée comme un catalyseur de toute organisation qui permet d'attirer, de développer et de préserver les compétences. La productivité de toute entreprise et les fonctions de chaque organisation reposent sur la façon dont le capital humain est géré, c'est pour cela que la direction des ressources humaines est considérée comme la colonne vertébrale de chaque organisation.

Force est de constater, l'évolution rapide des changements technologiques qui ont impacté directement la GRH, apportant avec eux une multitude de changements auxquels ne cesse de faire face les entreprises les organisations ainsi que leurs gestionnaires, nous pouvons prétendre aujourd'hui que les organisations qui ne parviennent pas à suivre, voire à s'adapter à ces diverses transformations, s'exposent à de sérieuses difficultés. Pour faire face à ces difficultés et accompagner les transformations technologiques, la composante humaine a pour objectif de conjuguer des efforts pour répondre aux nouvelles exigences notamment les transformations numériques.

La fonction ressource humaine est au cœur de cette révolution, qui impose aux organisations de mobiliser et activer plusieurs leviers dans l'ensemble des pratiques RH pour s'adapter à l'environnement telle que l'intégration des micro ordinateurs dans le domaine de travail en substitution des supports manuels (papier et stylos...), les flash-disc, les CD et les cartes mémoires remplaçant les registres d'archives. Enfin, l'internet est l'outil le plus remarquable dans ces transformations. L'intégration de ces technologies dans le domaine de travail permet de faciliter les tâches et même délocaliser les lieux de travail surtout dans le domaine du travail administratif telle que la GRH, dans ce volet nous faisons allusion au travail à distance, ce dernier qui permet de surpasser les moments de crise et éviter tout blocage et s'adapter aux situations exceptionnelles (fermetures des entreprises et organisations, grèves, voyages, missions de travail, maladies des fonctionnaires ...), ce qui est remarquable à l'aune de la crise sanitaire Corona Virus (Covid 19), une pandémie qui a paralysé le monde entier à été détecté à la fin de 2019, l'organisation mondiale de la santé a décrété que la pandémie représentait une urgence sanitaire internationale et elle a appelé à un

confinement des citoyens et la mise en quarantaine et le découragement des déplacements, les organisations ont commencé alors à adopter des nouvelles pratiques exceptionnelles auxquelles la plupart n'étaient pas prêts et ne l'ont jamais implémenté.

Etant donné que la fonction RH touche directement les employés dans le travail, de multiples répercussions de la crise sanitaire sont à craindre dans les pratiques de gestion des ressources humaines (la gestion de carrière, le recrutement, le licenciement...), alors c'est à ce moment de crise sanitaire que nous avons tous pu remarquer l'importance de ces transformations numériques et leurs utilités et la nécessité de les intégrer dans la gestion des ressources humaines. C'est pour cela que nous nous interrogeons dans ce présent travail et de poser la problématique suivante :

La problématique :

« Quel est le degré et le niveau d'intégration des changements numériques dans la GRH ? »

Nous tenterons d'apporter des éléments de réponse à la problématique en essayant d'articuler et de démontrer le niveau d'intégration des changements numériques dans la GRH à travers une observation et une étude de cas que nous mènerons au niveau de l'université Mouloud MAMMARI de TIZI-OUZOU (Sous Direction des Personnels et de la Formation) à l'aune de la crise sanitaire Corona Virus (COVID 19). A cet effet nous nous sommes posé des questions subsidiaires, compte tenu de la crise sanitaire.

Question 1 : quels sont les moyens et les outils de nouvelles technologies mobilisés par l'UMMTO pendant la crise sanitaire pour une meilleure GRH ?

Question 2 : quel est le niveau d'intégration des changements numériques dans la GRH à l'UMMTO ?

Et pour mieux encadrer et cerner notre problématique, nous allons émettre deux hypothèses.

Hypothèses :

Hypothèse 1 : Vu que la technologie est toujours en évolution, l'intégration des changements numériques dans la GRH ne suit pas le rythme de cette évolution

Hypothèse 2 : Compte tenu que l'étude empirique sera effectuée dans un établissement public Algérien où l'accès à l'internet reste limité, et en raison du retard que connaissent

notre pays dans le domaine de la technologie, l'intégration des ces transformations numériques dans la GRH reste imparfaite et insuffisante pour répondre aux exigences actuel.

Objectif de la recherche :

L'objectif général de notre recherche est d'une part, évaluer le degré d'intégration des changements numériques (nouvelles technologies, internet ...) dans la GRH en termes de qualité et de quantité.

Et d'autre part , évoquer éventuellement l'importance et l'impact d'intégration des changements numériques dans la GRH au sein de l'UMMTO, ainsi que l'avantages et inconvénients lies à l'intégration des changements numériques dans la GRH .

La méthodologie de la recherche :

Pour affirmer ou infirmer nos hypothèses et essayer de répondre à la problématique ou d'apporter des éléments de réponse, notre recherche va connaitre un volet théorique qui se base sur les ouvrages, thèses, mémoires, articles et sites internet qui traitent du sujet, à savoir la GRH , les nouvelle technologies (internet , numérisation , digitalisation ...).

Ce volet théorique est partagé de deux chapitres. Le premier chapitre englobe les notions de base et un aperçu relatif à la GRH . Le deuxième chapitre se focalise sur la numérisation de la gestion des ressources humaine. En suite un deuxième volet de notre travail, se base sur l'observation au sein de la sous direction des personnels et de la formation de l'UMMTO pour évaluer en terme qualitatif et quantitatif l'utilisation des nouvelles technologies dans la GRH. En plus de l'observation, un guide d'entretien adressé au responsable de centre des réseaux au sein du Rectorat de l'université, et ce pour mieux éclairer et mieux enrichir les informations et les pratiques observées. Puis suivi d'un questionnaire adressé aux fonctionnaires de la sous direction des personnels et de la formation, les fonctionnaires des services personnels de s neuf facultés de l'université ainsi que le service paie de la sous direction du budget et comptabilité, ce questionnaire traite les outils utilisés dans la GRH , la quantité et la qualité de ces outils , l'internet et la technologie, les avantages et inconvénients de la numérisation ...

La structure d'étude :

Le travail se présent et se résume en trois chapitres :

-Le premier chapitre abordera un aperçu sur la gestion des ressources humaines ;

Définitions, historique, rôle et les différentes fonctions de la gestion des ressources humaines.

Le deuxième chapitre se portera sur la présentation des changement numériques et la gestion des ressources humaines (les différents volets d'intégration de la numérisation dans la GRH).

En fin le troisième et dernière chapitre sera consacré pour le cas pratique à savoir l'évaluation de l'intégrations des changements numériques dans la gestion des ressources humaines au sein de l'Université Mouloud MAMMERY à l'aune de la crise sanitaire Covid-19.

Chapitre I



Introduction :

Au cours de ces dernières années, la gestion des ressources humaines est devenue une activité stratégique, créant des avantages concurrentiels pour toutes les organisations, d'où l'importance du facteur humain pour la réalisation des objectifs fixés. Désormais le salaire est considéré comme une ressource qu'il faut attirer (recruter), former, intégrer, accompagner, motiver et développer et qu'il faudrait retenir dans les organisations.

L'ensemble de ses pratiques et fonctions de recrutement, formation... , sont regroupées dans une notion, à savoir la gestion des ressources humaines. Toutefois cette fonction n'est plus considérée seulement comme un ensemble de simples opérations ayant pour rôle de recruter du personnel, d'élaborer des contrats de recrutement et d'établir des fiches de paie ou encore de faire de licenciement pour tel ou tel raison. Elle est plutôt considérée comme une fonction stratégique, qui s'occupe aussi de l'encadrement et du management du capital humain de l'organisation, tel que le recrutement, l'accompagnement et l'intégration au milieu de travail, la gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération et la motivation... Il semblerait à travers tout cela, que cette fonction connaît des changements et des évolutions.

Dans cette logique, ce premier chapitre sera consacré pour présenter le cadre conceptuel de la gestion des ressources humaines, et l'ensemble des fonctions et mesures en relation. Nous aborderons alors en premier lieu, Définitions, et évolution de la gestion des ressources humaines, puis nous traiterons les fonctions fondamentales de la ressource humaine, ainsi que les outils et moyens mobilisés dans la GRH.

Section 01 : Définitions, et évolution de la gestion des ressources humaines.

Avant de présenter l'évolution de la gestion des ressources humaines, il est nécessaire de présenter les différentes définitions de la GRH.

1-1.Définition de la GRH :

Avant de présenter les différentes définitions de la GRH il serait utile d'éclaircir certains concepts de base constituant l'essentiel de sujet; il s'agit notamment des termes : gestion, ressources et de l'expression « ressources humaines ».

1-1-1 La gestion :

Selon le dictionnaire électronique « encarta disco 2010 », le terme « gestion » est défini comme « organisation et contrôle administratif d'une entreprise privée ou publique ».

Selon FRANKLIN S.G. la gestion est une activité qui ordonne les efforts en combinant les éléments et les informations en relation significatives. Ces relations permettent à leur tour de résoudre des problèmes et d'atteindre des objectifs.

Alors, la gestion est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres. On entend par organisation une entreprise, une administration ou même une association.

1-1-2 Les ressources :

Le concept « Ressources » est souvent écrit au pluriel, doit être compris comme l'ensemble des moyens monétaires et matériels et humaines dont dispose un pays .

1-1-3 Ressources Humaines :

Selon LAROUSSE PETIT ROBERT, la ressource humaine est l'ensemble du personnel d'une entreprise. On peut donc parler des RH lorsqu'il est question d'évoquer la

participation et l'apport de l'homme dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ou de l'organisation. C'est le personnel administratif et technique qui aide l'entreprise à atteindre son objectif. L'entreprise est à la fois le centre de décision économique et de la vie sociale. L'homme constitue alors un levier de commande de la gestion de l'entreprise en ce sens qu'il est la ressource d'une production. La satisfaction de l'ensemble du personnel d'une entreprise est extrême importante pour le bon fonctionnement son bon fonctionnement.

L'on comprend ici que les ressources humaines sont les moyens humains dont dispose l'entreprise pour assurer la production, la vente et l'administration des affaires.

1-1-4 Gestion des Ressources Humaines :

La gestion des ressources humaines est une fonction de l'entreprise visant à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre salariés et les emplois en termes d'effectif et de qualification.¹

La gestion des RH se veut aussi comme une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux auteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.²

Selon NGAY ABEN, la gestion des RH consiste à s'acquérir des hommes qu'il faut à la place qu'il faut et les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes pour l'entreprise et que cette dernière soit un milieu de satisfaction pour ces hommes.³

La gestion des ressources humaines se définit aussi comme étant « L'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité ».⁴

La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en

¹ Jean-Marc Le Gall – La gestion des ressources humaines – 6ème édition – Puf- 2003 - p5.

² LOIC CADIN – La gestion des ressources humaines - 2ème édition - DUNOD, 2003, p9.

³ NGAY EBEN – La gestion des ressources humaines - 2ème édition – Paris - 2009- p12.

⁴ LOIC CADIN , GUERIN Francis et PIGERYE Frédérique « Gestion des ressources humaines » 3ème édition , DUNOD , France , 2007-p 5.

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

En résumé la GRH est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation et qui englobe les fonctions de recrutement, intégration, encadrement, gestion des carrières, formation, promotions, etc.

Il est nécessaire de présenter aussi que le concept « personnel » désigne l'ensemble des employés d'une entreprise, d'un service public ou d'une organisations. Et pour le terme « management » est utilisé pour désigner l'ensemble des connaissances et techniques destinées à mieux gérer, mieux organiser et mieux diriger une entreprise.

Voilà les concepts clés et différentes définitions qui guideront la compréhension de notre sujet tout au long de son développement dans ce chapitre, la gestion des ressources humaines; à l'instar d'autres sciences a connue une « évolution, origine avant d'avoir sa configuration originelle ». Telle est la matière à aborder dans le point suivant.

1-2 Evolution de la Gestion des Ressources Humaines.

Avant de développer et de s'étaler dans l'évolution de la GRH, nous allons présenter d'abord ses origines.

1-2-1. Origine de la GRH :

Avant l'intervention de la machine à vapeur, seul le travail manuel, artisanal permettait de satisfaire les besoins en objets manufacturés. Quelques grandes organisations existaient, par exemple les corporations à l'intérieur desquelles se développèrent les premières relations employeurs et les salariés.

Vers 1550, les premières manufactures sont apparues pour répondre à un accroissement des besoins. Des problèmes liés à la GRH se manifestèrent déjà, l'organisation, la sélection, la formation et le contrôle de la production des salariés de cette époque. Après l'intervention de la machine à vapeur, des machines de toutes sortes se sont développées et ont amené les regroupements des salariés dans les usines. Les premières villes industrielles sont tard en Amérique du Nord (puis en Europe). La révolution industrielle a

¹ M. Moreno, « Gestion des Ressources Humaines », GRH-GRH, IAE-GRH, UT1 Paris, 2008. Page 13.

permis de fabriquer une plus grande quantité et à plus bas prix, mais elle a changé aussi la nature du travail ; les tâches requerraient peu des capacités étant répétitives et effectuées dans un environnement de travail plutôt masculin. Dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, les employeurs prirent conscience des problèmes sociaux engendrés par cette industrialisation et offrirent une aide aux employés pour régler leurs problèmes personnels. C'est ainsi qu'est né le poste de « secrétaire du bien être » ou « secrétaire social dans les usines ». Ces secrétaires sociaux devaient s'occuper du bien être des employés dans le dessein de décourager la formation des syndicats. Ils apparaissent donc comme les premiers spécialisés en GRH. Ils ont élargi la formation « Ressources Humaines ».¹

1-2-2. Evolution de la GRH :

Dans le cadre purement économique, la fonction « personnel » a été exercée par le patron des affaires lui-même juste au début de l'industrialisation. Au début, on se recherchait, les affaires étaient d'une dimension plus au moins faible et les procédés étaient simples. A cette époque, il y a eu prédominance d'une certaine mentalité, d'une certaine conception de l'homme que la littérature a traduit par le concept (l'homme économique), c'est-à-dire à l'époque on ne voyait dans l'homme qu'une seule chose : la possibilité de réaliser un gain économique. Le patron considérait l'homme comme étant un facteur de production au même titre que les autres facteurs. Plus tard, à cause du développement du capitalisme, la conception du travail va connaître de changement. Ce changement va se faire sous la conjonction de certains facteurs dont voici quelques uns :

- Le changement technologique et l'agrégation des corporations ;
- La substitution de la rémunération comme mode de rétribution du travail : tout travail exécuté doit être payé avec loyauté ;
- Le développement d'une économie monétaire.

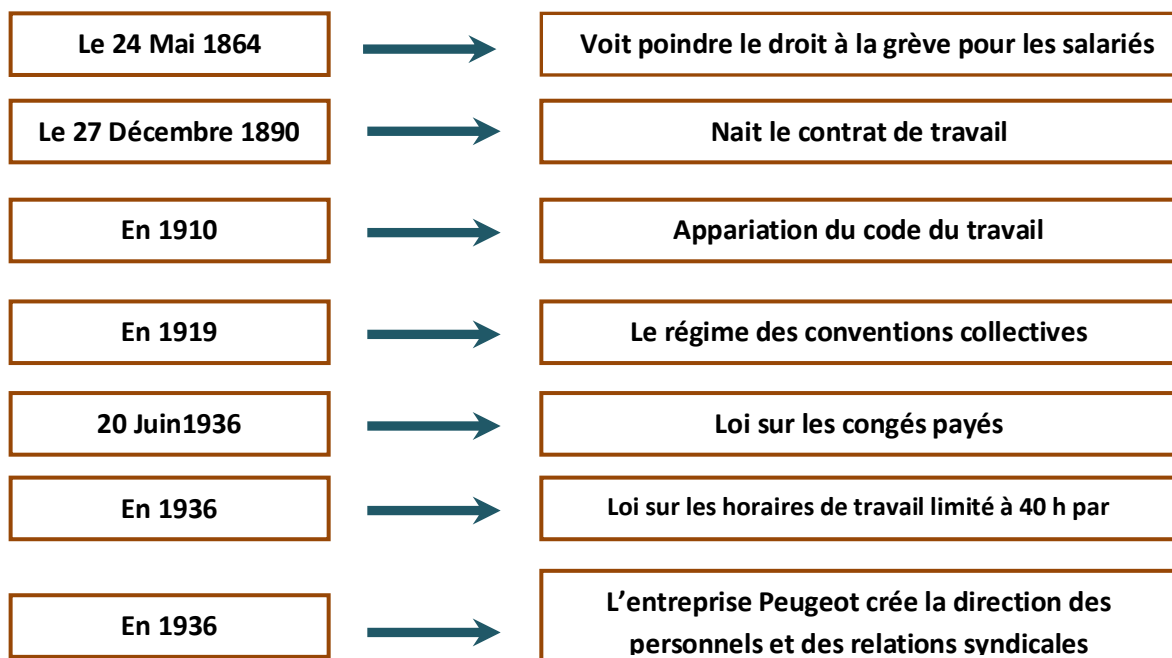
Les affaires commençaient à se développer petit à petit, la complexité des tâches, c'est qui va pousser au patron de céder la fonction du personnel à quelqu'un d'autres. Toute fois, l'on n'avait pas encore donné beaucoup de considération à la fonction « personnel ».

¹ LOIC CADIN « La gestion des ressources humaines » 2^{ème} édition - DUNOD, 2000, p 10.

Le monde étant toujours en mutation, le concept « l'homme social » va apparaître et on va comprendre que l'entreprise est une activité sociale, c'est-à-dire que l'entreprise n'était pas uniquement économique, elle est aussi une entité où le rapport doit la règle : l'entreprise est un monde où se développe les attitudes, les sentiments bref l'activité. La fonction « personnel » va développer l'attitude psycho-sociale notamment le loisir dont l'accent est placé sur l'homme qui veut se « réaliser ». Le développement de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines passe par Quatre étapes à savoir :

1-2-2-1 La période allant des années 1850 à la seconde guerre mondiale :

Durant les années 1860/1880 , un rôle essentiellement administratif , c'est durant cette période qu'apparaît le service personnel notamment dans les grandes entreprises tel que le domaine d'automobiles (Renault) et le secteur bancaires (crédit lyonnais) . Cette période correspondait à l'avènement de la révolution industrielle et c'est ainsi que les premières traces qui structurent la vie salariale des travailleurs apparaissent . Cette organisation impose la division du travail et son contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise ¹ :



¹ Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » , 12^{ème} Edition , Vuibert, 2010, Paris , p 7.

Les premières activités du service des personnels est de recruter les ouvriers et les affecter dans des ateliers de production, le contrôle du travail et les tâches de chaque ouvrier, l'application du droit social, la gestion des conflits et la sélection et la fidélisation des meilleurs employés.

1-2-2-2 Les Années 1960-1970

Pendant cette période, le courant des relations humaines se développe ainsi que la fonction RH. Le service des personnels est chargé et c'est limité essentiellement à la gestion des rémunérations du personnel (les salaires, les charges sociales, les congés et les heures supplémentaires). Et puis progressivement on assigne au responsable de service des personnels un rôle d'un psychologue et la gestion des conflits entre le fonctionnaire et même avec leurs responsables, et de négocier avec les nouvelles recrues sur le salaire et les journées de travail. A cette période correspond aussi au développement du code de travail (journée de 08 heures, le 13^{ème} mois (congés payés)).

Cette période se résume dans les trois points suivants :

- La structuration progressive des services autonomes de gestion du personnel, accompagnée d'une professionnalisation ;
- Les politiques du personnel (formation, rémunération, gestion des carrières) se développent ;
- Les outils d'analyse se perfectionnent, des modules de formation à la GRH se créent.

1-2-2-3 Les Années 1970-1977

Ces années placent les individus au centre des problèmes de l'entreprise ;

- Institution en 1977 de l'obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés de produire un bilan social. Désormais ; les hommes sont considérés comme une « ressource » ressources humaines qui, au même titre que les ressources (humaines) techniques ou financières, doivent être gérées c'est-à-dire les acquérir, les développer, les valoriser en conformité avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.
- Création des comités d'hygiène et sécurité dans les entreprises et l'amélioration des conditions de travail.

1-2-2-4 Les Années 1980 :

Ces années ont été celle de la GRH triomphante :

- les ressources humaines sont placées au cœur de la modernisation des entreprises confrontées à des difficultés économiques graves ;
- la gestion prévisionnelle des emplois en délicatesse avec les principes Tayloriens du management, le développement des compétences devient les axes majeur du développement des organisations ;
- les entreprises cherches à développer l'autonomie des salariés, à accroître le niveau de responsabilité à les impliquer plus fortement dans la relation de performance.¹

1-2-2-5 Fin des années 80 jusqu'à 2000 :

Le terme GRH apparait à la fin des années 1980, cette période marquée par la prise de conscience par les organisations de l'importance de l'humain comme ressource à valoriser, motiver, développer et retenir dans les organisations. C'est une période par la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) face aux développements et aux changements technologiques et l'évolution démographique.

Le passage du service personnel dirigé par un simple responsable chargé des opérations administratives liées aux salariés, à une direction des ressources humaines dirigée par un directeur des ressources humaines (DRH) et un ensemble de personnels, montre l'importance accordée à cette ressource, et qui fait en sorte de :

- Mieux organiser le travail et l'implication des salariés .
- Valoriser et motiver le capital humains.
- Formation de personnel et développement des compétences.
- Encouragement des changements et les nouvelles technologies.

1-2-2-6 A partir des années 2000 :

Une période connue par un développement important de la technologie, des changements sociologiques ..., la direction des ressources humaines n'est plus un simple département de recrutement et de la gestion de carrière des salariés, mais aussi un centre de formation, un centre de psychologie (elle s'intéresse même à la psychologie des salariés, telle

¹ SHALUBINCHI, cours de GRH, G3SCA, ISP/Bukavu, inédit, 2008-2009, p6.

que gestion des conflits , la paix social , l'importance d'existence des plantes et les espaces vert dans le milieu de travail ...). La direction des ressource humaines une vrai image de l'organisation pour l'environnement extérieurs elle est considéré comme la Colonne vertébrale de chaque organisation, Un risque, un blocage ou un dysfonctionnement au niveau de la DRH engendre directement un arrêt de la production et une perturbation au niveau de tout les autres départements de l'entreprise ou de l'organisation.

La révolution numérique nous a fait entrer dans un monde nouveau , rapide , ouvert , réactif , nous proposant un certain nombre de défis. Cette nouvelle ère de digital implique l'exploitation de la bonne information au bon endroit et au bon moment pour une optimisation complète de l'expérience offerte aux clients et aux salariés de l'entreprise ...Le collaborateur devient lui-même architecte de son parcours, les jeunes générations ne souhaitent pas s'enfermer dans la définition trop précise d'un poste .¹ Alors, la DRH est censée de donner une certain liberté pour l'initiative individuel , ce qui encourage développe le sentiment d'appartenance et déclenche la motivation chez certains d'autres. d'une part , et d'autre part : le recours aux la technologies de l'information et de la communication (TIC) dans le ressources humaines pousse les organisations a lancer des formations de perfectionnement et de recyclage afin de faire face aux nouvelle mutation de l'environnement.

L'intégration des nouvelle technologies dans la RH a beaucoup facilité la vie des employés dans les organisation notamment grâce aux changement des courriers électroniques, plusieurs documents administratifs sont désormais accessible via l'internet et l'outils informatique se forme électronique , tel que la fiche de paie , le titre de congé le contrat de travail ...

Section 02 : Les différents volets de la GRH.

Nous venons de voir comment la GRH a connu une évolution avant de revêtir sa considération actuelle. Mais quels sont les différents volets de la GRH ?

Avant de présenter les volets de la GRH il est nécessaire de présenter les objectifs de la celle-ci.

¹ Bruno Metlling , Jérôme barré, Emmanuel Amiot , Dominique Gatto – Quel rôle pour la fonction ressources humaines en 2020-2025 ?- Livre Blanc – Février 2016.

Quatre objectifs sont assignés à la GRH à savoir :

- **Les objectifs sociaux:** qui consistent dans la recherche des réponses positives aux besoins et aux défis de la société tout en minimisant l'impact négatif que ses réponses pourraient avoir sur l'organisation ;
- **Les objectifs fonctionnels ou opérationnels:** les activités et services de GRH évoluent au rythme du développement de l'organisation qu'il serve et à laquelle ils assurent l'exécution régulière des tâches quotidiennes ;
- **Les objectifs organisationnels:** la fonction RH est au service seulement des individus mais aussi et surtout de l'organisation dont elle doit sauvegarder les intérêts supérieurs ;
- **Les objectifs personnels :** la GRH est là pour deviner les lignes maitresses qui assurent à chacun des travailleurs l'épanouissement dans son emploi, notamment le plan de carrière, la garantie d'une retraite honorable et les conditions de travail susceptibles de procurer une satisfaction raisonnable ; la joie de vivre dans son emploi. Tels sont les objectifs poursuivis par la gestion des ressources humaines.¹

Selon Jean-Marie PERRETI, les managements des RH ont pour ambition de développer les ressources de tous ce qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets.

Ainsi présentée, la GRH poursuit trois séries d'objectifs.²

1-Les objectifs explicites : La GRH est pour objectifs d'attirer , retenir , motiver et former des nouveaux employés

2- Les objectifs implicites : Les fonctions RH ont des objectifs implicites à savoir , améliorer la productivité , la qualité de la vie au travail ainsi que , faire respecter des lois, la réglementation et les conventions collectives

3-Les objectifs à long termes : A long termes la GRH veille à la survie de l'entreprise , la maximisation des profits, et création de la compétitivité.

¹ BUHENDWA, cours des questions approfondies de GRH, ISP/Bukavu, L2 SCA, inédit, 2002-2003.

² Claude Mazamesso WELLA – mémoire de fin d'études en vue d'obtention d'un diplôme d'études approfondies en GRH Université de Lomé Togo – 2012.

Ces principaux objectifs ainsi déclinés, dessinent les grands domaines et volets de la GRH qui peuvent être regroupés en quelques rubriques à savoir :

2-1 Analyse de l'emploi :

Elle constitue le point de départ de toute activité des RH. En effet avant même de savoir de quelle compétence a-t-on besoin, il est indispensable de connaître les emplois disponibles. L'analyse de l'emploi consiste donc à repérer et répertorier les emplois disponibles dans une organisation.

2-3 Le recrutement , La formation et le développement des compétences :

Qu'il soit interne ou externe, le recrutement commence par l'expression du besoin, la description du poste, l'appel à candidature, la présélection, la sélection et se termine par l'accueil et l'intégration du nouveau salarié dans son lieu de travail.

Développer les compétences des travailleurs suppose des activités d'apprentissage susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur en augmentant leur capacité à accomplir les tâches qui leur sont confiées, par l'amélioration de leurs connaissances, de leurs habiletés, de leurs aptitudes...

C'est l'ensemble des actions mises en place par l'entreprise qui ont pour objectif d'améliorer et de mettre à jour les qualifications du personnel.

2-4 Evaluation du rendement et la gestion des carrières et l'amélioration des conditions de travail.

Il est question ici d'un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, comportement et les résultats d'un employé occupant un poste donné. Elle est aussi qualifiée d'évaluation du personnel.

La notion de carrière fait référence à la trajectoire professionnelle d'une personne depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation. La gestion des carrières doit être appréhendée sous deux aspects : aspect individuel et aspect organisationnel.

-Dans son acception individuelle, la gestion des carrières suppose que l'individu prenne en charge son parcours professionnel en développant son employabilité.

-Sous l'angle organisationnel, la gestion des carrières implique une planification des mouvements de la main d'œuvre dans le but de retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs.

De l'analyse des conditions de travail, la fonction des RH peut proposer des améliorations pour rendre la main moins monotone et donc moins ennuyeuse.

2-5 La rémunération et la motivation :

La rémunération est une activité qui consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation, afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe ou indirecte en accord avec la législation en vigueur et la capacité financière de l'institution. C'est la contrepartie du travail effectué par le salarié. Elle permet de motiver le personnel, d'attirer les personnes dont l'organisation a besoin pour son fonctionnement et son développement, d'encourager les performances et de le fidéliser ... La tâche de la GRH est de veiller à utiliser cet outil pour répondre aux attentes des salariés tout en préservant l'équilibre financier de l'entreprise ou de l'organisation. Les organisations et notamment les entreprises économiques développent de plus en plus une politique de rémunération variable (primes, commission...) selon les compétences, les postes occupés, le rendement ...

C'est l'ensemble des actions qui incitent le salarié à s'investir dans son travail. Ce domaine contribue à la mobilisation de l'homme autour des objectifs de l'entreprise tout en lui préservant son épanouissement et satisfaction.

La motivation c'est ce qui permet à chacun de rechercher à s'améliorer et à progresser. La tâche de la GRH est d'essayer d'utiliser la motivation du personnel afin d'augmenter au mieux sa productivité et d'améliorer son efficacité, et le pousse à s'investir dans son travail et rester dans l'entreprise.

2-6 Le respect de la réglementation du travail.

La législation relative aux relations de travail, doit être respectée par l'employeur et les employés. La direction des ressources humaines doit veiller au respect des normes de travail dans tout le processus de la GRH.

Couvrant un domaine aussi vaste, la GRH implique un certain nombre d'activités qualifiées d'activités de la fonction des RH.

Alors un ensemble de ces domaines ou volets peuvent être résumé dans une appellation qui est **l'administration du personnel ou la gestion administrative**, qui passe par une série d'impératifs qui vont de la gestion de la rémunération, prise en charge de la sécurité sociale et de la prévoyance, puis aux relations avec les services médicaux, la direction du Travail et de l'Emploi ainsi que les services sociaux. Faire respecter les statuts, la réglementation et les conventions collectives fait partie de ses attributions. L'ensemble de ces tâches constitue le socle sur lequel va pouvoir se construire une politique des ressources humaines. Elles sont en général confiées à des salariés aux compétences juridiques, comptables ou financières prédominantes.

D'autre part un ensemble de ces fonctions et domaines sont regroupé dans ce que on appelle la gestion prévisionnel des emplois et compétences (la GPEC)

2-7 La planification des RH et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

La planification des RH est un processus d'élaboration et de mise en application de plan et de programme visant à assurer à une entreprise, le nombre d'employés et le type de main d'œuvre nécessaire et ceci au moment opportun.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est un processus qui permet de définir le besoin en ressources humaines nécessaire dans la réalisation d'une mission, d'une tâche, d'un projet, dans un contexte défini. La GPEC définit ainsi le volume et la nature des effectifs associés, mais également la méthode d'utilisation de ces effectifs et que la date butoir à respecter pour rassembler les compétences nécessaires. C'est un outil particulièrement dans les centres d'appels afin de répartir un nombre d'effectif précis sur les missions à réaliser.

2-7-1 Les objectifs de la GPEC :

Un tel processus de planification et de prévision se divise en 3 éléments prioritaires, éléments

que l'on connaît également sous le nom de « triple A » de la GPEC. Ce triple A correspond à 3 notions : anticiper, analyser, ajuster. Il s'agit précisément de :

- **Anticiper** : l'anticipation des besoins en compétences et en effectifs;
- **Analyser** : l'analyse des ressources disponibles à l'instant t;
- **Ajuster** : la définition des besoins à venir ainsi que le bilan des ressources humaines actuelles afin de bâtir un plan d'action simplifiant la réalisation d'ajustement, cela pas à pas.

2-7-2 Les taches de la GPEC :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences intervient concrètement dans :

- L'élaboration et la conception d'une stratégie globale ou par spécialisée par secteur d'activité;
- Le développement d'une attitude d'ouverture et d'étude permanence, aussi appelée « veille »;
- Le développement d'une volonté de survie, d'adaptation mais également de remise en question et de réajustement permanent;
- La gestion d'un processus contenu, basé sur la conception de plan à moyen terme, sur la planification des recrutements nécessaire, sur la planification des flux de ressources humaines (phase de recrutements, de promotions, de départs, etc.), sur la gestion du plan de formation et sur l'élaboration du budget annuel dédié.¹

2-8 La communication , l'information et les relations sociales :

La communication est devenue essentielle dans les entreprises. Cette situation ne tient pas à un phénomène de mode mais bien à une demande de plus en plus pressante des salariés et de la direction. Le service de la communication interne ne se contente plus de délivrer une information , elle anime l'entreprise et se met à l'écoute de ses salariés.

La fonction des RH a joué dès l'origine, un rôle important dans la mise en œuvre d'une politique d'information et de communication ce qui justifie qu'on ait aujourd'hui dans certaines organisations un directeur des ressources humaines et de la communication. La communication est un facteur déterminant de motivation et de mobilisation du personnel. Elle contribue à la création d'un bon climat social qui repose sur le dialogue et la participation de tous les partenaires sociaux.

¹ <https://jobphoning.com/dictionnaire/gpec> consulté le 02/07/2021 à 18h 20.

La communication informe les salariés sur la vie de l'entreprise et les sensibilise aux enjeux du moment. Elle a pour but d'améliorer les relations humaines et le climat social dans l'entreprise . En interne , elle peut être descendante (des supérieurs hiérarchiques aux salariés) ou ascendante (de bas de niveau de la hiérarchie vers le haut)

Les relation sociales, forment le dernier volet de cette fonction. L'époque du conflit ouvert est aujourd'hui largement dépassée. Désormais, les services des ressources humaines essaient de créer des relations de partenariat avec les syndicats aussi bien qu'avec les représentants du personnel. Le dialogue social est à l'ordre du jour.

L'organisation est considérée comme un acteur social qui doit mobiliser les hommes autour des valeurs et des objectifs de l'organisation et ce grâce au dialogue social, à la communication, à la dynamique du groupe ...

Les relations sociales supposent avant tout les relations entre employés d'une part et les relations entre employés et employeurs. A ce niveau, ce sont les délégués du personnel qui se chargent des réclamations individuelles et collectives des salariés, les membres du comité d'entreprise de l'expression collective et les syndicats de la négociation.

Section 03 : Les moyens et outils de la GRH.

Pour mener à bien leur missions, les professionnels des ressources humaines ont besoin d'outils pour but d'aider à prendre les décisions nécessaires pour obtenir , en permanence , les ressources humaines nécessaires, tant en quantité qu'en qualité, mais également a fin d'avoir des salariés compétents, c'est-à-dire possédant les savoirs , les savoir-faire et les savoir-être , indispensables pour tenir leur postes de manière satisfaisante, au sein de l'organisation .

Et parmi ces différents outils nous nous focalisons sur ce qui suit :

3-1 L'organigramme de l'organisation et la fiche de poste du salarié:

3-1-1 L'organigramme de l'organisation:

Est une représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une organisation. Il sert ainsi à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure. Cette cartographie simplifiée permet de visualiser les différentes relations de commandement ainsi que les rapports de subordination d'où une vision simple et claire des structures complexes.

Pour l'élaboration d'un projet ou d'un programme, l'organigramme permettra de définir de manière brève toutes les fonctions, ce qui aidera dans la répartition efficace des tâches et le suivi des missions. Ainsi, la multiplicité des tâches au sein d'une équipe est régie de manière rigoureuse et l'organigramme devient un outil de travail pour chaque organisation. Les relations de commandement étant bien précisées, il n'y a pas de risque d'ambiguïté possible, ce qui facilite la compréhension, la communication et la progression de tous les collaborateurs.¹

3-1-2 La fiche de poste :

La fiche de poste est un outil de communication décrivant les éléments fondamentaux d'une situation professionnelle. En tenant compte de l'environnement de travail et des missions confiées aux salariés, le poste tel qu'il est tenu par ce dernier est décrit dans la fiche de poste. La fiche de poste est aussi une sorte de carte d'identité d'un emploi au sein d'une entreprise et vise à encadrer les fonctions d'un salarié, quel que soit la nature de son contrat de travail ou son statut. Elle comprend toutes les informations nécessaires au bon accomplissement de la mission confiée au collaborateur. Remise concomitamment à la signature du contrat de travail, lors de l'entretien annuel d'évaluation ou encore à l'occasion de la fixation des objectifs du salarié, elle revêt un triple objectif :

- Pour le salarié : elle donne à la fois un cap et encadre son travail en lui donnant des missions et des objectifs précis.
- Pour l'employeur : elle verrouille le périmètre d'un poste et lui permet d'évaluer son salarié.
- Pour les ressources humaines : elle permet de cibler le profil d'un candidat lors d'un recrutement et d'identifier des besoins en formation.

3-2 Les références (Textes réglementaires, code du travail, règlement intérieur et conventions collectives...).

Il s'agit d'un ensemble de lois, des règlements, c'est-à-dire des mesures légales, des règles, des prescriptions, des indications et autres textes juridiques qui régissent une activité. En

¹ www.coursdefsjescom-outils-de-pilotage-des-rh. Consulté le 02/07/2021 à 19h 40mn.

gestion des RH en général c'est le code de travail , des règlements intérieurs , conventions collectives qui régira tous les processus de gestion des ressources humaines , des guides et des lois relatives a la gestion de carrière de salarié , des modalisé de recrutement de promotion , le régime indemnitaire ...ils sont rédigée par les directions et les administrations compétentes dans le domaine.

3-2-1 Le code du travail :

Le Code du travail recense l'ensemble des dispositions constituant la réglementation du travail (lois et décrets) dans un même recueil. Il régit l'ensemble des relations entre

employeurs et salariés, du début à la fin de la relation de travail : embauche, contrats, conditions de travail, relation de travail, durée et temps de travail, suspension du contrat de travail, salaires et primes, formation professionnelle, rupture du contrat de travail, accords collectifs et usages d'entreprise, représentants du personnel, hygiène et sécurité, contrôles et contentieux, etc. Le Code du travail fixe les droits minimaux et les obligations maximales applicables à tous les salariés .

En Algérie Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail , ce code fixe les droits minimaux et les obligations maximales applicable à tous les salariés , le code de travail Algérienne , à été complétée et modifiée par - la loi n° 91-29 du 21 décembre 1991, - le décret législatif n° 94-03 du 11 avril 1994, - l'ordonnance n° 96-21 du 9 juillet 1996, - l'ordonnance n° 97-02 du 11 janvier 1997 - et l'ordonnance n° 97-03 du 11 janvier 1997. D'autres lois détaillées et spécifiques pour chaque secteur d'activité, privé ou public, l'ordonnance n°06/03 du 15 Juillet 2006 , elle porte le statut général de la fonction publique Algérienne .

3-2-2 Le règlement intérieur :

Le règlement intérieur est un document par lequel l'employeur fixe obligatoirement les règles relatives à l'organisation technique du travail, à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline. Le règlement intérieur régit les devoirs et droits des membres d'un organisme, des salariés d'une entreprise ou d'une institution, d'un établissement pédagogique, ou encore des locataires ou occupants d'un immeuble. C'est un document établi unilatéralement par l'employeur ou le bailleur. Il est obligatoire dans les entreprises où sont employés

habituellement au moins 20 salariés. Son contenu est limitativement énuméré par la loi du pays. Certaines formalités doivent être respectées préalablement à son entrée en vigueur.¹

3-2-3 Convention collective :

La convention collective est un accord écrit conclu entre un employeur (ou un groupement d'employeurs) et une (ou plusieurs) organisations syndicales représentatives des salariés. Elle complète ou adapte la législation du travail par des dispositions propres à un champ d'application donné, c'est-à-dire ce document vient compléter les dispositions prévues par le code du travail et il permet d'avoir une vision claire des conditions de travail et d'emploi mais aussi des garanties sociales dans l'organisation.

La convention collective a vocation à déterminer le statut collectif des salariés concernés et à régir la relation entre l'employeur et le salarié. Elle traite des conditions d'emploi, de formation professionnelle et de travail des salariés ainsi que des garanties sociales.

Elle comporte des clauses relatives au contrat de travail, à la période d'essai, à la rémunération, à la durée du travail, aux congés payés, aux absences, au préavis, aux indemnités de rupture, etc...

Elle peut prévoir des dispositions non prévues dans le Code du travail (primes, congés supplémentaires, etc) sans pouvoir pour autant y être moins favorable pour les dispositions ayant un caractère d'ordre public.

3-3 Le tableau de bord GRH :

Le tableau de bord RH est un document qui synthétise un ensemble d'informations et d'indicateurs RH. Cet outil de gestion RH permet de recenser des données concrètes et des résultats et permet aussi de suivre des opérations de la GRH (processus de recrutement , promotion, formation, absentéisme, gestion des congés ...). Le tableau de bord RH est un

outil précieux qui aide à la prise de décision. Est un outil de pilotage nécessaire à la gestion de la fonction RH.

Le tableau de bord des ressources humaines se fonde sur un ensemble de données stratégiques dérivant d'une comparaison entre la situation espérée et la situation réelle.

¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Reglement_interieur. Consulté le 03/07/2021 à 11h 10.

3-3-1 L'utilité du tableau de bord RH.

Il permet d'avoir, sous les yeux, une traduction détaillée de la situation actuelle du service des ressources humaines. Il fournit au responsable une visibilité sur les différents mouvements, aussi bien envisagés qu'effectués, de l'ensemble du personnel.

Qu'il prenne la forme d'un logiciel d'un SIRH ou d'un document Excel, le tableau de bord des ressources humaines est l'un des outils incontournables pour la prise de décision. En effet, il fournit de l'aide au responsable et le guide dans sa prise de décision, grâce aux informations qu'il est capable de produire en terme de statistiques d'effectifs, de rotation du personnel, d'absentéisme, etc.

Toutefois, l'utilisation du tableau de bord en matière de ressources humaines demeure limitée. Les résultats fournis par ce procédé sont certes utiles, mais restent partiellement pertinents et ne permettent pas de créer de la valeur ajoutée.

3-3-2 Les objectifs du tableau de bord RH :

Le tableau de bord des ressources humaines vise à ordonnancer tous les indicateurs mesurant les objectifs visés, les écarts, la performance mais aussi la participation du département RH aux résultats de l'entreprise.

Dans l'ensemble, le tableau de bord RH est censé représenter un outil de gestion complémentaire, mais essentiel- du processus de la prise de décision. Dans les situations de recrutement, de formation, d'évaluation de performance, de gestion de carrières, ou encore de maintien/amélioration du climat organisationnel, les actions RH impliquent généralement un investissement plus ou moins conséquent. Il est donc indispensable, pour le responsable concerné de s'assurer que cet investissement propulsera l'entreprise dans la bonne voie.¹

¹ <https://www.petite-entreprise.net/tableau-de-bord-des-ressources-humaines.html> - consulté le 03/07/2021 à 11h 46

Figure 01 : Model tableau de bord (formation).

Type de formation	Mode de formation Interne/externe/en ligne/ en présentiel	Intitulé de la formation	Grades concernés	Fonctionnaires concernés	Début de formation	Durée de la formation	Lieu de la formation	Fonctionnaires contactés oui /non	Etat d'avancement	Abs
Formation de perfectionnement	Externe en ligne	-x	15/12/2020	10 jours	OUI	Formation lancé	Achévé
			-y				OUI		
			-z				OUI		
			-x				OUI		
			-x				OUI		
			-y				OUI		
Formation préalable à la promotion	Externe en présentiel	-x	10/01/2021	09 mois	OUI OUI	Formation lancé	Non achevé

Source : Sous Direction des Personnel et de la Formation université Mouloud MAMMERI de Tizi-ouzou.

3-3-3 Rôle de tableau de bord :

Il permet de :

- ✓ Visualiser d'un coup d'œil , une série de données stratégiques (indicateurs).
- ✓ Anticiper des situations et suivre les variables .
- ✓ Détecter les évolutions significatives et donner de la visibilité.

Outil de, control pendant l'action , de communication entre les responsables et de prise de décision.

- ✓ -Outil de motivation pour les collaborateurs.

3-4 Plans de gestion des ressources humaines:

Les professionnels de la gestion des ressources humaines doivent aborder la planification stratégique et le développement de l'entreprise de la même façon que les services du marketing, des finances, de la technologie et de l'exploitation. Toutes les organisations ont

un plan de marketing qui guide leur stratégie en matière de produits et de services et toutes les organisations devraient aussi avoir un plan des ressources humaines qui établit la stratégie relative au personnel.

3-4-1 L'importance du plan des ressources humaines :

Le plan des ressources humaines d'une organisation devrait être lié directement au plan stratégique global de l'organisation. Il sert à déterminer ce que seront les besoins futurs et s'il existera des ressources humaines qui permettront de combler ces besoins.

Les décisions stratégiques requièrent un engagement à long terme. Une erreur stratégique peut se traduire par des compétences inadéquates qui risquent d'affecter le service à la clientèle et la rentabilité de l'entreprise. Par ailleurs, un plan bien conçu contribuera à aider la société à atteindre ses buts et à protéger ses ressources.

3-4-2 Les composantes d'un plan de gestion des ressources humaines :

Un plan des ressources humaines comporte les mêmes composantes qu'un plan stratégique global. La première étape consiste à procéder à une analyse approfondie du contexte actuel. Cette analyse produira des données pertinentes pour le service des ressources humaines sous la forme d'informations, de communications, de sondages et de systèmes d'évaluation. Elle fera ressortir les facteurs qui ont, ou auront, une incidence sur le service. Les professionnels de la gestion des ressources humaines doivent surveiller ces tendances et déterminer leur effet futur sur le milieu de travail.

L'analyse du contexte actuel devrait tenir compte de plusieurs facteurs, y compris l'influence du gouvernement, la conjoncture économique, la concurrence et les données démographiques concernant la main-d'œuvre. Lorsque l'analyse est terminée, la planification des ressources humaines peut commencer. Cette planification comporte les quatre phases suivantes:¹

3-4-2-1 Formulation d'un plan de gestion des ressources humaines :

Il est important que la culture en matière de ressources humaines concorde avec celle de l'ensemble de l'organisation. L'énoncé de vision doit présenter l'image globale directrice du service. C'est l'expression ultime de la réussite pour le service des ressources humaines.

¹ <https://ordrecrha.org/ressources/TBD/2004/03/le-plan-des-ressources-humaines-fondement-de-la-planification-strategique-d-une-organisation> consulté le 03/07/2021 à 13h30.

L'énoncé de mission expose de façon précise les activités que le service des ressources humaines entend entreprendre pour concrétiser cette vision. Une vision et une mission bien définies permettront à l'équipe des ressources humaines d'orienter adéquatement son intervention et seront sa source de motivation.

La dernière composante est la définition des valeurs du service. Les valeurs sont le pouls d'une organisation. Elles montrent ce qui est important et dictent souvent le comportement des employés. Les valeurs du service des ressources humaines doivent concorder avec celles de l'organisation. Lorsque la vision, la mission et les valeurs du service sont établies, il faut déterminer comment et quand communiquer l'information sur ces composantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

3-4-2-2 Élaboration plan de gestion des ressources humaines :

Il importe de bien comprendre la situation présente avant d'élaborer un plan en prévision de l'avenir. Pour brosser un portrait clair de la situation actuelle du

service, on peut recourir à une méthode simple et efficace, c'est-à-dire à une analyse des forces, faiblesses, possibilités et contraintes, qui fournira une réponse aux quatre questions fondamentales suivantes:

- a. Quelles sont les forces internes de votre service?
- b. Quelles sont les faiblesses internes de votre service?
- c. Quelles possibilités externes permettraient de faire progresser le service?
- d. Quelles contraintes externes pourraient nuire au service?

L'analyse portera notamment sur les capacités du personnel, les programmes d'avantages sociaux, les services aux employés, le système d'information sur les ressources humaines, les installations et la réputation des ressources humaines au sein de l'organisation. Il est important de se rappeler que cette analyse ne vise pas seulement à relever les forces dont il faut tirer avantage; elle doit également signaler les faiblesses.

C'est à cette étape que sont établies les stratégies à long terme, c'est-à-dire les résultats précis qu'une organisation s'efforce d'obtenir pour concrétiser sa mission fondamentale. Les stratégies à long terme couvrent un horizon temporel de trois à cinq ans.

Lors de l'élaboration des stratégies, il faut prendre en compte les valeurs d'une organisation. Par exemple, les sociétés conservatrices devraient réfléchir sérieusement avant de mettre en œuvre des programmes «à la mode», à moins naturellement que leur stratégie consiste précisément à transformer la culture de l'entreprise.

3-4-2-3 Mise en œuvre plan de gestion des ressources humaines :

La réalisation des stratégies à long terme suppose l'établissement d'objectifs à court terme. Ces objectifs correspondent aux étapes à franchir dans une période de six mois à un an. Ils assurent un engagement continu et permettent une évaluation fréquente de la stratégie à long terme. Chaque objectif à court terme nécessite un plan d'action et un plan d'affectation des ressources (financières, humaines, matérielles, technologiques, etc.).

L'une des démarches cruciales de cette phase consiste à motiver les employés. L'établissement d'un lien entre les objectifs à court terme et la stratégie à long terme favorise l'engagement des employés et leur productivité.

3-4-2-4 Évaluation plan de gestion des ressources humaines :

Pour que le plan soit un succès, il est essentiel de procéder à une révision fréquente de la stratégie du service des ressources humaines. Une supervision constante permet de résoudre rapidement les problèmes que l'on n'avait pas prévus.

Il importe de suivre de près les données relatives au projet. Il ne faut pas oublier que les données recueillies dans le cadre d'un projet à court terme ne reflètent pas nécessairement avec exactitude les tendances et la performance. L'information rassemblée au fil du temps permet de procéder à une évaluation de la performance du service par rapport aux buts et aux objectifs figurant dans le plan.

Le plan des ressources humaines doit présenter les résultats au moyen de données mesurables. Il est essentiel, pour la répartition future des ressources et pour que le projet ait un effet positif, de mesurer le rendement de l'investissement. Le temps et le budget sont deux des mesures les plus couramment utilisées.

L'évaluation de la stratégie amènera à décider s'il faut rectifier le tir ou attendre d'obtenir les résultats souhaités. Le changement fait inévitablement partie du processus et l'adoption de

mesures correctrices est nécessaire pour permettre au service des ressources humaines de réaliser sa vision.

3-5 Le bilan social :

Un bilan social est un outil contributif au dialogue social interne , c'est un outil de pilotage de ressources humaines et d'aide à la décision à destinations des responsables, mettant en évidence des écarts entre une situation prévue et une situation réelle. C'est un état des lieux de la situation du personnel dans une organisation. Il apporte une vue d'ensemble des caractéristique du personnel et de leurs conditions de travail . Il permet ensuite de repérer les problèmes et les dysfonctionnements pour y remédier et d'anticiper une politique de gestion des ressources humaines.

3-5-1 Objectifs du bilan social :

Il est utilisé comme outil :

- **De management qui permet :**
 - ✓ D'observer, d'étudier le personnel,
 - ✓ De suivre les évolutions,
 - ✓ De fixer des objectifs et de s'y tenir,
 - ✓ De stimuler le dialogue avec les agents.

- **D'information :**
 - ✓ Outil de connaissance sociale de l'organisation : il permet de connaître (de manière fin) les caractéristiques des agents de l'organisation et il fournit des éléments contributifs au dialogue social.
 - ✓ Elaboration des indicateurs communs, apportant une homogénéité caractéristiques.
 - ✓ Vecteur d'information du personnel sur la structure dans laquelle ils travaillent, le bilan social permet de procéder à des comparaisons opportunes avec d'autres organisations sur la base d'indicateur identiques.

- **De planification :**
 - ✓ Outil de management à travers les projections et les prévisions qu'il permet d'élaborer.
 - ✓ Outil d'aide à l'élaboration d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs.

- **De concertation :**
 - ✓ Stimuler le dialogue social avec les représentants du personnel sur la base de données claires, objectives et comparables dans le temps.
 - ✓ Permet d'encourager la gestion participatif .

3-5-2 Contenu d'un bilan social :

• Les emplois	-Emplois permanent et emplois contractuel (plein temps ou temps partiel) -Evolution des emplois
• Rémunération	-Rémunération nette moyenne -part des primes dans la rémunération
• Les recrutements et les carrières	-Nombre de nouveau recrues et modalité de recrutement -Mobilité interne - Avancement de grade et promotion et mode de promotions.
• Les effectifs	-Effectif total au 31/12 -Effectif permanent -Effectif des salariés titulaires d'un contrat déterminé au 31/12 -Répartition par sexe de l'effectif total au 31/12 -Répartition par âge de l'effectif total au 31/12
• Temps de travail et absence	-Nombres de jours travaillés dans l'année -Nombres de maladies -Taux d'absences pour maladies de court durée -Durée total des arrêts de travail -Congé de maladie de longue durée -Autres absences

	<ul style="list-style-type: none"> -Cout des absences
<ul style="list-style-type: none"> • Les flux 	<ul style="list-style-type: none"> -Entrées et sorties -Taux de recrutement -Taux de sortie (Départ) -Projection des départ en retraite
<ul style="list-style-type: none"> • Conditions d'hygiène et de sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> -Accidents du travail -Maladies professionnelle -Coût financiers des accidents -Hygiène et prévention des risques professionnelles - personnels chargé de la sécurité et d'hygiène -Médecine de travail
<ul style="list-style-type: none"> • Conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> -Organisation du temps de travail -Surveillance médicale du personnel
<ul style="list-style-type: none"> • Conditions d'hygiène - Formation 	<ul style="list-style-type: none"> -Accidents du travail -Niveau de qualification -Types de formations suivies dans l'année -Taux de présence en formation -Nombre d'agent bénéficiaires d'au moins d'une formation -Demandes non réalisé et causes de non réalisation -Plans et coût de la formation
<ul style="list-style-type: none"> • Relations professionnelles Et risques sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> -Conflits sociaux -Avantages sociaux -Nombres et causes de grèves -Situations disciplinaires

3-6 Communication en ressources humaines :

La communication de l'organisation possède deux facettes : l'une externe et l'autre interne. Cette dernière, que l'on appelle également « Communication RH » est malheureusement parfois négligée dans certaines structures. Pourtant, ce type de communication prend une importance déterminante et structurante dans la conduite de projets

et dans la rencontre des buts et objectifs d'une entreprise. De plus, la communication interne est un excellent moyen pour véhiculer la culture d'entreprise.

La communication interne « englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise¹ » ou d'une organisation. C'est selon Philippe Détrie et Cathérine Broyez, « un ensemble de principes d'action et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme, pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun² ». Ainsi pour Détrie et Broyez, la communication interne a pour finalité de créer l'adhésion, la cohésion, l'esprit d'équipe et surtout à faciliter les échanges. Thierry Libaert va dans le même sens en attribuant les objectifs suivant à la communication interne : « Faire participer les salariés, obtenir leur adhésion, voire leur mobilisation³ » Il distingue trois volets de ce domaine : la communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale. La communication descendante est celle qui émane de la hiérarchie et qui a pour destination l'ensemble du personnel ou des membres de l'organisation. La communication ascendante est par contre, celle qui provient des salariés en vue de faire connaître leurs besoins et attentes à la hiérarchie. Quant à la communication latérale, elle est l'échange des informations entre les salariés.

En suivant ce qu'on vient de citer précédemment, la communication interne est indissociable du service des ressources humaines et est même l'un des éléments majeurs pour la bonne organisation de ce dernier.

En effet, en instaurant un système qui permet de communiquer toutes les informations relatives à l'entreprise ou e l'organisation , mais aussi de recueillir les idées, les attentes et les besoins des salariés, il est facile de mettre en place une bonne stratégie de gestion les concernant.

A l'heure des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la communication RH évolue car elle ne peut plus se permettre de se déployer comme elle le faisait avant. En effet, aujourd'hui, fini les modalités de communication centralisés et descendants. Place à la transversalité, la décentralisation et l'individualisation.

¹ Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : le guide pratique de la communication d'entreprise*, Paris, Dunod, 1999, p.63.

² Philippe Détrie et Cathérine Broyez, *La communication interne au service du management*, Paris, Editions liaisons, 2002, p.42

³ Thierry Libaert, *La communication d'entreprise*, 2^{ème} Edition, Paris, Economica, 2005, p.67.

3-6-1 Les enjeux traditionnels de la communication RH d'entreprise :

Dès lors, la communication interne d'entreprise doit être pensée de manière à rencontrer les nouvelles habitudes et comportements de travail dans nos sociétés contemporaines. Ceci est l'enjeu actuel des entreprises. Mais les fondements principaux de la communication RH restent les mêmes. Il s'agit d'abord d'améliorer sans cesse les performances, l'efficacité, l'atteinte des objectifs et la qualité des services rendus par la structure. De plus, la communication interne fidélise, accroît la fiabilité des collaborateurs et permet, par ailleurs, de fournir des points de repères afin de maintenir leur enthousiasme, leur moral et leur volonté.

Il s'agit en fait de maintenir et d'entretenir une interaction continue avec l'ensemble des collaborateurs à travers la diffusion d'informations pertinentes et utiles pour la rencontre des objectifs de l'entreprise. Finalement, la communication RH permet de créer un environnement de travail inclusif permettant à tous les collaborateurs d'être informés à propos du travail de leurs collègues.

3-6-2 Les nouveaux enjeux de la communication interne d'entreprise :

Les pratiques de communication moderne ont été bouleversées par l'émergence, plutôt l'explosion, et l'utilisation massive d'Internet. Le monde du travail a dès lors lui aussi été bouleversé par ces nouveaux modes de communication et doit donc s'adapter pour répondre aux nouveaux principes qui structurent désormais les flux de communication. L'un d'eux est l'éclatement de la structure globale et de l'unification de l'information dans l'organisation.

Les courants d'information sont en effet désormais multiples, éclatés et autonomes. Ainsi, au sein d'une entreprise, des communautés identifiées de professionnels peuvent se rassembler autour d'un type ou d'une catégorie d'activités (ressources humaines, responsable des achats, fonctions de direction, secrétariat, commercial, chargés de communication, etc.) ou sur la base d'actions transversales. Les logiques et les dynamiques nouvelles de communication d'entreprise doivent donc être cohérentes par rapport aux nouvelles manières de communiquer¹.

¹ <https://www.novrh.com/communication-rh-importance-communication-dans-grh>. consulté le 03/07/2021 à 19h10

Alors la communication interne est également connue pour être un excellent outil de management, notamment lorsqu'il s'agit de mettre en avant les salariés et ce, en leur faire comprendre leur importance au sein de l'entreprise. Eh oui, en proposant une meilleure écoute

de façon bilatérale entre dirigeants, manager et collaborateurs, il est facile de se concerter pour prioriser le bien être de l'organisation.

Pour donner plus de précisions en ce qui concerne les domaines d'action de la communication dans la branche RH, avec la mobilisation de tout les outils et supports existant (verbal, papier, téléphones, internet, messagerie, réseaux sociaux.), en voici les fonctions qu'elle propose, à savoir :

- ✓ Communiquer des informations.
- ✓ Exposer les résultats de chaque projet d'entreprise.
- ✓ Favoriser la culture d'entreprise.
- ✓ Motiver les collaborateurs.
- ✓ Impliquer les collaborateurs dans les étapes importantes de l'entreprise.
- ✓ Favoriser le sentiment d'appartenance.
- ✓ Valoriser les compétences.
- ✓ Améliorer l'environnement de travail.

3-7 Le Système d'Information RH (SIRH) :

Afin de piloter la stratégie mise en place en amont par le biais d'un SIRH, sa mise en place est primordiale. À l'image des progiciels de gestion intégrée (PGI), les SIRH consistent en un assemblage de briques logicielles dans le but de s'adapter parfaitement aux besoins de l'entreprise.

Ils permettent par exemple le pilotage de tableaux de bord RH, la gestion de données sociales, la gestion des compétences et de la masse salariale, l'édition de bilans sociaux et plus généralement le pilotage de la fonction RH à court et long terme. Enfin, la manipulation d'indicateurs RH par le biais de cet outil permet de faciliter les prises de décisions.

D'autres termes, un Système d'information ressources humaines (SIRH) est un ensemble de logiciels qui accompagne le service ressources humaines de l'entreprise dans ses

différentes fonctions du quotidien. Un SIRH, est un système intégrant plusieurs logiciels permettant de gérer, faciliter- et parfois d'automatiser – un certain nombre de fonction de RH, le SIRH pourra couvrir la gestion de la paie, l'évolution et la gestions des carrières ou encore la formation et le recrutement...

3-7-1 Les fonctions d'un SIRH :

Les services assurés par un ce système peuvent être classés en quatre grandes familles.

- **La gestion de la paie :**

ce module va automatiser la gestion de la paie en rassemblant toutes les informations relatives à cette fonction (nombre d'heures travaillées, congés, absences, cotisations sociales, déductions, etc.), avant de générer les fiches de salaire.

- **La gestion des prestations de travail :**

en lien avec le module paie, cette brique permet de gérer le planning de présence des salariés et d'automatiser le processus de gestion des congés et des absences. Les logiciels les plus élaborés peuvent également faire des propositions de planning afin d'optimiser la répartition du travail.

- **La gestion des prestations sociales :**

cette fonction vise à simplifier la gestion des différentes prestations sociales, qu'elles soient obligatoires ou non, notamment celles liées à l'assurance Maladie, aux pensions complémentaires ou à l'assurance accidents de travail.

- **La gestion de l'humain :**

ce module regroupe tous les services liés aux ressources humaines à proprement parler. Cela va du recrutement à la gestion de l'évolution de carrière, en passant par la formation et la pension. Sont regroupées ici toutes les informations relatives au salarié, comme son identité (âge, adresse, etc.), ses diplômes, son salaire ou encore ses compétences.

3-7-2 Les avantages d'un SIRH :

Le principal intérêt d'un SIRH est de simplifier et d'optimiser les missions de la fonction ressources humaines. Pour y parvenir, les modules mis en place vont généralement offrir quatre avantages majeurs.

- **L'automatisation des processus :**

Un SIRH permet d'automatiser un certain nombre de fonctions basiques, comme l'édition des fiches de paie et la gestion du planning, permettant au service RH d'avoir davantage de temps pour des tâches à plus forte valeur ajoutée.

- **L'optimisation des RH :**

En regroupant de nombreuses informations relatives aux ressources humaines, le SIRH va permettre de limiter le risque d'erreur ou d'oubli. Il est également en mesure d'être « force de proposition » en faisant des recommandations quant à l'organisation RH (répartition du temps de travail, formation, etc.).

- **L'amélioration du suivi :**

les modules SIRH vont également générer des tableaux de bord et autres outils de report. Ces différents indicateurs permettent au service RH d'avoir un suivi optimal de la gestion globale de l'entreprise et l'organisation, facilitant ainsi la prise de décision.

- **La responsabilisation des salariés :**

certaines modules – comme ceux consacrés à l'évolution de carrière – sont consultables et éditables par les salariés. En effectuant des demandes de formation ou en actualisant leur profil, les collaborateurs deviennent acteurs de la gestion administrative.

Conclusion :

La GRH consiste à définir des mesures (politiques, procédures) et des activités (recrutement, formation, gestion prévisionnelle...) visant des performances des individus et des organisations. et qui a pour finalité de mettre à la disposition de l'organisation de façon permanente en effectifs suffisants et à un coût optimal des ressources humaines motivées et compétentes pour réaliser les objectifs dans le meilleur climat possible .

La gestion des ressources humaines a connu à travers l'histoire avant que l'appellation devienne GRH ou management des ressources humaines , anciennement gestion du personnel ; parfois appelé gestion du capital humain. Elle est un ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Ces ressources humaines sont l'ensemble des salariés de tous statuts (ouvriers, employés, cadres...) faisant partie de l'organisation. Dans un premier temps, cette fonction est entendue dans une perspective opérationnelle. Il s'agit d'administrer un personnel réparti en différents niveaux d'hierarchie ou de qualification .

Dans un second temps, la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle. Il s'agit d'améliorer la communication transversale entre services et processus et de mettre en œuvre un développement des salariés à l'intérieur de l'entreprise (gestion des carrières, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou (GPEC), recrutement (sélection), formation, etc.) , En mobilisant tout les moyens et outils nécessaire pour la réussite de cette fonction et pour atteindre les objectifs fixés par l'organisation , soit des moyens et outils traditionnels ou Moderne.

Lors de la présentation de l'historique et l'évolution de la GRH à travers l'histoire , nous a permis de remarquer que la GRH change avec les mutations de l'environnement, c'est-à-dire avec les transformations technologiques, et leur intégration dans tous les domaines, et même dans la GRH ce qui est remarquable à travers tous ce que on a présenté précédemment lors de la présentation des outils de la GRH et notamment les SIRH . C'est ce qui on appelle actuellement les changements numériques et leur intégration dans la GRH , qui est l'objet de notre second chapitre de ce travail .

Chapitre II



Introduction :

Depuis quelques décennies, des progrès scientifiques et technologiques sont réalisés de façon continue dans divers domaines à une vitesse de plus en plus grande, à tel point que la liste des technologies numériques continue de s'enrichir de jour en jour. Les avancées technologiques accomplies ont déjà des impacts importants sur la vie humaine de tous les jours, mais aussi sur les organisations et leurs gestion.

La GRH est sans doute l'un des secteurs qui a connu et qui connaît encore aujourd'hui de grandes évolutions. L'automatisation des tâches administratives, le développement des nouvelles technologies et particulièrement des réseaux, mettent en cause l'organisation traditionnelle et les objectifs de cette fonction. Les nouvelles applications de l'information RH ont fait émerger le concept de gestion RH électroniques. Ce concept permet de recentrer les activités de la GRH pour produire un service de qualité aux salariés. Les études prospectives nationales et internationales portant sur l'avenir de celle-ci considèrent l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) comme un facteur majeur des futures mutations des pratiques de travail. Plusieurs appellations dans le domaine de la technologie à savoir : l'Automatisation, robotisation, numérisation, dématérialisation, digitalisation... Autant de termes représentant l'évolution de l'impact des progrès techniques sur le travail des Hommes. De nouvelles modalités de formation (e-learning, webinar, réalité virtuelle...) ou d'échanges (téléconférence, visioconférence...), le télétravail... sont autant d'incursions du digital venant impacter les méthodes de travail de tous les collaborateurs d'une structure.

Les méthodes de travail des professionnels des ressources humaines sont elles aussi touchées par le développement technologique, tels que le recrutement, la rémunération, la formation et la gestion des carrières, ou encore la sélection de candidats opérée par des logiciels. Elle peut également enrichir le travail de la GRH à partir de l'analyse des données RH internes et potentiellement externes. Elle a pour but d'identifier les facteurs de performance permettant notamment l'orientation des recrutements, les facteurs de départ et des causes de l'absentéisme ... La mise en place des réseaux (internet et intranet) qui viennent remettre en cause l'organisation traditionnelle ainsi que les objectifs de cette fonction. L'objet de notre travail de ce chapitre est d'évaluer l'intégration de ces nouvelles technologie dans le domaine de la GRH, et a travers les trois sections nous nous

essayons de présenter les notions de base liées à la numérisation et la technologie ainsi que son évolution, en ce qui concerne la première section, et pour la deuxième section elle sera consacré à la présentation des différents fonctions de la GRH concerné par transformation numériques, et en ce qui concerne la troisième section elle portera sur la numérisation et son impact sur la GRH.

Section 01 : Définition et évolution de la numérisation.

Cette section portera sur la présentation de la numérisation et la technologie informatique, sa naissance, historique et évolution, et avant de présenter tout cela , nous allons présenter les déférent définitions liée à la numérisation et le domaine de la technologie informatique.

1-1 Définitions des concepts clé de la numérisation :

Il est nécessaire avant de passer à la présentation des différent définitions de la numérisation, de présenter quelques concepts clé lié à la numérisation tel que la technologies , les changement numériques,...

1-1-1 Définition de la technologie :

La technologie touche plusieurs domaines, donc sa signification est polysémique, ainsi le dictionnaire français Larousse, définit cette notion comme suit : « ensemble cohérent de savoirs et de pratiques dans un certain domaine technique, fondé sur des principes scientifiques », et elle est définit ainsi par l'encyclopédie britannique : « La technologie est l'application de la connaissance aux buts de la vie humaine, ou de changer et manipuler l'environnement de l'homme »¹.

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 la construction et de la destruction, ainsi que des activités de la recherche artistique et scientifique.²

La technologie est l'étude complète des techniques, outils appareils, machines , matériaux qui sont utilisés en vue d'une action définie, dans un milieu humain, économique, géographique déterminé et à une époque donnée.³

¹[https:// www.britannica.com/topic/technology-](https://www.britannica.com/topic/technology-) Encyclopedia Britannica (Technology) consulté le 12/07/2021 à 13h.

² <https://www.olats.org/schoffer/archives/deftech.htm> consulté le 07/047/2021 à 15h

³ GEMINARD (Lucien) , -logique et technologie – Dunod , Paris 1970- page 22.

1-1-2 Types de technologies :

Nous distinguerons trois types technologies :

- Une technologie instrumentale qui se développe depuis 3 millions d'années. Elle va des outils les plus simples jusqu'aux microprocesseurs.
- 02- Une technologie sociale qui se manifeste par l'insertion d'idées ou d'objets dans le circuit social, sur les plans financiers, industriels et politiques, par l'intermédiaire de ceux qui représentent les différents secteurs et les différents groupes de pression.
- 03- Une technologie économique qui concerne les principes et les techniques de rentabilisation des investissements, ainsi que les études théoriques et leur mise au point pratique par des techniciens à la disposition des décideurs.

1-1-3 Les nouvelles technologies :

Les « nouvelles technologies » désignent des domaines très évolutifs et des techniques diverses, pouvant rendre plus accessible les rapports entre Hommes et avec les machines , au sens large, toute la haute technologie .

Les nouvelles technologies regroupent les innovations réalisées en matière de volume de stockage et de rapidité du traitement de l'information ainsi que son transport grâce au numérique et aux nouveaux moyens de télécommunication (fibre optique, câble, satellites, techniques sans fil). Leur impact s'étend sur de multiples domaines, notamment sur notre mode de vie et notre économie.

1-1-4 Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC).

La notion de nouvelle technologies de l'information et de la communication (NTIC) regroupe les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'Internet et des télécommunications. Par extension, elles désignent leur secteur d'activité économique. Cette définition des NTIC positionne cette industrie comme support de l'industrie du contenu numérique.

L'acronyme NTIC (ou « TIC » équivalent de l'anglais ICT : « information and communication technologies ») désigne l'ensemble des technologies permettant de traiter des informations numériques et de les transmettre. L'expression « **nouvelles technologies de l'information et de la communication** » désigne donc une combinaison d'informatique et de

télécommunications, mais elle s'est plus spécialement répandue dans le contexte du réseau Internet et du multimédia, c'est-à-dire de l'information audiovisuelle numérisée (images et sons, par opposition aux données de type texte et chiffres, moins volumineuses, qui constituaient l'essentiel des données transitant par les réseaux.

1-1-5 Les transformations numériques :

La transformation numérique, appelée aussi transformation digitale ou e-transformation, est le phénomène de mutation lié à l'essor du numérique et d'Internet. Cette notion vise à conceptualiser l'influence de ceux-ci sur les organisations. **Transformation digitale, transformation numérique, transition numérique...** les termes sont nombreux pour décrire la révolution que nous vivons maintenant depuis bientôt 20 ans au sein des sociétés.

La transformation numérique est peut-être le plus adapté pour décrire l'ampleur de la révolution que subissent nos entreprises et les sociétés d'aujourd'hui.

On peut dire qu'il existe des fonctions au sein des entreprises qui jouent des rôles plus ou moins importants que d'autres dans cette transformation. Nous citerons à titre d'exemple , les DSI (Direction des systèmes d'information) et les DRH (Direction des ressources humaines) qui prennent en main des rôles sensiblement stratégiques en ce qui concerne la transformation numérique.

Il est important également de noter que les organismes publiques tel que le gouvernement est un acteur stratégique dans la quête de la transformation numérique : un exemple récent de cette adoption du numérique est l'inclusion de la signature électronique comme signature autorisée pour les documents publics.¹

1-1-5-1 La numérisation :

La numérisation est la conversion des informations d'un support ou d'un signal électrique en données numériques que des dispositifs informatiques ou d'électronique numérique pourront traiter. Les données numériques se définissent comme une suite de caractères et de nombres qui représentent des information.²

¹ <https://www.leslivresblancs.fr/dossier/la-transformation-numerique-une-revolution-en-cours> . consulté le 17/07/2021 à 15h 40.

² <https://fr.wikipedia.org/wiki/Numrisation>. consulté le 17/07/2021 à 19h30

La numérisation est le procédé permettant la construction d'une représentation discrète d'un objet du monde réel. Dans son sens le plus répandu, la numérisation est la conversion d'un objet réel en une suite de nombres permettant de représenter cet objet en informatique ou en électronique numérique.

1-1-5-1-1 Types de numérisation :

Il existe plusieurs types de numérisation parmi les plus utilisés nous citerons

- **A-Numérisation des textes :**

La numérisation d'un texte est sa transformation en une suite de caractères prises dans une liste de caractères existant dans la langue écrite, comme une dictée transforme les sons de la parole en une suite de mots existant dans le dictionnaire de la langue écrite.

- **B- Numérisation des images :**

La numérisation d'une image la transforme en suite d'instructions permettant de la reconstituer. Ces instructions peuvent consister en un tableau des sensations visuelles pour chaque élément (pixels) ou avoir une organisation plus complexe (images comprimées, images vectorielles).

La numérisation consiste principalement à créer à partir d'un document original au format papier, une copie numérique qui va être accessible et exploitable en ligne. Se présentant comme étant le premier pas vers la transformation digitale, la numérisation des documents a pour but premier d'optimiser la gestion documentaire, et ce, en facilitant le travail de recherche et l'accès aux différents utilisateurs.

Aujourd'hui, la numérisation des documents est la solution la plus recommandée pour toutes les entreprises qui sont obligées de jongler avec de nombreux documents (contrats, factures, bons de commande, relevés de comptes, publications diverses, etc.).

1-1-5-1-2 Les objectifs de la numérisation:

La numérisation est pour objectif de :

- D'emmagasiner de grandes quantités d'information sur des volumes de faibles dimensions : mémoire flash, disque dur, support optique, etc.

- De dupliquer exactement et facilement les informations numériques et cela pour un moindre coût .
- De distribuer largement les informations grâce aux réseaux informatiques et notamment grâce à Internet ;
- De créer des informations de synthèse, telles que les statistiques et les index, qui impliquent une grande quantité de calculs auxquels on n'envisagerait pas d'employer des humains.

L'utilisation des fichiers numérique au lieu de documents sur un support papier permet aussi de :

- Offrir un gain considérable de productivité aux entreprises.
- Profiter d'un accès facilité aux informations à n'importe quel moment, quel que soit le terminal utilisé (ordinateur, Tablette, Smartphone).
- Libérer de l'espace et éviter l'encombrement créé par les documents en papier.
- Réduire les coûts de gestion en matière d'achat de papier et autres consommables d'impression, d'optimisation des espaces de travail.

1-1-5-2 La digitalisation :

La digitalisation est le moyen permettant de convertir un objet, un outil, un processus ou un métier en code informatique afin de le remplacer et de le rendre plus efficace en utilisant les outils numériques et Internet.

La digitalisation est le processus ayant pour but de transformer un objet, outil, métier, ou process en un code informatique dans le but de le remplacer et de gagner en performance. Cette conversion digitale a débuté dès le commencement du web, et pour ne citer que quelques exemples, on pense notamment au courrier qui a été remplacé par les emails, les boutiques physiques par des sites marchands en ligne, les salons par des forums web, etc.

A ce jour, nous sommes confrontés à une digitalisation de plus en plus vaste et performante, de plus en plus ancrée dans notre quotidien. On peut citer comme exemple les caisses automatiques, les répondeurs automatisés, la communication Social Media, les cartes

magnétiques... Cette transformation digitale est devenu un processus naturel qui associe l'arrivée d'internet et de son impact, avec les avancées numériques apparaissant chaque jour.

1-1-5-2-1 Les avantages de la digitalisation :

La digitalisation, dans la définition la plus large du terme, donne la possibilité de créer et développer des opportunités dans l'ensemble des secteurs de marché, dans la gestion des organisations, le travail administratif ,notamment la GRH et cela, à travers différents points¹ :

- La notion de distance n'est plus prise en compte, elle n'existe plus. L'information peut circuler instantanément à travers le monde, et n'est pas contrainte ou limitée à une zone géographique spécifique.
- L'information et les contenus numériques peuvent atteindre une quantité de personnes considérables, presque sans limites, sans subir de réelles contraintes.
- La collaboration entre personnes, les contenus partageables et modifiables en temps réel par plusieurs individus donnent la possibilité de travailler sur un seul et même projet avec une plus grande facilité.
- L'automatisation de tâches répétitives garantit une meilleure gestion et optimisation du temps de travail effectif, ceci pour atteindre un résultat donné.
- La digitalisation permet aussi de limiter et contrôler l'apparition d'erreurs. Ceci principalement parce qu'il est plus facile de détecter ces erreurs, et de les corriger.

1-1-5-2-2 La différence entre digitalisation et numérisation :

Au début la digitalisation et la numérisation était la même chose. Puis le terme numérisation est devenu la terme le plus utilisé, mais aujourd'hui la digitalisation à un autre sens que numérisation.

La numérisation est le fait de convertir des informations en numérique tels que le scan des papiers en PDF, de convertir de la musique en, par exemple, MP3 ou encore les vidéos (VHS) en AVI ou mp4.

La digitalisation est le processus de faire un modèle informatique des procédures et contrôles d'une société et l'appliquer. Le plus souvent cela inclus un système nommé

¹ <https://jobphoning.com/uberisation/digitalisation> consulté le 12/07/2021 à 14h30.

ERM (Enterprise Resource Management). Avec un tel modèle il est possible à n'importe quel moment de savoir la performance de toutes les parties de la chaîne de production d'une société, ce qui augmente beaucoup les possibilités de management d'intervenir. Cela réduit les coûts de production.¹

1-2 Evolution des transformations numériques :

Nous pouvons résumer l'évolution des transformations numériques au travers le développement des outils et moyens de base liés à cette révolution de numérisation à savoir la naissance des ordinateurs, l'internet, les Smartphones et les supports de stockage de données.

1-2-1 Naissance des premiers ordinateurs :

L'ordinateur constitue l'élément clé du phénomène « révolution numérique ». À la fin des années 1970, les premiers ordinateurs personnels sont fabriqués à grande échelle.

1-2-1-1 Première et deuxième génération d'ordinateurs (1936-1965) :

L'ère des ordinateurs modernes commença avec les grands développements de la Seconde Guerre mondiale. Les circuits électroniques, tubes à vide, condensateurs et relais remplacèrent leurs équivalents mécaniques et le calcul numérique remplaça le calcul analogique. Les ordinateurs conçus à cette époque forment la première génération d'ordinateurs.

Vers 1954, les mémoires magnétiques (tores de ferrite pour la mémoire vive, bandes, ensuite disques amovibles puis fixes pour la mémoire de masse) supplantèrent toute autre forme de stockage et étaient dominantes au milieu des années 1960.

La deuxième génération d'ordinateurs est basée sur l'invention du transistor en 1947. Cela permit de remplacer le fragile et encombrant tube électronique par un composant plus petit et fiable. Les ordinateurs composés de transistors sont considérés comme la deuxième génération et ont dominé l'informatique dans la fin des années 1950 et le début des années 1960. Toutefois la notion de « génération », qui est à l'origine un argument commercial, est contestée par les historiens : elle ne tient compte que des technologies de l'unité logique, non des mémoires, de l'architecture ou de la programmation.

¹ <https://fr.quora.com/Digitalisation-informatisation-numrisation>. Consulté le 12/07/2021 à 14h15.

En 1955, Maurice Wilkes inventa la microprogrammation, désormais universellement utilisée dans la conception des processeurs. Le jeu d'instructions du processeur est défini par ce type de programmation.

1-2-1-2 Troisième et quatrième génération d'ordinateur (1963- fin des années 1980) :

La troisième génération d'ordinateurs est celle des ordinateurs à circuit intégré qui ont été inventés par Jack Kilby en 1958. C'est à partir de cette date que l'utilisation de l'informatique a explosé.

Les premiers ordinateurs utilisant les circuits intégrés sont apparus en 1963. L'un de leurs premiers usages a été dans les systèmes embarqués, notamment par la NASA dans l'ordinateur de guidage d'Apollo et par les militaires dans le missile balistique intercontinental LGM-30. Le circuit intégré autorise alors le développement d'ordinateurs plus compacts que l'on appelle les mini-ordinateurs.

En 1964, IBM annonça la série 360, première gamme d'ordinateurs compatibles entre eux et première gamme aussi à couvrir l'ensemble des domaines d'applications commerciales et scientifiques. Plus de 14 000 ordinateurs IBM 360 furent vendus jusqu'en 1970.

L'ordinateur de quatrième génération c'est le micro-ordinateur ou le mini-ordinateur, c'est une innovation des années 1970 qui devint significative vers la fin de celles-ci. Il apporta la puissance de l'ordinateur à des structures décentralisées, non seulement grâce à un encombrement plus commode, mais également en élargissant le nombre de constructeurs d'ordinateurs.

1-2-1-3 L'émergence d'une nouvelle génération d'ordinateurs :

Les années 1990, ont été marquées par la préparation à la correction du problème de l'an 2000 (ou « bug de l'an 2000 », appelé Y2K dans le monde anglo-saxon), qui affectait presque tous les logiciels, système d'exploitation notamment, pour cause de place mémoire disponible, codait la date sur 2 digits soit deux caractères pour les années (99 pour 1999), de sorte qu'au passage à l'an 2000, le codage des dates allait revenir à 00 et être interprétée comme 1900. Ce défaut de conception systémique se manifestait également dans la plupart des logiciels, dont les sous-programmes de gestion de date reprenant la date système le plus souvent sans modification du format.

La résolution de ce problème s'est faite soit par la conversion des logiciels, sans changement du matériel, soit aussi par le remplacement complet du matériel et du logiciel, en profitant des progrès techniques de diminution de taille des ordinateurs rendus possibles par la miniaturisation des composants (downsizing). Cela a permis de remplacer les logiciels spécifiques affectés par le problème, par des logiciels ou des progiciels avec des ordinateurs de taille réduite¹.

Cette décennie a aussi été marquée bien sûr par l'ouverture de l'Internet au commerce, fin 1992, puis par l'expansion de la Toile. La convergence de l'informatique, de l'Internet, et des télécommunications a été décrite par une nouvelle expression, les « technologies de l'information et de la communication » (TIC).

1-2-2 Apparition de l'internet :

L'Internet a révolutionné le monde des ordinateurs et des communications comme rien d'autre auparavant. L'invention du télégraphe, du téléphone, de la radio et de l'ordinateur a ouvert la voie à cette intégration sans précédent de capacités. L'Internet est à la fois une capacité de diffusion dans le monde entier, un mécanisme de distribution de l'information et un moyen de collaboration et d'interaction entre les individus et leurs ordinateurs, peu importe l'emplacement géographique. L'Internet représente l'un des exemples les plus réussis des avantages de l'investissement et de l'engagement soutenus dans la recherche et le développement de l'infrastructure informatique.

1-2-2-1 Contexte des années 70 :

L'histoire de l'Internet remonte au développement des premiers réseaux de télécommunication. L'idée d'un réseau informatique, permettant aux utilisateurs de différents ordinateurs de communiquer, se développa par de nombreuses étapes successives. La somme de tous ces développements conduisit au « réseau des réseaux » (network of networks) que nous connaissons aujourd'hui en tant que l'Internet. Il est le fruit à la fois de développements technologiques et du regroupement d'infrastructures réseau existantes et de systèmes de télécommunications.

Les premières versions mettant en place ces idées apparurent à la fin des années 1950. L'application pratique de ces concepts commença à la fin des années 1960.

¹ https://www.wikiwand.com/fr/Histoire_des_ordinateurs . consulté le 16/07/2021 à 10h

1-2-2-2 L'internet des années 80 :

Dès les années 1980, les techniques que nous reconnaissons maintenant comme les fondements de l'Internet moderne commencèrent à se répandre autour du globe. Dans les années 1990, sa popularisation passa par l'apparition du World Wide Web.

L'infrastructure de l'Internet se répandit autour du monde pour créer le large réseau mondial d'ordinateurs que nous connaissons aujourd'hui. Il se répandit au travers des pays occidentaux puis frappa à la porte des pays en voie de développement, créant ainsi un accès mondial à l'information et aux communications sans précédent ainsi qu'une fracture numérique. L'Internet contribua à modifier fondamentalement l'économie mondiale, y compris avec les retombées de la bulle Internet.

1-2-2-3 L'internet d'aujourd'hui :

A partir des années 2000, une nouvelle forme de l'internet est apparue, c'est le réseau sans fil. En 1998, la norme 802.11 est finalisée. Début 1999 l'IEEE 802.11 b prend le nom de Wifi. Né en 1999, le Wifi a d'abord été utilisé par Apple sous le nom d'Airport. Son usage s'est généralisé en juin 2000, lorsqu'un groupe de Seattle a lancé la première communauté libre d'ordinateurs communiquant sous WiFi.

Dans sa forme la plus simple , une connexion Internet Wi-Fi permet d'accéder à Internet sur les ondes . Un utilisateur d'Internet sans fil nécessite aucune connexion câblée . Les avantages sont nombreux : plusieurs ordinateurs peuvent partager une seule connexion Internet , les utilisateurs peuvent accéder à Internet à partir de n'importe quel point dans la portée du signal; dans certains cas, des quartiers entiers d'accéder à Internet via Wi-Fi, ce qui réduit considérablement les coûts d'infrastructure.

1-2-3 Apparition des Smartphones et tablettes :

La téléphonie mobile change la vie de millions de personnes, avant les années 2005, les appareils téléphoniques mobiles sont un moyen de communication et d'échange de messagerie , un outil de communication plus performant et amélioré par rapport aux appareils simple. Les téléphones mobiles prennent la place des lignes fixes dans de nombreux pays en développement. Ils contribuent à la croissance économique , un outil de travail pour les organisations. Ils représentent aussi pour les communautés des régions éloignées ou mal

desservies un moyen de communication plus fiable que les réseaux routiers ou les systèmes postaux. Grâce à l'évolution des technologies, ces téléphones permettent non seulement de faire des appels vocaux, mais aussi d'utiliser un nombre extraordinaire d'applications ingénieuses. est un téléphone mobile disposant en général d'un écran tactile, d'un appareil photographique numérique, des fonctions d'un assistant numérique personnel et de certaines fonctions d'un ordinateur portable.

La saisie des données se fait le plus souvent à l'aide d'un écran tactile ou, plus rarement, d'un clavier ou d'un stylet. Selon le principe d'un ordinateur, il peut exécuter divers logiciels/applications grâce à un système d'exploitation spécialement conçu pour mobiles, et donc en particulier fournir des fonctionnalités en plus de celles des téléphones mobiles classiques comme : l'agenda, la télévision, le calendrier, la navigation sur le Web, la consultation, et l'envoi de courrier électronique, la géo-localisation, le dictaphone (magnétophone), la calculatrice, la boussole, l'accéléromètre, le gyromètre la messagerie vocale visuelle, la cartographie numérique, etc.

1-2-3 Les supports de stockage des données :

Le développement de la science, de la technologie et des inventions a permis la production de plusieurs outils et supports de stockage de données tels que :

1-2-4-1 Les disques durs :

Le disque dur – ou Hard Drive Disk (HDD)- est l'un des éléments clés de l'ordinateur. Inventé par IBM dans les années 50, sa fonction est de stocker toutes les données «permanentes», soit parce qu'elles sont utilisées de manière pérenne (système d'exploitation, par exemple) soit pour les ranger tout simplement (photos, documents...). A partir des années 2000 , la capacités de mémorisations de ces disques est développée et devenue consistante , La même période est remarquable avec l'apparition des disques dur externe qui permet de déplacer et transporter les données d'un ordinateur à un autres avec une grande capacité de mémoire.¹

¹ <https://www.recovero.com/supports-de-donnees> consulté le 16/07/2021 à 12h 30

1-2-4-2 La clé USB :

La clé USB est un support de stockage de données amovible équipé d'un connecteur USB qui permet de stocker et de transférer facilement des données d'un support à l'autre. Elle fonctionne grâce à la technologie de mémoire flash, utilisant des puces électroniques. Elle est donc relativement résistante et peu sensible aux chocs, aux chutes, aux rayures, à la poussière... Est un support souvent et largement utilisé dans les travaux administratifs et bureautiques et aide dans la délocalisation des lieux de travail et aussi dans le travail à distance, soit lors des missions de travail ou moment de crises, à titre d'exemple à l'aune de la crise sanitaire qui a touché le monde et qui a imposé une nouvelle forme de travail (e-travail ou bien le travail à distance).

Les clés USB sont toutefois sujettes à des pertes de données, essentiellement dues à des pannes logiques (problème d'accès aux données dû à une défaillance du logiciel) et physiques (panne de la puce électronique ou du contrôleur, par exemple). En tant que support nomade, la clé USB peut être soumise à de fortes sollicitations (nombreuses écritures-réécritures) ou, par exemple, à des débranchements incorrects. Il s'agit d'un objet électronique qui reste, en soi, sensible aux sinistres type surtension électrique, inondation, incendie.... Les clés USB peuvent également être issues d'une production de masse et d'une qualité de fabrication parfois hasardeuse, ce qui les rend fragiles.¹

1-2-4-3 Les cartes mémoires :

Les cartes mémoires sont très répandues et populaires en raison de leur taille réduite, de leur côté pratique, à bas prix, réinscriptibles et amovibles. Ces supports sont le plus souvent utilisés dans les téléphones portables, les appareils photos, les caméscopes, les consoles de jeux... Il existe aussi la plupart du temps une connectique pour ce type de support sur les PC. Cependant, ces supports tombent aussi en panne, et des pertes de données se produisent, la plupart étant dues à des pannes logiques tels qu'effacement et corruption de fichiers. La plupart du temps, cela est dû à une fabrication de mauvaise qualité et à un contrôle déficient. Fortement sollicités dans notre quotidien, les appareils mobiles peuvent être sujets à des pertes de données de type effacement accidentel, blocage ou désactivation

¹ <https://www.recoveo.com/supports-de-donnees> consulté le 16/07/2021 à 12h 30

suite à oubli de schéma de verrouillage mais aussi à des sinistres physiques tels que chute dans l'eau ou choc important.

Vu que la technologie est un domaine très vaste nous nous pouvons pas présenter cette évolution en détaille du fait que la technologie change de jour en jour et d'heure en heure. Et la technologie continue d'évoluer à mesure que la science et la recherche se développent pour faciliter la vie humaine.

Section 02 : La numérisation des fonctions de la ressources humaines.

La numérisation des fonctions Ressources Humaines est un sujet primordial, complexe, aux enjeux importants. En dépit des changements qui nécessiteront un fort accompagnement, toute organisation a beaucoup à gagner en digitalisant et en numérisant ces fonction de recrutement, de formation , de gestion des carrières , etc . Il est opportun de la considérer comme un investissement à moyen et à long terme dont toutes les ressources de l'organisation tireront un bénéfice certain.

La numérisation concerne toute l'organisation, il incombe donc aux DRH de conduire les changements. L'introduction des Smartphones en entreprise et en organisation , l'accroissement de la mobilité, la généralisation des VPN (réseau privé virtuel), la mise à la disposition des gestionnaires les différents outils informatiques, changent les conditions de travail, notamment avec le travail à distance. Les DRH auront pour rôle d'anticiper les effets que peuvent occasionner tous ces changements et surtout assurer la protection des données sensibles de l'entreprise tout en veillant au bien-être des collaborateurs.

2-1 La mise en place d'un projet de numérisation :

Pour démarrer la numérisation du service des ressources humaines dans une société, le mieux est de commencer avec un projet simple.

Nous constatons que trop souvent les entreprises commencent cette digitalisation par des projets complexes, dont l'implémentation est très difficile. Par exemple, si une entreprise commence la numérisation des RH par la refonte de l'ensemble du SIRH et de la mise à disposition de l'ensemble des services via un navigateur web, il lui sera difficile de mener à bien ce projet, même si elle fait appel à des experts en la matière.

Mais si elle commence par exemple par un seul ensemble fonctionnel, comme la demande de congés ou la distribution des fiches de paie, le processus avancera plus vite et avec moins de difficultés, et l'exemple de notre étude de cas que nous avons fait à l'UMMTO est le plus frappant puisque, ya une tentative de lancer un logiciel de GRH en 2017, mais vu la charge et le nombres de fonctions concernés par ce logiciel, l'entreprise chargée de développer ce programme a abandonner son travail.

2-1-1 Les obstacles de la numérisation :

Il est à noter que sur les plans financiers et techniques, la grande majorité des organisations disposent de moyens nécessaires pour numériser le service des ressources humaines de leurs structures. Si l'on constate un retard important dans la transformation digitale, c'est parfois le fait de freins dans les mentalités et sur le plan de l'organisation.

Sur le plan culturel, un grand nombre d'acteurs des ressources humaines n'est pas formé pour s'adapter aux changements numériques. Ils peuvent être relativement réticents à aborder frontalement ce sujet et éprouvent certaines craintes face à un changement qui leur serait difficile à maîtriser. On trouve l'expression de cette crainte dans l'expression souvent entendue « Les ressources humaines, c'est avant tout de l'humain. On n'a rien à voir avec le numérique ». Le sous-entendu est clair : Le digital n'a pas sa place dans la fonction RH¹.

Le second frein que rencontre la digitalisation des RH est d'ordre organisationnel, c'est-à-dire l'hierarchie de la plus part des organisations et des entreprises et leur structures ne permettent pas d'intégrer facilement certaine technologies dans la GRH.

2-1-2 Objectifs de la numérisation des fonctions ressources humaines :

La digitalisation des tâches administratives aura pour effet de gagner du temps. En effet, l'absence de papier permettra de contrôler les coûts plus rapidement, les calculs des absences du mois pour le compte de la paie seront faits automatiquement, etc.

¹ <https://www.fl-executivesearch.com/la-digitalisation-de-la-fonction-rh/> consulté le 16/07/2021 à 13h 15.

Les temps de traitement des données seront sensiblement réduits et le besoin de matériels bureautiques à financer et à entretenir sera diminué, il est donc préférable de travailler et d'optimiser les processus administratifs en priorité. Le temps gagné, les économies réalisées et la confiance des collaborateurs acquise aideront à poursuivre sur d'autres sujets.

La numérisation concerne toute l'entreprise, il incombe donc aux DRH de conduire les changements. L'introduction des Smartphones, des tablettes, de l'internet, des clés USB... en entreprise et en organisation, l'accroissement de la mobilité, la généralisation des VPN (réseau privé virtuel) changent les conditions de travail, notamment avec le travail à distance. Les DRH auront pour rôle d'anticiper les effets que peuvent occasionner tous les changements, et surtout assurer la protection des données sensibles de l'organisation tout en veillant au bien-être des collaborateurs.

2-2 Les principaux volet de numérisation des fonctions ressources humaines :

La transformation numérique de l'environnement de travail conduit, dans la plupart des entreprises, à l'automatisation de certaines tâches, mais aussi à l'évolution rapide des compétences recherchées, et plus globalement à une véritable révolution des pratiques et de la culture interne. Ce phénomène n'épargne évidemment pas la DRH, qui est à la fois un acteur-clé de la conduite du changement auprès de l'ensemble des collaborateurs, mais aussi une direction dont les missions et les processus sont eux-mêmes profondément remaniés par les nouveaux outils numériques. Pour tous les responsables de la gestion des ressources humaines, la transformation numérique RH constitue un défi majeur en termes d'adaptabilité et de résilience.

La numérisation est un facteur de mutation important de l'environnement avec des impacts multiples sur l'organisation. Elle touche plusieurs fonctions de la GRH à savoir : le recrutement, la formation, le suivi de carrière...

2-2-1 Le recrutement numérique :

Le recrutement numérique est l'un des domaines d'activité de la fonction RH qui a connu la plus forte explosion en termes de prestataires et de solutions digitale. Le recrutement numérique correspond à l'utilisation des différentes solutions numériques pour

réaliser , enrichir, faciliter et/ou optimiser les actions conduites lors des étapes principales d'un processus de recrutement (la définitions des besoins , le sourcing, la sélection ...) sans oublier la gestion administrative présente à toutes les étapes, Les entreprises y ont recours à des degrés variables. Certaines phases peuvent être fortement numérisées, d'autres pas¹.

Ces solutions peuvent aller des solutions simples (utilisation des réseaux sociaux , de sites de recrutement , à des solutions plus complexe dans la structure technologique et la mise en œuvre .

Lors de la définition de besoin, on définit le profil du futur collaborateur (compétences, traits de personnalité, ressorts motivationnels, expérience et formation) en se basant sur les missions réelles à effectuer (fiche de poste) ainsi que le contexte de l'entreprise et celui de l'équipe qu'il intégrera ou qu'il sera amené à gérer. La rédaction de la fiche de poste permet de définir les missions du futur recruté, les connaissances et les compétences exigées. Cette fiche de poste sert de support lors d'une demande de mobilité ou des entretiens d'évaluation. Le sourcing consiste à attirer ou à chasser des candidats potentiels afin de créer un vivier de candidats. La sélection passe par une combinaison de tests cognitifs, de mise en situation, de questionnaires de personnalité,...

2-2-1-1 L'offre d'emplois numérisé :

Une offre d'emploi est un message diffusé par un employeur sur le marché de l'emploi pour exprimer son intention d'embaucher un demandeur d'emploi pour qu'il devienne un employé de son organisation.

Avant l'offre d'emplois se fait par la diffusion d'un message à travers d'une petite annonce et d'autres formes de publicité sur les agences d'emplois ou les journaux quotidiens , elle peut aussi se faire par bouche à oreille .

Mais à l'ère de la technologie les offres d'emplois se feront à travers un réseau social professionnel , à travers le site officiel de l'organisation ou des sites spécialisés dans le recrutement,...

¹ Emmanuel Baudoin, Caroline Diard, Myriam Benabid, Karim Cherif - Transformation digitale de la fonction RH – Dunod – Paris 2019 –Page 49-51.

La transparence, la prévisibilité et la responsabilité dans la communication et les autres interactions avec l'employeur facilitent le travail d'un potentiel candidat dans sa recherche d'emploi.

2-2-1-2 La numérisation des candidatures :

Ce n'est pas un secret que la transformation numérique affecte tous les services d'une entreprise : management, marketing, comptabilité, service client... Les ressources humaines ne dérogent pas à cette règle non plus et doivent être en mesure de s'adapter, non seulement aux changements internes que peut apporter la transition numérique, mais également aux changements externes apportés par le premier concerné du recrutement : le candidat.

Pour la plupart des milléniales, un CV rédigé sur ordinateur puis envoyé par mail est la norme. Néanmoins, il faut retenir qu'il n'y a pas si longtemps que ça, le processus d'envoi de candidature se faisait par le biais de courrier, et que les services des ressources humaines étaient habitués à les recevoir ainsi. Comparativement, aujourd'hui, des entreprises et des organisations comme Google reçoivent, très littéralement, des millions de CV par an (les chiffres varient selon les sources de 1 à 3 millions), et ce par voie digitale. C'est donc au service RH de s'adapter à cette digitalisation de la candidature qui permet à beaucoup plus de candidats de postuler pour un même poste, et ce à partir de n'importe où dans le monde¹.

2-2-2 La formation numérisée (e-learning) :

Avant l'apparition de l'internet, les cycle de formations au profit des employés se fait uniquement en présentiel , et génère des frais pour l'organisation et la consommation du facteur temps durant les déplacement, mais à l'ère de la numérisation, la formation en ligne est désormais possible et facile et moins couteuse.

La formation numérique et les apprentissages numériques informels recouvrent l'ensemble des modalité pédagogiques multimédias, permettant aux salariés d'apprendre et développer leurs compétences , de manier formelle et informelle, pendant leurs activités de travail ou en dehors , et sur des temps plus ou moins longs. Ces modalités pédagogiques multimédias sont conçues et diffusées grâce à des outils numériques².

¹ <https://www.leslivresblancs.fr/dossier/le-recrutement-lere-du-numerique> consulté le 16/07/2021 à 15h20

² Emmanuel Baudoin, Caroline Diard, Myriam Benabid, Karim Cherif - Transformation digitale de la fonction RH – Dunod – Paris 2019 –Page 196.

Blog, Mooc, modules e-learning, podcasts, réalité virtuelle, serious games, vidéos... sont autant de modalités numériques d'apprentissage qui peuvent être mobilisées par des organisations pour mettre en place des actions de formation sur des temps dédiés, ou directement mobilisées par les salariés dans le cadre de leurs apprentissages formelle ou informels numériques.

2-2-2-1 Les formations formelle :

Le premier cas correspond à la « formation numérique ». C'est le recours, par les organisations, à des modalités numériques d'apprentissage dans le cadre d'actions de formation soit dans le cadre des conventions portant formation de recyclage ou de perfectionnement au profit des salariées ou à l'occasion d'acquisition d'une nouvelle technologie (nouvelle machine , appareils , logiciel...). Des formations via l'internet et les sites dédié à ce volet ou bien avec l'utilisation des support de stockage de données numériques. Elles peuvent être utilisées de manière seule (on parle alors de parcours totalement digitalisé ou numérisé) ou en complément de modalités d'apprentissage classique .

2-2-2-1 Les formations informelle :

Le second cas correspond aux « apprentissages numériques informels ». Il s'agit de l'ensemble des modalités numériques d'apprentissage mobilisées par les salariés, en dehors des actions de formation mises en place par les organisation sur un temps dédié, pour développer leurs compétences, est généralement en utilisant l'internet (youtube , facebook ...) ou par les support de stockage de données numériques portant des document , des livres , des vidéos de formation dans déférent domaines (carte mémoires , flash disque...CD , DVD etc). À ces modalités numériques d'apprentissage s'ajoutent tous les outils de production et de diffusion des contenus numériques pour réaliser et rendre les vidéos, les podcasts, les module... sont tous des outils de formation informelle.

2-2-3 La gestion administrative:

Une fois les candidats recrutés, la gestion des nouveaux collaborateurs peut être complexe, surtout au sein des grands groupes. Pour simplifier la gestion administrative en interne, de nouveaux outils permettent d'avoir une vision complète en temps réel pour suivre l'évolution des équipes. L'utilisation des données du Système d'Information de gestion des Ressources Humaines (SIRH) au sein de logiciels permet d'optimiser les processus puisque

l'ensemble des données nécessaires pour la plupart des opérations d'administration du personnel sont accessibles facilement. Ainsi, il en résulte une meilleure utilisation de la data dans chaque tâche de la gestion administrative.

Figure 02 : La gestion administrative en RH.



Source : élaboré par nos soins

La gestion administrative d'après ce schéma , elle peut toucher quatre fonction fondamentale , le suivi de carrière, la gestion de paie, la protection sociale et la retraite. Cela permet de booster les performances de l'entreprise. De ce fait, selon une enquête d'Infopro Digital Études menée sur l'année 2019, 60 % des entreprises interrogées indiquent que des outils digitaux les assistent pour la gestion de la paie et des processus déclaratifs.¹

Autre de meilleures performances dans ses missions quotidiennes, le digital permet au DRH un gain de temps lui permettant ainsi de se concentrer sur l'accompagnement personnalisé des collaborateurs et des managers en améliorant de ce fait l'expérience collaborateur.

2-2-3-1 Suivi de carrière :

Les nouveaux outils numériques ont la particularité de générer des données en permanence, et d'augmenter la quantité d'informations disponibles de façon exponentielle.

¹ <https://www.escadrille.org/fr/blog/ressources-humaines-digital> consulté le 16/07/2021 à 18h20

L'ensemble des données , nombre de jours travaillé , nombres de jours d'absences, reliquats des congés, fiche de profil (fiche de poste , grades , promotions...), mobilité interne et externe, demandes des salariés et les déférentes données relative au suivi de carrière des collaborateurs, sont regroupé dans un journal des requêtes adressées au SIRH, qui permet l'édition automatique de tableaux de bord dans le domaine de la gestion du temps et des activités et qui permet le suivi de leurs carrière.

2-2-3-2 Protection sociale :

Les technologies numériques ont déjà fait la preuve de l'énorme potentiel qu'elles ont à offrir dans de nombreux domaines, qu'il s'agisse des soins de santé, des communications, , de la recherche d'emploi, de la sécurité au travail, du recouvrement des cotisations et de l'échange de données, pour ne citer que quelques exemples. Les réseaux sociaux, les visioconférences, la téléphonie mobile et «l'Internet des objets» permettent de porter rapidement assistance aux personnes qui en ont besoin comme les personnes âgées dont la mobilité est réduite ou les personnes handicapées. Cela a permis d'améliorer la qualité des services tout en réduisant les coûts de fonctionnement et en améliorant l'intégrité des processus opérationnels.

L'existence d'une plateforme de collaboration internet entre l'employeur et les services de sécurité sociales permet de faciliter les taches et les opérations liées à l'affiliation d'un nouveaux recrue , les prestations des services maladies , arrêts de travail , congés de maladie longue durée , prestations et assurances maladies , ainsi que l'activation et la réactivation la carte d'assurance.

Un domaine touché et impacté par ces transformation numérique et dans tous les pays du monde , à titre d'exemple , dans notre pays l'Algérie , le sites de la CNAS et de la CASNOS possèdent des liens de collaboration en eux et entre les employeurs qui leurs permettent de remplir des bulletins d'affiliation en ligne et de déclarer leurs nouveaux recrues sans se déplacer sur les lieux .

2-2-3-3 Gestion de la paie :

Les ressources humaines n'échappent pas à la transformation numérique tout comme le recrutement ou l'intégration des talents , la sécurité sociale , la gestion de la paie aussi

se digitalise. En tirant profit des nouvelles technologies, tout l'enjeu est de permettre aux collaborateurs du service paie de gagner en productivité et en fiabilité.

Plusieurs programmes et logiciels de la gestion de paie sont apparus et développés par les informaticiens, ce qui a permis de calculer le salaire net d'un salarié sans erreurs et en un temps rapide, il suffit d'introduire un ensemble de données liées à l'intéressé tel que : le grade, le poste occupé, les différentes primes, les cotisations sociales, nombre de jours travaillé, nombre de maladies, etc, et le programme calcule le salaire net à payer. C'est des logiciels programmés en fonction et en tenant compte des spécificités de chaque entreprise et chaque organisation. Il existe même des micro-entreprises qui utilisent un ensemble d'applications Excel pour développer des solutions à la gestion de la paie tout en minimisant les erreurs.

Bien évidemment, les avantages d'une gestion de paie numérisée sont nombreux et parmi eux :

- Hausse de la productivité de l'ensemble du service RH,
- Gain de place (stockage numérique : plus besoin de locaux dédiés à l'archivage de documents),
- Contribution à la protection de l'environnement (réduction du nombre d'impressions et de l'utilisation du papier).
- Optimisation des coûts de gestion (génération d'économies, notamment grâce au passage au bulletin de paie électronique),
- Fluidification des processus (baisse des tâches chronophages pour les collaborateurs, traçabilité facilitée, centralisation des données...).
- Gérer l'épargne salariale,
- Établir les bulletins de paie en prenant en compte des éléments variables,
- Dématérialiser et archiver les bulletins de paie,
- Réaliser la télédéclaration des déclarations sociales nominatives,
- Générer des tableaux de bord en vue du reporting, etc.

L'autre avantage d'un tel outil est la mobilité : les collaborateurs ont accès à l'interface depuis n'importe quel endroit étant donné qu'une connexion internet suffit pour travailler. À l'heure où le télétravail est de mise, en raison de la pandémie de Covid-19, la flexibilité et la souplesse sont essentielles.

2-2-3-4 La retraite :

A l'ère de la numérisation toute demande peut être déposée via un site du service concerné, la demande de départ et de prise en charge à l'âge de retraite désormais possible via une plateforme de collaboration entre l'employeur et les services de la caisse de retraite, dans le même site un espace réservé à l'assuré pour suivre son dossier de départ à la retraite.

Même dans des pays sous développés en cas ou sa nécessite de se déplacer sur les lieux des services de la retraite, les sites internet offrent un ensemble d'informations relative aux conditions de mise à la retraite, le type de retraite, l'ensemble des pièces à fournir et des imprimés téléchargeable pour les remplir manuellement à l'avance et le déposer au services concernés.

2-2-4 Le télétravail :

Le télétravail, est une forme d'organisation relativement récente apparue dans le monde à partir des années 2010. Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication.¹

Le télétravail est possible grâce à l'ère numérique dans laquelle nous vivons et au développement de nombreux outils et technologies de l'information et de la communication. Le terme de « télétravailleur » est lui-même reconnu et porte une définition précise. Un télétravailleur est une personne qui effectue un travail à distance par le biais de différents outils d'information et de communication.

Ce terme s'applique à l'activité professionnelle, il se déroule totalement ou partiellement à distance, c'est-à-dire effectuée en dehors des locaux de l'employeur au moins un jour par semaine et via l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. Il n'y a pas de travail à distance si on n'est pas équipé avec une connexion téléphonique et Internet, un téléphone et un ordinateur. L'employeur fournit les outils et les logiciels qui permettent d'effectuer le travail à distance.

¹ Code du Travail français, modifié par l'ordonnance de 2017 article L. 1222-9 .

Le confinement imposé pour lutter contre l'épidémie de coronavirus (Covid 19) a forcé des millions de personnes à rester chez elles. Pour certaines il a été impossible de continuer leur activité, d'autres y ont été obligées même si cela signifiait mettre leur vie en danger. Et puis il y a eu toutes celles qui ont pu travailler chez elles (télétravail) . Avec le déconfinement progressif, la question du télétravail revient donc sur le devant de la scène vu de son importance et son utilité dans les moment occasionnels et circonstances exceptionnelles, mesures exceptionnelles. Une forme de travail particulière est devenu le quotidien de millions de personnes.

2-2-4-1 les différents formes de télétravail :

Le télétravail peut se faire de trois façons différentes :

Travail à domicile :

C'est un travail effectué depuis son domicile dans une pièce destiné à l'exercice de son activité à temps plein ou partiel. Une convention de travail est établie entre l'employeur et l'employé.

Travail mobile :

La fonction du salarié l'oblige à travailler en divers endroits, et il se déplace souvent soit régulièrement , soit occasionnellement lors des missions du travail , c'est le cas par exemple des consultants, des représentants, des délégués ,etc.

Travail dans des bureaux de travail à distance :

Le salarié travaille pour un employeur ou en tant qu'indépendant dans un bureau de rassemblement ou une succursale de l'entreprise qui, elle, est située ailleurs.

En général, les gens utilisent le terme télétravail dans la première signification : le travail à domicile.

2-2-4-2 Les avantage du télétravail :

Pour l'employeur les avantages sont notamment :

- Une augmentation de la flexibilité des ressources humaines.
- Une réduction de l'absentéisme et des retards surtout dans les grandes villes en cas de bouchons, grèves...

- Une meilleure intégration des salariés handicapés dans les entreprises et des salariés ayant des contraintes familiales importantes. De plus si l'entreprise ne possède pas de locaux aménagés aux personnes handicapées, elle peut tout de même en recruter grâce au télétravail.
- Une meilleure gestion des déménagements et des transferts d'activité (si l'entreprise change de lieu d'activité, il est possible d'éviter les licenciements liés au changement de zone géographique).
- Une réduction des frais généraux et des dépenses (pas de frais de transport pour l'employeur, moins de frais pour l'aménagement de locaux...)
- Une augmentation de la motivation.
- Une augmentation de la compétitivité.

Pour le télétravailleur :

- Une réduction et même une suppression des temps de transports
- Des horaires de travail plus souples qui laissent plus de temps au télétravailleur dans sa journée et dans sa semaine (pour se concentrer davantage sur sa vie de famille, ses passions, ses loisirs...).
- Un gain en autonomie et en responsabilité, car le télétravailleur organise lui-même son emploi du temps.
- La limitation des nuisances sonores, car de plus en plus d'entreprises généralisent l'open space, ce qui implique plus de bruit dans l'environnement de l'employé.
- Un accroissement de l'efficacité (à condition que le télétravailleur soit quelqu'un d'organisé).
- Une diminution du stress engendré par les déplacements (plus de longues heures passées dans les bouchons ou de trajets passés dans les transports en communs).
- Une diversification des tâches, car le télétravailleur peut facilement alterner son travail professionnel et ses diverses tâches quotidiennes (travail dans la maison, travail bénévole, tâches parentales ...)¹

¹ <https://www.l-expert-comptable.com/teletravail-motivation-limites-avantages-inconvenients-mise-en-place-offre-emploi-annonces-definition-secretariat-domicile> consulté le 17/07/2021 à 10h40

2-2-5 La numérisation de la GRH dans la fonction publique :

A travers tout ce qui précède, il semble que les entreprises privé ou publique travaillent et essayent d'intégrer les nouvelles technologies dans leurs activité pour faciliter et assurer un bon fonctionnement , d'une part, en ce qui concerne le secteur privé, mais d'autre part, il y a un autre secteur qui cherche à développer et faire rapprocher l'administration du citoyen par l'utilisation et l'intégration des transformations numériques dans l'administration.

La crise sanitaire (Covid 19) a démontré la nécessité d'accélérer résolument la numérisation des services publics plus qu'avant et ce pour répondre aux attentes des citoyens. Déjà avant cette crise ces institutions publiques à travers le monde, ont commencé à intégrer les nouvelle technologies et Internet afin d'améliorer les services et de faciliter le travail des collaborateurs.

L'Algérie comme le reste des pays du monde a lancé un défi dans ce domaine l'amélioration et la modernisation du service public sont devenus un impératif. Le gouvernement algérien tente depuis plus de dix ans d'activer la stratégie de e-management , comme l'une des étapes les plus importantes pour la numérisation de l'administration et l'amélioration de la fonction publique en Algérie.

2-2-5-1 La numérisation dans le secteur des administrations publiques Algériennes :

Dans le but d'améliorer les prestations, simplifier les procédures administratives et rapprocher l'administration du citoyen. de mesures ont été prises par les autorités publiques dans le cadre de l'E-Gouvernement, à citer notamment : La dématérialisation des documents administratifs de l'état civil ce qui permet au citoyen d'obtenir instantanément ses documents à partir de n'importe quelle commune ou antenne administrative, de suivre en ligne l'état d'avancement de leurs dossiers. Ceci permet ainsi de lutter contre les problèmes liés à la bureaucratie tels que les pertes de temps, le gaspillage, les désagréments au citoyen et les pratiques de corruption. Ainsi la délivrance, par exemple, des documents administratifs tels que le passeport biométrique, la carte d'identité biométrique, le permis de conduire et la carte grise est désormais possible via le portail électronique El Mouwatin (e-portail). Actuellement 265 formulaires en ligne ont été lancé et 29 procédures soit un taux de réalisation du plan

initial (447 services) estimé à 65,77 %. Le nombre de sites web institutionnels, ministères et organismes rattachés est de 587 sites¹.

Tableau N°01: Classement selon l'indice des nations unies pour l'e-administration (2012 – 2018) .

Pays	2012	2014	2016	2018
Denmark	-	-	-	1 ^e
Australie	-	-	-	2 ^e
Corée du Sud	-	-	-	3 ^e
Tunisie	103 ^e	75 ^e	72 ^e	80 ^e
Maroc	120 ^e	82 ^e	85 ^e	110 ^e
Algérie	132 ^e	136 ^e	150 ^e	130 ^e

Source: UNDP United Nations E-Government Survey 2012 – 2018

Le classement international de l'Algérie au niveau de l'indice des Nations Unies pour l'administration électronique (EGDI) constate une nette amélioration. Le pays est classé au 130ème rang en 2018, il a gagné 20 places dans le domaine de l'administration électronique par rapport à 2016 et 02 places par rapport à 2012. Ce classement international tient compte de trois critères : l'infrastructure et les réseaux des télécommunications, le capital humain et les services en ligne accessibles aux citoyens (e-gov, e-participation, open gouvernement data, etc.), mais reste toujours insuffisant vu son classement par rapport au aux autres pays voisins.

¹ Dr .MOHAMMED Belkacem Faiza, Université de Blida 2 . Dr.ZOUAGHI Samia, Université de Bouira, Dr. LEBBAZ Abdelkader , Université de Ghardaia, Algérie - La numérisation de l'administration publique en Algérie- Journal of International Economy and Globalization (JIEG) Vol (03), No (02), Algérie 2020 page .20-21

2-2-5-2 La numérisation dans la fonction publiques Algérienne :

A travers les différents services et inspections de la fonction publique Algérienne de chaque wilaya du pays , dans le cadre de sa mission et dans le cadre de la politique générale du gouvernement et de son programme d'action, les mesures de nature à assurer une gestion cohérente des ressources humaines de l'administration publique, notamment à travers la définition des règles statutaires, le régime des rémunérations, la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences, les actions de formation et les systèmes d'information, ainsi que via le site de la direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative (DGFPPRA). Dans le but de modernisation des service de la fonction publique algérienne par l'utilisation des supports technologiques et l'internet a eu pour mérite la dématérialisation des documents administratifs pour un meilleur fonctionnement de la GRH.

Le site de la direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative (DGFPPRA) qui en relation direct avec notre travail de recherche, ce site est un portail virtuel , un outil de travail pour les administrations publiques et pour les fonctionnaires , est un portail d'offre d'emplois pour les citoyens , le site de la DGFPPRA contient plusieurs liens qui permettront d'accéder aux différents service , tel-que l'offre d'emploi, les demande d'emplois ,... via la fenêtre « Concours » L'employeur à la possibilité d'exprimer et de publier les offres d'emplois et les concours de recrutement via un ce lien qui est bien structuré et détaillé qui permet aussi pour les demandeurs d'emplois de chercher, par type d'emplois , grade, diplôme, région, établissement... , aussi possibilité de télécharger les formule de demande de recrutement en format PDF. Un autre lien ou une fenêtre qui permet de consulter et de télécharger tout les décrets, instructions, tous ce qui est liés à la réglementation et à la législation de la fonction publique.

La fenêtre « contacte » permet de poster des demandes d'éclaircissement et des réclamations soit pour les employeurs ou les fonctionnaires de ce secteur .

La DGFPPRA couvre plusieurs secteurs à savoir : l'éducation , la santé les collectivités locales, l'enseignement supérieur ,... Le certaines de ces directions utilise leurs propres site internet pour mieux enrichir et spécialisé dans chacune dans son domaines de spécialisation afin d'offrir un meilleurs service pour leurs fonctionnaires en matière de gestion des ressources humaines , à titre d'exemple , le site internet de l'éducation nationale offre un possibilité de déposer une demande de participation aux concours de recrutement via l'internet, il est aussi un moyens de communication interne et externe, etc.

A ce jour, un certain nombre de projets ont été lancés au niveau de l'administration algérienne dans le cadre de l'e-administration et nous assistons à l'émergence de prestations efficaces et de meilleures qualités avec des procédures simples et de moindres coûts ; Mais beaucoup de chantiers restent inachevés ou pas encore entamés. En effet, Rien qu'en comparaison avec nos voisins directs, l'Algérie fait figure de dernier de la classe.

Section 03 : L'impact des transformations numérique sur la GRH .

La transformation numérique des entreprises et organisations constitue indéniablement un axe de développement stratégique majeur. De nombreux outils et services ont ainsi vu le jour afin d'offrir des solutions à des problématiques diverses : organisation, communication, productivité, formation, etc. La numérisation est au cœur des préoccupations des organisations aujourd'hui dans le monde, alors l'intégration de ces transformations dans la fonction RH est plus que jamais d'actualité, la progression du web et l'évolution des réseaux sociaux contribuent grandement à l'accélération du processus de numérisation et digitalisation. Elle a un impact direct sur cette fonction RH, elle porte des avantages comme elle a aussi des inconvénients.

3-1 L'apport positif de la numérisation sur la GRH :

La numérisation de la gestion des ressources humaines présente de nombreux avantages pour les entreprises comme pour les salariés. Parmi ces avantages, nous pouvons citer :

3-1-1 L'apport positif aux organisations :

La numérisation est un facteur de mutation important pour l'organisation et son environnement avec des impacts multiples sur ceux-ci et sur les tout les niveau , image de l'organisation, amélioration de sa gestion , augmentation de la productivité, amélioration de la qualité de vie au travail.

3-1-1-1 Le développement et l'amélioration de son e-réputation dans le cadre d'une démarche RSE.

En effet, le premier effet d'une numérisation des ressources humaines sera de diminuer de façon significative les impressions de papier et les divers échanges administratifs de grande ampleur. Dématérialisation des fiches de paie, des demandes et acceptations de congés, numérisation des dossiers du personnel, Tous ces points sont autant d'actions qui peuvent

être mises en avant, et communiquer de la part de l'entreprise, dans le cadre d'une démarche RSE.

Ainsi, les entreprises amélioreront de façon indirecte leur marque employeur, mais aussi leur e-réputation. Ce qui peut leur permettre d'attirer de nouveaux talents. De même, une numérisation des ressources humaines en matière de recrutement contribuera également à l'accroissement de l'e-réputation de l'entreprise.

3-1-1-2 Une amélioration de ses processus :

Avec la numérisation des fonctions ressources humaines et la dématérialisation des informations et des données, les entreprises vont grandement améliorer la gestion et la fiabilité de leurs processus interne.

Plus de risques de pertes de documents, d'oublis d'envois dans les délais, pas d'erreurs de destinataires, Et que cela soit pour les processus et procédures en rapport avec :¹

- Le recrutement.
- La formation.
- La gestion des temps et des congés.
- La paie.

3-1-1-3 Des gains de productivité.

Avec la numérisation de la GRH de nombreuses tâches administratives chronophages seront automatisées. Ce qui, inmanquablement, permettra aux gestionnaires des ressources humaines de se dégager du temps pour se concentrer sur d'autres éléments en rapport avec leur cœur de métier : les ressources humaines.

Ainsi, le service des ressources humaines peut se focaliser sur des questions comme :

- La gestion des talents.
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (la GPEC).
- Le recrutement.
- La fidélisation des employés.

¹ <https://culture-rh.com/digitalisation-rh-definition-enjeux-attentes-exemple> .consulté le 17/07/2021 à 16h30

3-1-1-4 Une amélioration de la qualité de vie au travail.

La numérisation des pratiques de gestion ressources humaines est également un enjeu et un outil de choix pour les entreprises dans le domaine de l'amélioration de la qualité de vie au travail via le bien-être au travail. En facilitant l'accès aux informations, en améliorant la communication entre les services, en diminuant les temps de transmissions, de traitements et de réponses des demandes, en favorisant de nouvelles organisations de travail (comme le télétravail), les salariés se sentiront plus heureux et plus épanouis dans leurs missions. Diminuant ainsi le stress au travail, le taux de turn-over, etc.

3-1-2 L'apport positif pour les salariés :

L'intégration des nouvelles technologies notamment la numérisation dans la GRH touche aussi les salariés en tant que un acteur dans cette fonction appelé GRH, elle permet de minimiser le facture temps consacré à la gestion, faciliter l'accès à l'information, faciliter les tâches administratives et minimiser les efforts mentales liée aux calculs de la paie.

3-1-2-1 la minimisation du facteur temps :

la numérisation des fonctions RH permet aux entreprises et organisations de gagner beaucoup de temps sur la majorité de leurs activités. Grâce à la numérisation de documents papiers, la recherche d'information se compte en secondes et plus en minutes. Par ailleurs, il n'est plus nécessaire de se déplacer pour trouver un document, tout se fait à distance depuis un ordinateur ou un téléphone.

Les collaborateurs peuvent échanger et travailler à plusieurs sur un même document en même temps. Tout en respectant l'aspect sécuritaire, la confidentialité des données est sécurisée, notamment grâce au contrôle des droits et accès. Les documents numérisés sont aussi à l'abri de vols, pertes, dégâts des eaux et d'incendies, alors les dossiers numérisés et stockés sur un support numérique facilitent la recherche des pièces et des données des employés, avec une simple recherche on introduisant le nom de salarié ou le nom du document à consulter, et tout ce la loin des boîtes d'archives et moins de temps consacré .

3-1-2-2 Facilite la communication et l'accès à l'information :

La numérisation de documents simplifie donc énormément le partage et la transmission de l'information. grâce à la numérisation et l'intégration de la technologie ,

l'informatique, l'internet dans la GRH des organisations, l'accès à l'information est devenue accessible facilement, rapide et elle touche un grand nombre de salariés. Avant l'avènement de la numérisation, l'information liée à la gestion de carrière, les invitations à des réunions et les convocations des salariés par les services de l'entreprise, ou de l'organisation, les notes de services... , elle se diffusent via un courrier sur support papier ou par affichage dans des espaces dédiés pour ce volet, et parfois de bouche à l'oreille, mais avec l'utilisation d'outils de communication et d'information numériques (internet, réseaux sociaux, courriers électroniques, la messagerie et les appels téléphoniques, permettent la diffusion et l'accès à temps et immédiat à l'information et même le partage de l'information est désormais rapide et facile.

Alors avec la digitalisation des fiches de paie, de la gestion des congés et des temps, etc. les salariés pourront en un clic obtenir toutes les informations dont ils auront besoin.

3-1-2-2 Facilite la gestion administrative :

La transformation est déjà en marche : les nouvelles technologies volent au secours des entreprises et leur offrent une véritable valeur ajoutée dans la gestion de ces tâches. Pour beaucoup d'entreprises et d'organisations, la gestion de documents administratifs comme les bulletins de paie ou les factures représente un challenge. Un travail de routine qui impose à chaque fois de consacrer des efforts mentaux pour faire les mêmes calculs trop détaillés avec quelques changements à chaque mois ce qui engendre aussi de perdre du temps pour réaliser ces tâches répétitives.

Les organisations sont capables alors de gérer les différents, de réaliser et de rédiger des documents administratifs selon le secteur d'activité privé ou public de leurs clients internes ou externes en toute rapidité et efficacité via les programmes informatiques numériques tels que le pack office, etc. La diminution des erreurs de saisie et des oublis. En automatisant un certain nombre de tâches, l'erreur humaine est retirée de l'équation.

En plus de ce qui précède l'intégration des transformations numériques dans la GRH a imposé aux organisations et aux entreprises de lancer des cycles de formations au profit de leurs salariés afin de s'adapter aux nouvelles technologies et mutations numériques, ce qui permet à son tour aux collaborateurs de bénéficier des formations de perfectionnement et de recyclage pour s'adapter aux nouvelles transformations numériques, ce dernier (les formations) un facteur de motivation pour les salariés.

3-2 Inconvénients de la numérisation de la GRH :

En réalité on ne peut à proprement parler d'inconvénients dans la dématérialisation RH. Les trois contre-arguments ci dessous sont plutôt des freins, des difficultés, qui peuvent gêner le déploiement d'un projet de numérisation de la GRH en étant avancés par ses détracteurs...

3-2-1 Les freins psychologiques :

Le principal inconvénient de la numérisation de la GRH est en fait : le risque de déshumanisation qu'entraîne un mode de gestion où tout est automatisé et où tout est généré par une machine qui ne fait pas de sentiment ni de distinction entre les individus et leurs situations. Tout le piège de la numérisation de la GRH est là ; le service des ressources humaines doit s'appuyer sur cette numérisation et ne doit surtout pas en dépendre. Elle est et doit rester un outil qui permet au service RH de consacrer du temps à l'humain et aux salariés en les écoutant et en étant attentif à leurs comportements.¹

Afin que le projet de numérisation de la GRH ne crée pas de difficultés ou de tensions, il est essentiel de communiquer sur celui-ci. En effet, en plus de la résistance au changement qui est le propre de l'homme, nombre de collaborateurs sont aussi attachés au format papier. Faites en sorte que l'implication de la direction sur ce projet soit totale et régulièrement soulignée auprès des collaborateurs, et que les équipes soient accompagnées.

En amont du projet il faut expliquer les raisons qui poussent à dématérialiser certains processus et/ ou documents RH. Il incombe aux organisations de sensibiliser et insister sur les inconvénients du fonctionnement actuel, et de décrire les bénéfices attendus et les objectifs fixés. Et pour lever les freins psychologiques demanda une patience et pédagogie .

3-2-2 Les Freins liés aux moyens technologiques:

L'accès à l'internet n'est pas donnée pour tout le monde , certaines pays sous développé et même quelques organisations des pays développés sont éloignés du réseaux internet qui est un frein pour la réussite ou bien pour l'intégration de cette nouvelle technologie dans leurs organisations, il y'a aussi le risque de coupure d'électricité qui est

¹ <https://culture-rh.com/digitalisation-rh-definition-enjeux-attentes-exemple> . consulté le 17/07/2021 à 18h20

l'énergie de fonctionnement des différents machines et appareils de la technologie ce qui engendre à chaque fois un blocage dans la gestion et un retard ainsi que , le risque d'endommager les matériels reliés à cette énergie...

Un autre point important à ne pas négliger , c'est le manque de confiance et la sécurité des données numérisées , certaines documents et publications via l'internet nécessite des certifications par des cachets et gages numériques pour leur donner de la crédibilité, d'une part, d'autre part le risques de piratage des sites, la falsifications des données , les virus internet , risque d'endommagement des supports de stockage des données numériques ..., sont tous des freins liés aux moyens matériels.

3-2-3 Les freins liés aux compétences :

L'autre inconvénient de la numérisation de la GRH , est qu'il peut y avoir un manque de compétences pour véhiculer le processus de la numérisation et la digitalisation de ces fonctions , l'environnement change à une grande vitesse. Face à ces mutations il incombe aux entreprises et aux organisations de former leurs employés afin de s'adapter aux nouvelles transformations numériques , ce qui génère des frais et des charges en plus pour les employeurs .

qu'il peut y avoir aussi une perte de connaissances et de compétences en matière RH. Par exemple : si la machine fait une opération , le gestionnaire ne cherche pas à comprendre et savoir comment le faire. mais dans ce cas, comment faire lorsque l'outil tombe en panne, etc.

Se tourner vers la numérisation est aussi un moyen pour les services RH de valoriser leur position dans l'entreprise ou l'organisation : plus que jamais, la fonction RH doit être considérée comme créatrice de valeur pour une entreprise dont les premiers clients sont les collaborateurs. En s'appuyant sur ce rôle de facilitateur de la transition vers la numérisation, les DRH peuvent réaffirmer leur rôle clé dans l'organisation.

L'intégration des transformations numériques dans la GRH n'a pas seulement un impact à court terme, sur les missions quotidiennes, mais aussi sur le long terme.

Conclusion :

L'un des nouveaux rôles des RH est d'assurer les transitions numériques pour les salariés en mettant à leur disposition les outils et les moyens de se former, mais aussi en les sensibilisant sur les nouveaux modes de travail.

Aujourd'hui, en plus des canaux web classiques, les réseaux sociaux sont de plus en plus utilisés par les employeurs pour recruter de nouveaux collaborateurs. Via ces supports, les annonces et autres informations concernant les entreprises et les organisations sont largement relayées, et cela permet de fidéliser un grand nombre de recrues potentielles, grâce aux partages et la démultiplication des sources publiées par ces établissements. Par ailleurs, ces informations publiées sur ces réseaux favorisent un recrutement juste et l'embauche des talents plus qualifiés.

Au niveau de la numérisation des données, permettent non seulement de mieux stocker et gérer les données des Ressources Humaines (virtuelles), mais ils facilitent surtout le partage de ces données, en temps réel, par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, dans le monde entier.

Concernant le domaine de la formation, la situation a évolué depuis. Aujourd'hui, la formation est faite à travers le web, notamment via le e-learning qui permet de former un grand nombre de collaborateurs en même temps, avec la possibilité pour chacun d'interagir depuis son poste de travail, à l'aide de nouveaux moyens de communication tels que le chat, le SMS,... Cette tendance est renforcée par le développement de l'internet et l'apparition des Smartphones intelligents et tablettes,

La numérisation de la GRH dans les organisations et entreprises, est aujourd'hui devenue indispensable. C'est à la fois un enjeu d'efficacité et une opportunité de développer de nouveaux services, pour ses clients aussi bien que pour ses employés. On pourrait presque parler de « vie ou de mort » dans un monde économique qui s'ubérise et où la mondialisation touche quasiment tous les secteurs d'activités. Rester sur des méthodes de travail n'intégrant pas la technologie et la numérisation est devenu extrêmement dangereux.

Chapitre III



Introduction :

Aujourd'hui, le secteur de la fonction publique tend à développer et à moderniser ses modes de fonctionnement et ses systèmes de gestion en profitant autant que possible des opportunités créées par les technologies actuelles. Ces dernières bouleversent la manière de rechercher et de communiquer l'information, ainsi d'automatiser un nombre important de tâches routinières, de réduire considérablement les délais de transmission des informations et d'éliminer les frontières de l'espace et de temps. Elles apportent, également, beaucoup de facilités et une grande efficacité à l'exercice des activités de chaque organisation notamment celle liées à la GRH.

Ce présent chapitre dédié à l'analyse empirique et au travers étude qualitative et quantitative menée dans un établissement public Algérien. Il visera à évaluer empiriquement l'intégration de ses transformations numériques dans la GRH au sein de l'Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou à l'aune de la crise sanitaire Covid-19. Il est organisé en trois sections. Dans la première nous présenterons l'organisme d'accueil ainsi que son historique et ses différentes activités et structures afin d'avoir un aperçu sur l'établissement. La deuxième section sera consacrée pour la présentation du cadre méthodologique de notre recherche. La dernière section portera, quant à elle, à la présentation des résultats de l'étude empirique. Cette étude est basée sur un ensemble d'entretiens avec un échantillon de fonctionnaires de la Sous Direction des Personnels et de la Formation et un questionnaire adressé au responsable du centre des réseaux, suivi en même temps d'une observation au niveau de tous les services de la dite sous direction. Ces étapes de travail nous permettra d'évaluer l'intégration des ces nouvelles technologies dans la GRH.

Section 1 : Présentation de l'établissement d'accueil et contexte d'étude :

Avant de procéder à l'évaluation en terme quantité et qualité, de l'intégration des transformations numériques dans la GRH au sein de l'UMMTO , il nous semble important pour la suite de notre travail, de présenter cet établissement à travers sa création son historique et le contexte d'étude , afin d'avoir un aperçu sur l'analyse des résultat obtenus.

L'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou est un établissement public à caractère scientifique, culturel, et professionnel doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Il porte le nom de Mouloud Mammeri, un écrivain, poète anthropologue et linguistique Algérien.

1-1 Historique de création de l'UMMTO :

Le Centre Universitaire de Tizi-Ouzou (C.U.T.O.) a été crée par le décret exécutif N°17-77 du 20/06/1977, est d'abord rattaché à l'université d'Alger dont le premier noyau fut réalisé dans l'ex-asile de vieillards de Oued-Aïssi.

En 1978, le Lycée de Hasnaoua est converti en annexe du campus de Oued-Aïssi. Le C.U.T.O. avait alors démarré avec (05) départements :Département des Sciences Exactes, Département de Biologie, Département des Sciences Juridiques et Administratives, Département de Langue et Littérature Arabes, Département des Sciences Économiques créé en 1978-1979, érigé par la suite en Institut. La première rentrée universitaire avait accueilli 490 étudiants dont une cinquantaine de nationalités étrangères, encadrés par 27 jeunes enseignants (moyenne d'âge inférieure à 30 ans).

Des équipements additifs sont réalisés sur le campus de Hasnaoua depuis 1980 tels que le foyer des étudiants, la bibliothèque centrale, la tour rectorale et les amphithéâtres. En 1984, La nouvelle carte universitaire avait éclaté le C.U.T.O. en (09) Instituts Nationaux d'Enseignement Supérieur (I.N.E.S).

-INES des sciences juridiques et administratives ;

-INS d'agronomie ;

-INS de biologie ;

-INS des lettres et littérature arabes ;

-INST de génie civil ;

-INES des sciences économie ;

-INEST des sciences médicales ;

-INES d'électrotechnique ;

-INES d'informatique ;

Pour l'hébergement, 04 cités universitaires sont réalisées : Cité de jeunes filles de M'douha, Cités de garçons de Oued-Aïssi, de Rehahlia et de Hasnaoua

En 1985-1986, le nombre d'instituts est passé à 12. En l'espace de 12 ans, l'effectif étudiant est multiplié par 22.¹

En 1989, le C.U.T.O devient une université à part entière par le décret n° 89-139 du 1^{er} Aout 1989 .

En 1989, cinq nouveaux départements voient le jour .En 1991, les quatre premiers départements deviennent des instituts et le cinquième, n'est érigé en institut qu'en 1995.Un département de Langue et Culture Amazighes a été créé par l'arrêté ministériel N°11 du 24/01/90, Avec des effectifs progressant rapidement.

L'université de Tizi-Ouzou a continué à s'étendre au sud-est de la ville pour s'implanter dans un premier temps sur un nouveau campus, l'ancienne ferme Bastos, pour abriter tout le pôle de Technologie et plusieurs cités universitaires, et dans un second temps sur le nouveau campus de Tamda.

Actuellement, l'université comporte neuf (9) facultés :

-La faculté des sciences ;

-Faculté de génie électrique et informatique ;

-Faculté de génie de construction ;

¹ <https://www.ummtto.dz/historique> consulté le 02/08/2021 à 9h00.

- Faculté des sciences biologiques et des sciences agronomiques.
- Faculté de Médecine ;
- Faculté de droit et sciences politiques ;
- Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion.
- Faculté des lettres et des langues ;
- Faculté des sciences humaines et sociales.

1-2 Organisation générale de L'Université Mouloud MAMMARI de TIZI-OUZOU :

L'université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, se compose du rectorat, neuf facultés, et avant de passer à la présentation de l'organisation des facultés, nous présenterons l'organisation du Rectorat (voir annexe 01).

1-2-1 L'organisation du rectorat :

Le rectorat est placé sous l'autorité du recteur de l'université et il comprend:¹

- Des vices-rectorat dont le nombre et les attributions sont fixés par le décret de création de l'université;
- Le secrétariat général de l'université ;
- La bibliothèque générale de l'université.

Le recteur de l'université est nommé parmi le corps enseignant justifiant du grade de professeur de l'enseignement supérieur ou, à défaut, de maître de conférence ou docent. Il est responsable du fonctionnement général de l'université dans le respect des prérogatives de ses autres organes.

Il exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble du personnel, il est le premier ordonnateur de l'établissement, il signe tout convention, contrat, marché et accord dans le cadre de la réglementation en vigueur. Il veille à l'application de la législation et de la réglementation en matière de d'enseignement et de scolarité. Il est ordonnateur principal du budget et nomme les

¹ Articles 25-26-27-28-29 du décret exécutif n° 03-279 du 23 aout 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

personnels de l'université. Il donne également la délégation de signature aux doyens des facultés et prend toute mesure propre à améliorer les activités de la formation et de la recherche de l'université dans le respect des attributions de ses autres organes. Enfin, il veille au respect du règlement intérieur dont il élabore le projet qu'il soumet à l'application du conseil d'administration.

1-2-1-1-Les vices rectorat :

Les vices-rectorats sont placés sous responsabilité des vices –recteurs nommés par décret, sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur après avis du recteur parmi les enseignants supérieurs du grade de professeur ou, à défaut, de maître de conférence.

Le rectorat, comportant quatre (04) vices-rectorats, est organisé comme suit :¹

- Le vice –rectorat de la formation supérieure de graduation, de la formation continue et des diplômes ;
- Le vice-rectorat de la formation supérieure de poste-graduation, de l'habilitation universitaire et de la recherche scientifique ;
- Le vice- rectorat des relations extérieures, la coopération, de l'animation et la communication et des manifestations scientifiques ;
- Le vice-rectorat du développement, de la prospective et de l'orientation ;

1-2-1-2- Le secrétariat général:

Le secrétariat général de l'université est placé sous la responsabilité d'un secrétaire général qui est chargé du fonctionnement et de la gestion administrative et financière des structures placées sous son autorité et des services administratifs et techniques communs. Il reçoit, à cet effet, délégation de signature du recteur. Il est nommé par décret sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur après avis du recteur parmi les fonctionnaires appartenant ,au moins, au grade d'administrateur ou équivalent et justifiant (5) Cinq ans de services effectifs en cette qualité. Il est chargé :²

¹ Décret exécutif n° 03-279 du 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

² L'arrêté interministériel du 24 août 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

- D'assurer la gestion des carrières du personnel de l'université dans le respect des attributions de la faculté et l'institut en la matière,
- De préparer le projet de budget de l'université et d'en suivre l'exécution,
- D'assurer le suivi du financement des activités des laboratoires et unités de recherche,
- De veiller au bon fonctionnement des activités communes de l'université ;
- De mettre en œuvre les programmes d'activités culturelles et sportives de l'université et de les promouvoir,
- D'assurer le suivi et la coordination des plans de sûreté interne de l'université en relation avec le bureau ministériel de sûreté interne,
- D'assurer la gestion et la conservation des archives et de la documentation du rectorat,
- D'assurer le fonctionnement et la gestion du bureau d'ordre de l'université.

Le secrétariat général, auquel sont rattachés le bureau d'ordre général et le bureau de sûreté interne comprend les sous-directions suivantes :

- La sous –direction des personnels et de la formation,
- La sous –direction du budget et de la comptabilité,
- La sous-direction des moyens et de la maintenance,
- La sous- direction des activités scientifiques, culturelles et sportives.

1-2-1-3 Les sous directions :

Le rectorat comporte Quatre sous directions et chaque sous direction comporte des services.

A- La sous –direction du personnel et de la formation :

Elle est chargée de :

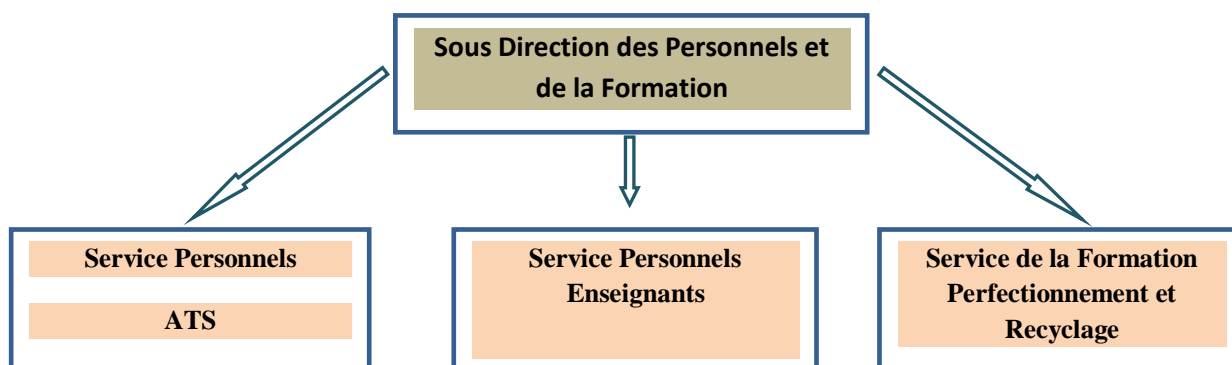
- Gérer la carrière des personnels relevant du rectorat et des services communs et de ceux dont la nomination relève du recteur,

- Elaborer et mettre en œuvre les plans de formation, de perfectionnement et le recyclage du personnel administratif, technique et de service de l'université,
- Assurer la gestion des effectifs des personnels de l'université et leur répartition harmonieuse entre les facultés, instituts et annexes,
- Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre des plans de gestion des ressources humaines de l'université.

Elle comprend les services suivants :

- **Le service du personnel enseignant ;**
- **Le service du personnel administratif, technique et agents de service ;**
- **Le service de la formation et du perfectionnement.**

Figure 03 : Organigramme de la Sous Direction des Personnels et de la Formation :



Source : Sous Direction des Personnels et de la Formation

Chaque service est chargé d'un ensemble de tâches à savoir :

- Le service personnels ATS : est chargé de la gestion de carrières du personnel administrateurs, techniques et services.
- Le service personnels enseignants : est chargé de la gestion de carrières du personnels enseignants

- Le service de la formation , perfectionnement et recyclage : est chargé de l'organisation des formations préparatoires en cours de stage, des formations complémentaire pour l'accès aux grades supérieurs , ainsi que des formations de perfectionnements et de recyclage au profit du personnels ATS.

B- La sous-direction du budget et de la comptabilité :

Elle est chargé de :

- Préparer le projet de budget de l'université sur la base des propositions des doyens de facultés, des directeurs des instituts et annexes,
- Suivre l'exécution du budget de l'université,
- Préparer les délégations de crédit aux doyens de facultés, directeurs d'instituts et annexes ;
- Suivre le financement des activités de recherche assurées par les laboratoires et les unités,
- Tenir à jour la comptabilité de l'université.

Elle comprend les services suivants :

- Le service du budget et de la comptabilité ;
- Le service du financement des activités de recherche ;
- Le service du contrôle de gestion des marchés.

C- La sous –direction des moyens et de la maintenance :

Elle est chargée de :

- Assurer la dotation en moyens de fonctionnement des structures du rectorat et des services meubles et immeubles du rectorat et des services communs,
- Tenir les registres d'inventaire,
- Assurer la conservation et l'entretien des archives de l'université,
- Assurer la gestion du parc automobile du rectorat.

Elle comprend les services suivants :

- Le service des moyens et de l'inventaire ;
- Le service de l'entretien et de la maintenance ;
- Le service des archives.

D- La sous- direction des activités scientifiques et culturelles et sportives :

Elle est chargée de:

- Promouvoir et développer les activités scientifiques et culturelles au sein de l'université, au profit des étudiants ;
- Mettre en œuvre les activités de loisirs ;
- Soutenir les activités sportives dans le cadre du sport universitaire ;
- Mener des activités d'action sociale au profit des personnels de l'université.

Elle comprend les services suivants :

- Le service des activités scientifiques et culturelles ;
- Le service des activités sportives et de loisirs.

1-2-1-4 Les services communs de l'université :

Les services communs de l'université sont :

- Le centre d'enseignement intensif des langues ;
- Le centre d'impression et audiovisuel ;
- Le centre des systèmes et réseaux d'information et de la communication de télé-enseignement et d'enseignement à distance ;
- Le hall de technologie pour les universités assurant des enseignements en sciences exactes et technologiques.

A -Le centre d'enseignement intensif des langues :

Il est chargé :

- D'assurer un appui technique aux cours d'apprentissage, de perfectionnement et de recyclage en langues, organisés par les facultés et instituts ;
- Veiller au fonctionnement et à la maintenance des équipements spécialisés d'enseignement de langues.

Il comporte les sections suivantes :

- Section de programmation ;
- Section d'entretien et maintenance.

B- Le centre d'impression et d'audio-visuel :

Il est chargé :

- D'imprimer tout document d'information sur l'université,
- D'imprimer des documents pédagogiques et didactiques des publications scientifiques,
- D'assurer l'appui technique pour l'enseignement sur tout support audiovisuel des documents pédagogiques et didactiques.

Il comporte les sections suivantes :

- Section d'impression,
- Section d'audiovisuel.

C- Le centre des systèmes et réseaux d'information et de communication, de télé-enseignement et d'enseignement à distance:

Il est chargé de :

- L'exploitation, l'administration et la gestion des infrastructures des réseaux ;
- L'exploitation et le développement des applications informatiques et de gestion pédagogique;
- Le suivi et l'exécution des projets de télé-enseignement et d'enseignement à distance ;
- Assurer l'appui technique à la conception et la production de cours en ligne ;

- La formation et l'encadrement des intervenants dans l'enseignement à distance.

Il comporte les sections suivantes :

-Section des systèmes ;

-Section des réseaux ;

-Section de télé-enseignement et enseignement à distance.

1-2-1-5-La bibliothèque centrale de l'université:

La bibliothèque centrale de l'université est placée sous la responsabilité d'un directeur chargé du fonctionnement et de la gestion des structures placées sous son autorité. Il reçoit à, cet effet, la délégation de signature, il est nommé par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur pris sur proposition du recteur.

Elle est pour objectifs :

- De proposer en relation avec les bibliothèques des facultés et des institutions les programmes d'acquisition d'ouvrages et documentation universitaires ;

- D'organiser le fonds documentaire de la bibliothèque centrale par l'utilisation des méthodes les plus modernes de traitement et de classement ;

- D'assister les responsables des bibliothèques de la faculté et d'instituts dans la gestion des structures placées sous leur autorité,

- De tenir le fichier des thèses et mémoires de post-graduation,

- D'entretenir le fonds documentaire de la bibliothèque centrale et à la mise à jour constante de son inventaire;

- De mettre en place des conditions appropriées d'utilisation du fonds documentaire par les étudiants et les enseignants,

- D'assister les enseignants et les étudiants dans leurs recherches bibliographiques.

Elle comprend les services suivants :

- Le service de l'acquisition ;

- Le service du traitement ;
- Le service de la recherche bibliographique ;
- Le service d'orientation.

1-2-2 Les conseils organiques décisionnels de l'Université :

Les décisions de l'université sont prises par deux conseils, le conseil administratif de l'université et le conseil scientifique de l'université.

1-2-2-1 Le conseil administratif de l'université :

Il est composé :¹

- du ministre chargé de l'enseignement supérieur ou de son représentant, comme président ;
- d'un représentant du ministre des finances ;
- d'un représentant du ministre du travail ;
- d'un représentant du ministre chargé de l'éducation nationale ;
- d'un représentant de l'autorité chargée de la recherche scientifique,
- d'un représentant de l'autorité chargée de la fonction publique ;
- d'un représentant du wali de la wilaya, siège de l'université ;
- de représentants des principaux secteurs utilisateurs dont la liste est fixée par le décret de la création de l'université ;
- des représentants des enseignants par faculté et de l'institut élu parmi ceux appartenant au grade le plus élevé,
- de deux représentants élus des personnels administratifs et techniques et les agents de service,
- de deux représentants des élus des étudiants.

¹ Articles 10-11-12-13-14-15 décret exécutif n° 03-279 du 23 aout 2003 fixant les missions et les règles particuliers d'organisation et de fonctionnement de l'université.

Le recteur, les doyens des facultés, les vice-recteurs et le responsable de la bibliothèque centrale assistent aux réunions du conseil avec voix consultative.

La liste nominative des membres du conseil est fixée par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Le conseil d'administration délibère sur les plans de développement à court, moyen et long terme de l'université, sur la programmation des actions de formation et de recherche, les programmes d'échange et de formation et de recherche, les propositions de programmes d'échange et de coopération scientifique nationaux et internationaux, le bilan annuel et recherche de l'université, les projets de budget et les comptes de l'université, les projets de plan de gestion des ressources humaines de l'université, les acceptations des dons, legs, fondations, donations et subventions diverses, les acquisitions, vente ou location d'immeubles, l'état prévisionnel des ressources propres à l'université, le règlement intérieur de l'université.

Le conseil d'administration étudie et propose toute mesure susceptible d'améliorer le fonctionnement de l'université et de favoriser la réalisation de ses objectifs.

Le conseil d'administration se réunit deux (2) fois par an en session ordinaire sur demande de son président et des convocations individuelles précisant l'ordre du jour et qui sont adressées aux membres au moins quinze (15) jours avant la date prévue pour sa réunion.

Il peut se réunir en session extraordinaire sur demande soit de son président, soit du recteur, soit des deux tiers (2/3) de ses membres et dans ce cas le délai sus-évoqué peut être réduit sans être inférieur à huit (8) jours.

Les convocations sont accompagnées des documents nécessaires à l'étude de l'ordre du jour.

1-2-2-2: Le conseil scientifique de l'université :

Le conseil scientifique de l'université comprend:¹

-Le recteur comme président ;

-Les vice-recteurs ;

¹ Articles 20-21- du décret exécutif n° 03-279 du 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

-Les doyens des facultés ;

-Le responsable de la bibliothèque centrale de l'université.

Le conseil scientifique de l'université émet des avis et recommandations notamment sur les plans annuels et pluriannuels de formation et de la recherche de l'université, les projets de création, de modification ou de dissolution des facultés, des départements et le cas échéant, d'annexes, d'unités de recherche et de laboratoires de recherche, les bilans de formation et de recherche de l'université, les programmes de partenariat de l'université avec divers secteurs socio-économiques, les programmes des manifestations scientifiques de l'université et les actions de valorisation des résultats de la recherche .

Le conseil scientifique de l'université se réunit deux(02) fois par an en session ordinaire. Il peut se réunir en session extraordinaire sur convocation, soit du ministre de l'enseignement supérieur, soit du conseil ou à la demande des deux tiers (2/3) de ses membres.

Les modalités de fonctionnement du conseil scientifique de l'université sont fixées par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

1-2-3 L'organisation générale de la faculté :

La faculté est une unité d'enseignement et de recherche de l'université dans le domaine de la science et de la connaissance, elle assure notamment des formations de graduation et post-graduation, des activités de recherche scientifique, des actions de formation continue, de perfectionnement et de recyclage. La faculté est composée de départements et comporte une bibliothèque organisée en services et sections.¹ La faculté est dotée d'un conseil de la faculté et d'un conseil scientifique et est dirigée par un doyen.

1-2-3-1 Le doyen de la faculté :

Le doyen de la faculté est nommé par décret pris sur proposition du ministre chargé de l'enseignement supérieur, après avis du recteur , parmi les enseignants en activité appartenant au grade de professeur ou à défaut , de maître de conférence ou docent. Il est responsable du

¹ Articles 32 -31 du décret exécutif n° 03-279 du 23 aout 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.

fonctionnement de la faculté et il assure la gestion de ses moyens humains, financiers et matériels. A ce titre, il :¹

- Est ordonnateur des crédits de fonctionnement qui lui sont délégués par le recteur ;
- Nomme les personnels de la faculté pour lesquels un autre mode de nomination n'est pas prévu ;
- Assure et exerce l'autorité hiérarchique sur l'ensemble des personnels placés sous son autorité ;
- Prépare les réunions du conseil de la faculté ;
- Etablit le rapport annuel d'activités qu'il adresse au recteur de l'université, après approbation par le conseil de la faculté.

Le doyen de la faculté est assisté dans ces tâches par :

- Le vice doyen chargé des études et des questions liées aux étudiants ;
- Le vice-doyen chargé de la post-graduation, de la recherche scientifique et des relations extérieures ;
- Le secrétariat général ;
- Les chefs de département ;
- Le responsable de la bibliothèque.

1-2-3-2 Les vices doyens :

Ils sont nommés par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur sur proposition du doyen et après avis du recteur pour une période de trois (03) ans parmi les enseignants permanents de grade plus élevé en activité au sein de la faculté.²

A- Le vice doyen chargé des études et des questions liées aux étudiants :

¹ Articles 52-53 du décret exécutif n° 03-279 du 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université

² Articles 22-23-24 de l'arrêté interministériel du 24 août fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs .

Il a pour tâches :

- D'assurer la gestion et le suivi des inscriptions des étudiants en graduation ;
- De suivre le déroulement des activités d'enseignement et de prendre ou proposer au doyen toute mesure en vue de leur amélioration ;
- De tenir un fichier nominatif et statistique des étudiants ;
- De recueillir, traiter et diffuser l'information pédagogique au profit des étudiants.

Le vice doyen chargé des études et des questions liées aux étudiants est assisté par :

- Le chef de service de la scolarité ;
- Le chef de service des enseignements et de l'évaluation ;
- Le chef de service des statistiques, de l'information et de l'orientation.

B- Le vice- doyen chargé de la post-graduation, de la recherche scientifique et des relations extérieures :

Il a pour tâches :

- De suivre le déroulement des concours d'accès à la post- graduation ;
- De prendre ou proposer les mesures nécessaires pour assurer le fonctionnement des formations de post-graduation ;
- De veiller au déroulement des soutenances de mémoires et thèses de pot-graduation ;
- D'initier des actions de partenariat avec les secteurs socio-économiques ;
- D'initier des actions en vue de dynamiser et de renforcer la coopération interuniversitaire nationale et internationale.

Il est assisté par :

- De chef de service du suivi de la formation de post-graduation ;
- Le chef de service du suivi des activités de recherche ;
- Le chef de service de la coopération et des relations extérieures.

1-2-3-3 Le Secrétariat général de la faculté :

Le secrétariat général de la faculté est chargé :¹

- De préparer le projet de plan de gestion des ressources humaines de la faculté et d'en assurer l'exécution ;
- D'assurer la gestion des carrières des personnels de la faculté ;
- D'assurer la gestion et la conservation des archives et la documentation de la faculté ;
- De préparer le projet de budget de la faculté et d'en assurer l'exécution ;
- De promouvoir avec les structures concernées du rectorat les activités scientifiques, culturelles et sportives ;
- De gérer les moyens meubles et immeubles de la faculté et de veiller à leur entretien et à leur maintenance ;
- D'assurer la mise en œuvre du plan de sûreté interne de la faculté.

1-2-3-4 Les services de la faculté :

Ils comprennent les services suivants:²

A- Le service des personnels :

Il comprend les sections suivantes:

- La section des personnels enseignants ;
- La section des personnels administratifs, techniques et agents de service.

B- Le service du budget et de la comptabilité :

Il comprend les sections suivantes :

- La section budget ;
- La section de la comptabilité.

¹ Article 24. de l'arrêté interministériel du 24 août 2003 , fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

² <https://www.ummo.dz/fonctionnement> . Consulté le 02/08/2021 à 11h15

C- Le service de l'animation scientifique, culturelle et sportive :

Il s'occupe des activités d'animation scientifique, culturelle ou sportive au niveau de la faculté.

D- Le service des moyens et de la maintenance

Il est composé des sections suivantes :

- La section moyenne ;
- La section de la maintenance.

Il existe également deux autres services : la scolarité et les examens.

1-2-3-5 Les chefs de départements :

Le département est sous la responsabilité du chef de département et des adjoints de département.¹

Le chef de département est assisté par :

- Le chef de département adjoint chargé de la scolarité et des enseignements de graduation. Il a pour tâches de suivre les opérations d'inscription et de réinscription des étudiants en graduation ; de veiller au bon déroulement des enseignements et des examens et épreuves de contrôle des connaissances
- Le chef de département adjoint chargé de la post-graduation et de la recherche scientifique qui a pour tâches suivantes de veiller au bon déroulement des enseignements de post-graduation et de la formation post-graduation spécialisée, d'assurer le suivi des activités de recherche et le fonctionnement du comité scientifique de département.

1-2-3-6 La bibliothèque de la faculté :

La bibliothèque de la faculté est chargée:²

¹ Article 28 de l'arrêté interministériel du 24 août 2003, fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

² Article 31. de l'arrêté interministériel du 24 août 2003 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

- De proposer des programmes d'acquisition d'ouvrages et de documentation universitaire ;
- D'organiser le fond documentaire par la mise œuvre des méthodes plus modernes de traitement et de classement ;
- D'entretenir le fonds documentaire et la mise à jour constante de son inventaire ;
- De mettre en place les conditions appropriées d'utilisation du fonds documentaire par les étudiants et les enseignants ;
- D'assister les enseignants et les étudiants dans leurs recherches bibliographiques.

La bibliothèque de la faculté comprend les services suivants :

- Le service de gestion du fonds documentaire ;
- Le service de l'orientation et de la recherche bibliographique.

1-2-3-7 Les conseils organiques décisionnel de la faculté :

A- Le conseil administratif de la faculté :

Le conseil administratif de la faculté comprend¹ :

- le doyen de la faculté ;
- le président du conseil de la faculté ;
- les chefs de départements ;
- le ou les directeurs d'unités de recherche et de laboratoires de recherche s'il ya lieu ;
- deux(2) représentants des enseignements par département élus parmi ceux justifiant du grade le plus élevé ;
- un représentant études étudiants par département ;
- deux (2) représentants élus des personnels administratifs, techniques et de service.

Le conseil scientifique de la faculté émet des avis et recommandation sur :

¹ Articles 37-38 de l'arrêté interministériel du 24 aout 2003, fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

- les perspectives de développement de la faculté ;
- la programmation des actions de formation et de recherche de la faculté ;
- les perspectives de coopération scientifique nationale et internationale ;
- la programmation des actions de formation continue de perfectionnement et de recyclage ;
- le projet de budget de la faculté ;
- le projet de plan de gestion des ressources humaines de la faculté ;
- les projets de contrat et de convention d'études, d'expertise et de prestation de services assurées par la faculté ;
- la gestion de la faculté.

Les représentants des enseignants et des personnels administratifs, techniques et de service sont élus par leur pairs pour une durée de trois ans renouvelable une fois. Les représentants des étudiants sont élus pour une période d'un an renouvelable.

La liste nominative des membres du conseil de la faculté est fixée par arrêté du ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Le conseil de la faculté se réunit en session ordinaire sur convocation de son président une fois tous les trois(3) mois. Il peut se réunir en session extraordinaire à la demande soit de son président, soit des (2/3) de ses membres .Le doyen s'appuie sur les avis et recommandations émis par le conseil de la faculté.

B- Le conseil scientifique de la faculté :

Il comprend, outre le doyen de la faculté les membres suivants¹ :

- les vices doyens :
- le chef de département ;

¹ Articles 43 et 38 de l'arrêté interministériel du 24 août 2003, fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs.

- le président des comités scientifique de département ;
- un représentant élu des enseignants par département.

Le conseil scientifique de la faculté est chargé d'émettre des avis et recommandation sur :

- l'organisation et le contenu des enseignements ;
- l'organisation des travaux de recherche ;
- l'organisation du programme de recherche ;
- les propositions d'ouverture ; de reconduction et/ou fermeture des filières de post- graduation et le nombre de postes à pourvoir ;
- le bilan de la post-graduation ;
- les profils et les besoins en enseignants ;
- les publications de la faculté et l'organisation de manifestations scientifiques.

Il donne son agrément aux sujets de recherche proposés par la post graduation et en constate périodiquement l'évolution.

1-2 Contexte de l'étude :

après avoir présenter l'établissement d'accueil ainsi que son historique , il nécessaire de présenter le contexte dans lequel nous avons fait notre étude de cas et les conditions de recherche.

1-2-1 Lieux de recherche :

L'université Mouloud MAMMARI est un établissent public à caractère scientifique culturelle, plusieurs infrastructures et sites rattaché à cet établissement, notre étude de cas comme nous l'avons déjà présenté se déroulera au sein de la Sous Direction des Personnel et de la Formation, sa mission et son objectif est la gestion et le suivi de carrière, c'est-à-dire depuis le recrutement jusqu'au départ définitif concernant les fonctionnaires du corps des ATS et le corps des enseignants, cette dernière rattachée directement au rectorat de l'université , cette sous direction gère à ce moi d'Août 2021, plus de 1680 fonctionnaires ATS de différents corps et grades et 2200 enseignants de différents grades par deux services

à savoir , le service personnels ATS qui gère la carrière du corps des ATS et un service personnels enseignants spécialisé dans la gestion de carrière du personnels enseignants, un troisième service précédemment présenté c'est le service de la formation du perfectionnement et de recyclage qui s'occupe de l'organisation des différents formations au profit des fonctionnaires. La gestion des ressources humaines à l'UMMTO est centralisé, à l'exception de la gestion des congés et absences, qui sont gérés par le service personnels des facultés de rattachement.

Il ya lieu de signaler que la gestion des salaires est géré par la sous direction des budget et de la comptabilité qui travail en étroite collaboration avec la sous direction des personnels et de la formation, et on va essayer d'évaluer aussi l'intégration des changement numériques dans cette fonction de la GRH notamment la gestion de la paie.

1-2-2 L'environnement et condition de recherche :

Comme nous avons met dans notre intitulé de la thématique, nous avons menez notre étude dans une période caractérisé par une situation sanitaire exceptionnel à savoir le Corona Virus (COVID-19) , un virus dangereux apparue en Chine fin de décembre 2019 , un pandémie qui à touché le monde entier , l'Algérie n'est pas à l'abris de cette pandémie , les premier cas de contamination sont apparues en mois de Mai , le nombre de malades et de décès ne cessent d'augmenter , ce qui à imposé à l'Algérie de décréter des confinements à mainte reprises depuis son apparition à ce jour, qui touche tout les secteurs et établissement, à cette période de notre enquête entre mois de Juin et Septembre 2021 , aussi caractérisé par un confinement partiel de 20h à 6h du matin qui touche la localité au ce situe l'UMMTO , cette période a coïncidée avec la troisième vague de cette pandémie , où d'autres variant plus dangereux de ce virus sont apparues et le nombre de contamination et de morts a vite doubler et même tripler . l'UMMTO à enregistré un nombre important de contaminations au sein du personnel exerçants en qualité ATS et enseignants et même un nombre important de décès dans le personnels et de leurs familles, ce qui nécessite de procéder à un confinement individuel dans le rang des personnel , des mesures exceptionnels ont été prises pour limiter et faire face à cette pandémie. L'arrêt du travail engendré par le confinement ou bien la réduction de nombres de personnels à 50 % dans les lieux de travail a imposé aux responsables de l'établissement d'adopter et de prendre des nouvelles mesures pour faire fonctionner et assurer la continuité de la gestion au sein de l'établissement , la GRH est l'un

des services concernés par ces mesures que nous découvrirons ensemble dans la suite de ce présent chapitre.

Section 2 : Cadre méthodologique :

Comme nous l'avions mis en exergue dans le préambule de notre travail, pour pouvoir recueillir un maximum d'informations qui nous permettaient d'évaluer l'intégration des changements numériques dans la GRH à l'aune de la crise sanitaire au sein de l'UMMTO et dans le but d'atteindre les objectifs d'études, notre démarche est structurée autour d'une étude empirique développée par le biais d'entretiens, et un questionnaire accompagné d'une observation au sein de l'établissement.

2-1 La Présentation de la méthodologie de recherche :

Nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous sommes passés pour la réalisation de notre étude qui s'intitule « Evaluation de l'intégration des transformations numériques dans la GRH , illustration par le cas de l'UMMTO à l'aune de la crise sanitaire Covid-19 », en précisant les méthodes de recherche que nous avons suivi, les techniques de collecte des données et les méthode d'analyses des résultats obtenues. Nous pensons qu'une telle démarche est la plus à même à produire une compréhension du phénomène étudié. Dans ce qui suit, nous présenterons les techniques d'investigation mobilisées et l'échantillon de l'enquête. Ces techniques, ont été sélectionnées départ l'objectif de notre recherche qui consiste à évaluer l'intégration de la technologie dans la GRH notamment les changement numériques.(internet , informatiques, numérisation...) en terme de qualité et quantité.

2-2 La pré-enquête :

Dans cette étape, nous avons eu la chance d'observer directement le déroulement du travail de GRH au sein de l'UMMTO et d'interroger une partie de l'ensemble du personnel de la sous direction des personnels et de la formation (SDPF), où nous avons pu discuter sur des points essentiels relatifs aux conditions, moyens et outils de travail mis par l'établissement afin de mieux gérer le service, tout en expliquant que notre objectif a été la collecte des données concernant notre thème de recherche, ce qui nous a permis de collecter

des informations claires et complémentaires pour centrer notre problématique et élaborer nos hypothèses et mieux orienter et cadrer notre questionnaire.

2-3 L'enquête :

Nous avons réalisé notre enquête au sein de l'Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, où nous avons distribué des questionnaires pour une partie du personnels de la sous direction des personnels et de la formation , dans le but de collecter les informations qui se rapportent à notre sujet de recherche, comme nous avons opté pour un entretien avec le responsable du centre des réseaux de l'établissement , vu que notre thème de recherche est en lien direct avec l'intégration de l'internet , les réseaux , la technologie ... dans la GRH et cela pour mieux enrichir notre travail et pour mieux cerner nous résultats de recherche.

2-4 L'échantillonnage :

La population que nous avons choisie se trouve dans le lieu où, nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein du rectorat de l'université de Tizi-Ouzou et plus précisément à la sous direction des personnels et de la formation , cette population est dans son intégralité employée de cet établissement. L'université de Tizi-Ouzou constituée d'un effectif qui dépasse 4000, entre personnels ATS et Enseignants chercheurs, dont 40 fonctionnaires ATS travaillent à la dite sous direction .

Après avoir effectué ce questionnaire au niveau de cette sous direction nous avons distribuer le même questionnaire a la sous direction des budget et de la comptabilité (Section-01) , qui s'occupe de la gestion de la paie de personnels et qui travail directement avec la SDPF, et ce en nombre de 16 questionnaires , ainsi que le même questionnaire est destiné aux différents services personnels des neuf (09) facultés de l'université qui travaillent aussi directement avec le service central qui est la SDPF et ce pour mieux côtoyer le maximum de personnels possible qui sont en relation direct avec la GRH , dans le but d'une meilleure interprétation des résultats nous avons donc distribuer au total 70 questionnaires sur les 102 fonctionnaires concernés par l'enquête , et le nombre de questionnaires récupérés est de 60 sur les 72 questionnaires. La durée de déroulement de cette enquête est de trois mois à compter du 01 Juillet 2021. Et pour ce qui concerne l'entretien avec le responsable du centre des réseaux de l'UMMTO , nous avons fait notre entretien par Messenger, le mois de septembre 2021.

2-5 Présentation du questionnaire :

Le questionnaire de l'enquête a été distribué à base d'un support papier (de main à main) et par internet (mails, et réseaux sociaux). Il ya lieux de signaler que le support papier est le plus répondu, et que le nombres de questionnaires non récupérés sont ceux qui sont envoyés par internet.

Le questionnaire est structuré de questions fermées dont l'enquêté va répondre par oui ou non, des questions à choix multiples dont il choisit une ou plusieurs réponses et des questions ouvertes dont il donne des explications détaillées. Celles-ci sont au nombre de 21 articulées autour de trois axes parties distinct :

-Axe I : Relatif à la présentation de la personne enquêtée (sex et âge , spécialité) en nombre de Quatre (04) questions;

-Axe II : Relatif aux moyens et outils de travail mobilisés par l'université dans la GRH en terme qualité et quantité, elle regroupent 13 questions.

-Axe III : Relatif aux projets de généralisation de l'intégration des changement numériques dans la GRH, regroupent 04 questions.

Et pour le Guide d'entretien, 16 questions élaborées qui sont en relation direct avec le sujet de notre enquête, l'objectif étant l'évaluation en terme quantité et qualités les prestations fournis par le centre des réseaux de cet établissement, dont le responsable va répondre aux questions ouvertes, dont il donne des explications détaillées, (voire les annexes 2 et 3).

2-6 Traitement, analyse et interprétation des résultats obtenus :

Afin d'analyser les informations collectées et de faciliter le traitement des données, nous avons effectué le traitement des questions à l'aide d'une méthode classique dont l'objet est de résumer et de synthétiser les données brutes du questionnaire, nous avons eu recours à l'utilisation de logiciel « Excel » qui constitue un système de traitement des données utilisées pour conduire des analyses statistiques et générer divers tableaux, colonnes graphiques et éclaté en 3D.

Section 03 : Analyse et interprétation des résultats :

Cette section est réservée à la présentation de nos résultats de l'enquête effectuée au sein de l'UMMTO, mais aussi à une discussion des résultats.

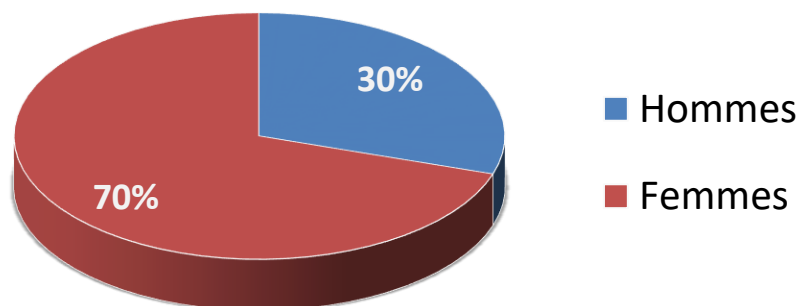
3-1 L'analyse et interprétation des résultats de questionnaire:

Après analyse de tous les résultats nous avons pu les interpréter :

➤ **Axe I : La présentation de la personne enquêtée (sexe et âge , spécialité).**

Dans ce premier axe , nous avons élaboré un ensemble de question ayant attrait au sexe de la personne, son âge et son domaine de formation ainsi que son grade de travail.

Graphique n° 1 : Répartition des personnes interrogées selon le sexe.

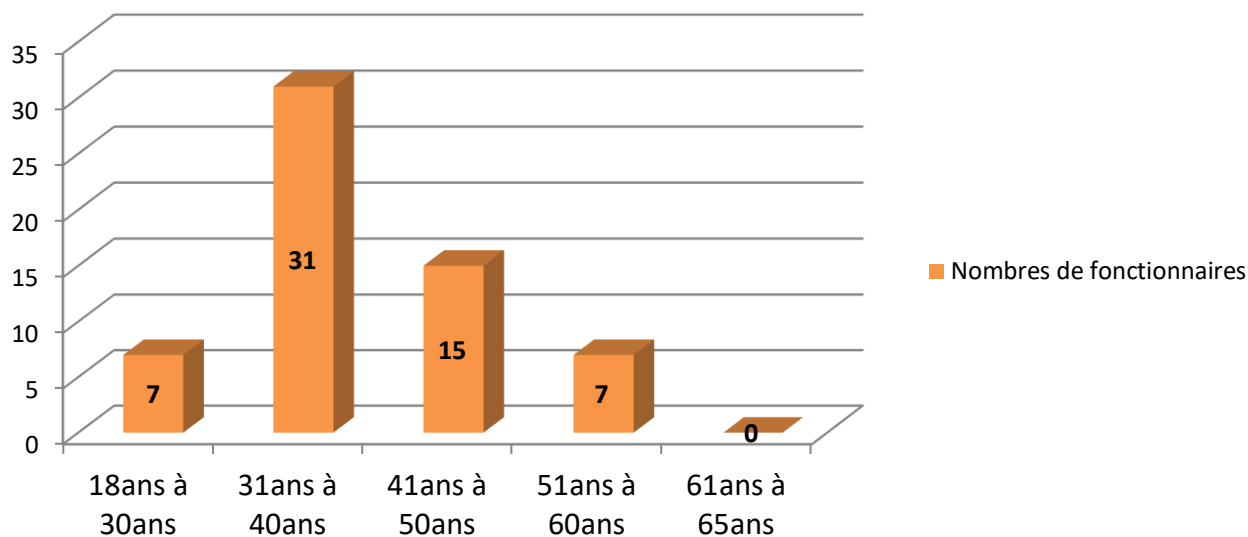


Source : réalisé par nos soins.

Commentaire :

Après l'analyse des résultats obtenus, nous constatons que la majorité des fonctionnaires interrogés est de sexe féminin, représente une proportion de 70%, alors que le sexe masculin représente 30%.

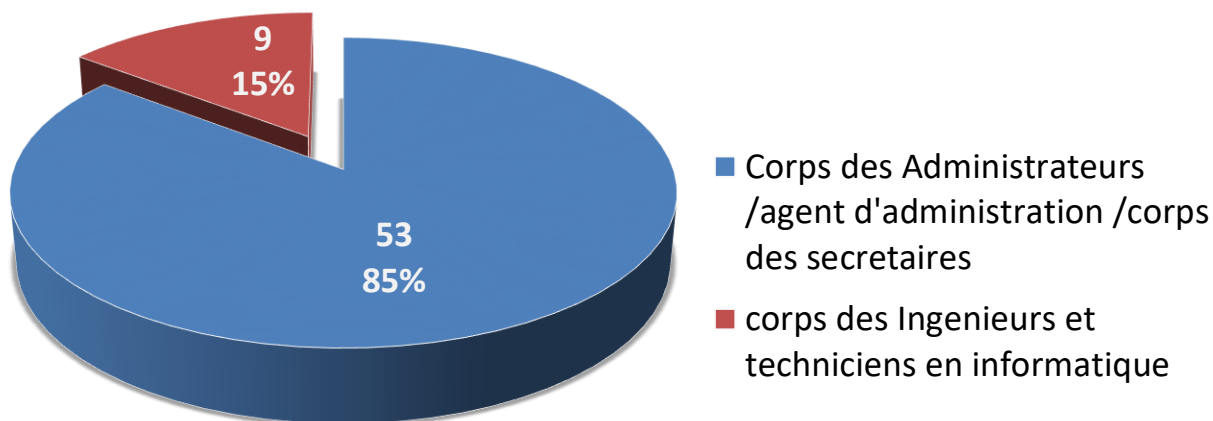
Graphique n° 2 : Répartition des personnes interrogées selon l'âge.



Source : réalisé par nos soins

Commentaire :

Nous constatons que la majorité des fonctionnaires interrogés ont un âge entre 31 et 40 ans avec une représentation de 51% cela veut dire que c'est un échantillon composé de la population jeune, et pour les fonctionnaires qui ont 41 et 50 ans soit 15 sur les 60 ce qui représente 25%, pour les fonctionnaires qui ont entre 18 ans et 30 ans et aussi la tranche d'âge entre 51 et 60 ans représente 7% pour chaque tranche, et 0% pour les personnes plus de 61 ans à 65 ans, d'une part nous remarquons que le départ à la retraite est respecté à partir de 60ans, alors que la réglementation en vigueur ouvre le droit aux fonctionnaires de poursuivre le travail de 60 ans à 65 ans sur demande de l'intéressé, le départ à la retraite après les 60ans ouvre l'opportunité à l'établissement de recruter des jeunes qui ont des compétences dans le domaine de » l'informatique et les nouvelles technologies. D'autre part la tranche d'âge qui représente 51 % c'est des fonctionnaires jeunes qui ont suivre leurs études avec un programme qui réserve une part aux spécialités et métiers techniques.

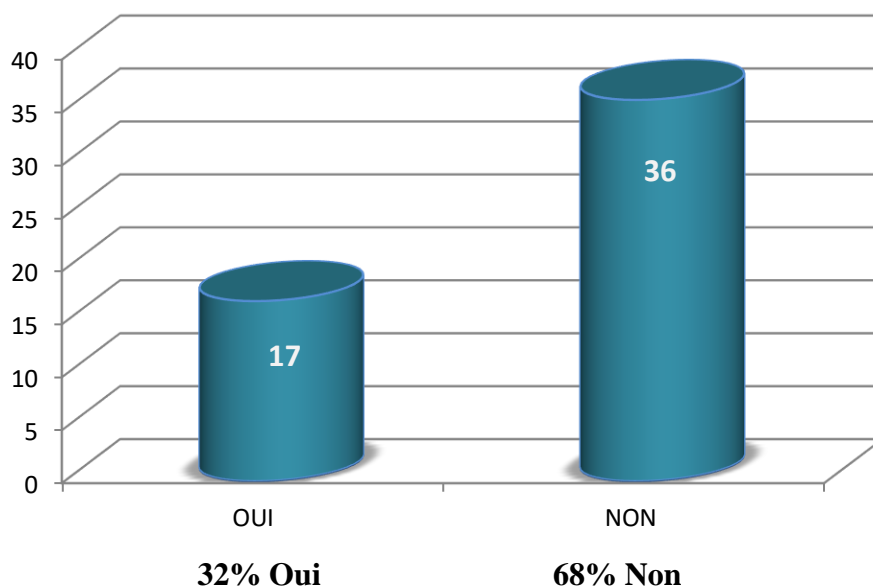
Graphique n° 3 : Répartition des personnes interrogées selon les corps.

Source : réalisé par nos soins

Commentaire :

Les résultats de notre enquête montrent que 85% des fonctionnaires qui travaillent dans les services GRH sont du corps des administrateurs , agents d'administration et corps des secrétaires, c'est des grades spécialisés dans la gestion administrative, par contre un pourcentage de 15% montre que les services de GRH emploient des ingénieurs et techniciens en informatique ce qui permet en principe de faciliter et améliorer la qualité de numérisation de la gestion des ressources humaines , mais lors de notre enquête nous avons observé que la plupart de ces compétences sont chargés d'assurer d'autres tâches , telle que la gestion administrative et le secrétariat.

Graphique n° 4 : Maitrise de l'outil informatique par le corps des administrateurs.



Source : réalisé par nos soins

Commentaire :

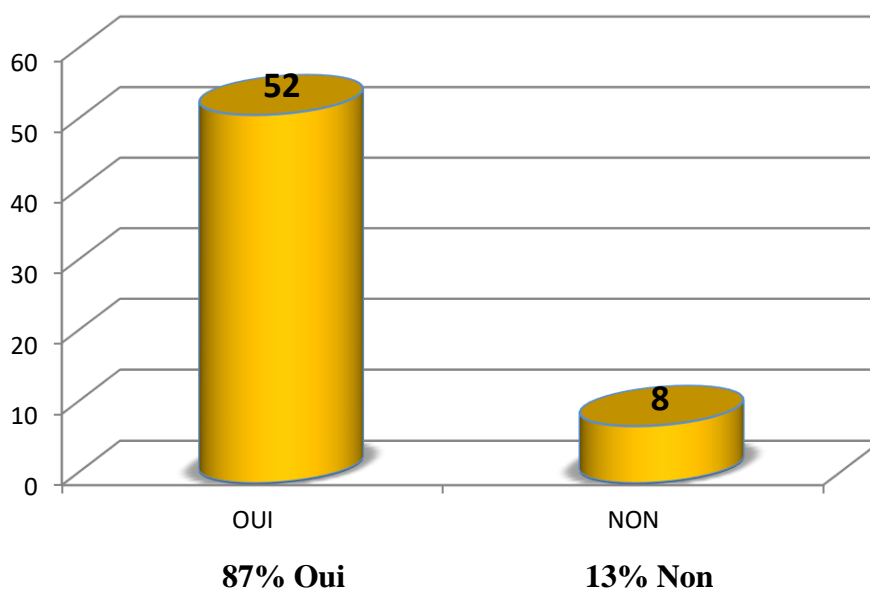
Après l'analyse de nos résultats, nous avons constaté que la plus part des gestionnaires des autres corps non informatique (administrateur, agents d'administration ...) n'ont pas suivis des formations complémentaires ou lors de leur suivi d'études initiale, en relation avec l'informatique ce qui engendre des difficultés à manipuler les différents machines informatique (Ordinateur, scanner, internet ...).

Quelques fonctionnaires ont mentionnés en marge que n'ont pas suivis des formations complémentaire dans le domaine mais ils maitrisent la manipulation des différents outils technologiques suite à un apprentissage et même à force d'utiliser ces outils, d'une part. D'autre part, certaines gestionnaires ont mentionnés que l'établissement doit leur programmer des formation de recyclage et de perfectionnement dans le domaine de l'informatique.

➤ **Axe II : Relative aux moyens et outils de travail mobilisés par l'université dans la GRH en terme qualité et quantité.**

Dans ce deuxième axe nous avons élaborés un ensemble de questions ayant attrait à l'utilisation du matériels informatique et les différents outils de technologie dans la GRH (les ordinateurs, tablettes, l'internet, les logiciels ...), ainsi que le déroulement de la GRH dans cette établissement à l'aune de la crise sanitaire Covid-19, et les nouvelles mesures prise pour assurer la continuité de la gestion.

Graphique n° 5 : Utilisation des ordinateurs dans la travail.



Source : réalisé par nos soins

Commentaire :

Notre enquête auprès des fonctionnaires a révélé une utilisation quasi-généralisée des ordinateurs au sein des services de la GRH (87%). En effet, à l'exception de quelques fonctionnaires (les nouveaux recrues et les pré-emplois) qui travaillent en collaboration avec leur collègues sur un seul ordinateur pour formation et apprentissage ,mais en général cet outil existe dans tous les bureaux de la sous direction.

Tableau n°2 : Utilisation des autres outils technologique dans la GRH.

L'outil	Effectif	Pourcentage	Matériels personnel	Matériels de l'établissement
-PC Portable	0	0%	0	0
-Tablette	0	0%	0	0
-Smartphone	12	20%	12	12
-Aucun outil	48	80%	/	/
Total	60	100%	12	12

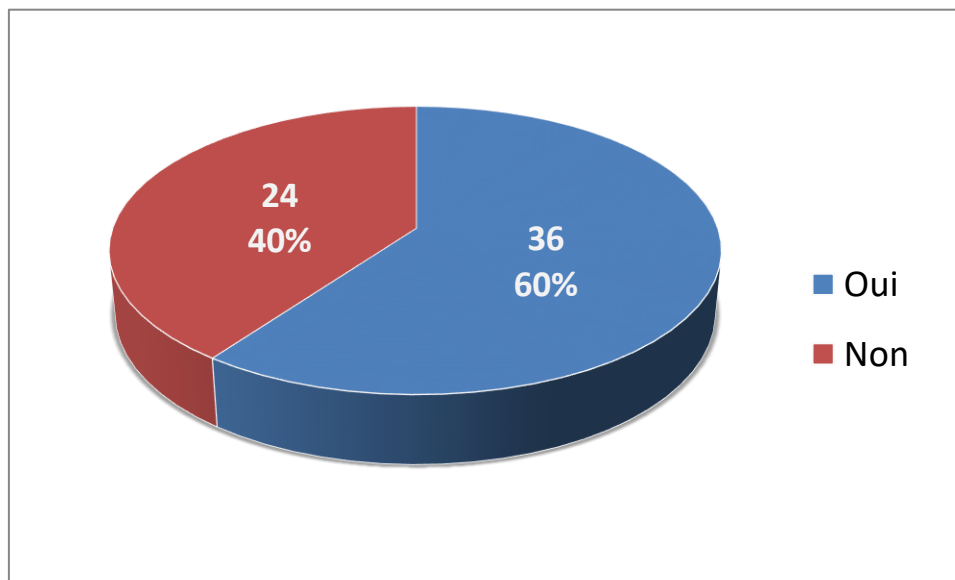
Source : réalisé par nos soins

A partir des données de l'enquête, il devient clair que 80% des gestionnaires n'utilisent pas les différents outils (PC Portable , Tablettes et Smartphone) dans la GRH, à l'exception de 12 fonctionnaires qui ont répondu qu'ils utilisent leurs propre Smartphone pour quelques fonctions de GRH à savoir la messagerie électronique entre les collaborateurs , la numérisation des documents, le téléchargement des textes réglementaires , téléchargement des documents administratif envoyés par les autres organes extérieur, et comme moyen de communication et de diffusion de l'information, etc.

Il y'a lieu de signaler qu'un nombre important des répondants n'ont coché aucune case dédié à chaque outil, mais ils ont rajouté qu'ils utilisent leur Smartphone pour partager la connexion avec les ordinateurs pour se connecter au réseau internet et pouvoir télécharger des fichiers PDF ou Word en cas de nécessité, cela est du au manque de réseaux internet dans leurs bureaux.

Pour la deuxième partie de la question, est d'après les résultats nous avons remarqué que les 12 fonctionnaires, qui utilisent les Smartphones dans la gestion on tous répondu que le matériels utilisés est un matériel propre à eux , cela est justifié que l'établissement ne met pas à leur disposition les outils , tels que les PC portable pour les responsables des services de la GRH , chose qui est indispensable pour leur travail lors des missions de travail, les réunions et le travail à distance par exemple.

Graphique n° 6 : L'accès à l'internet.



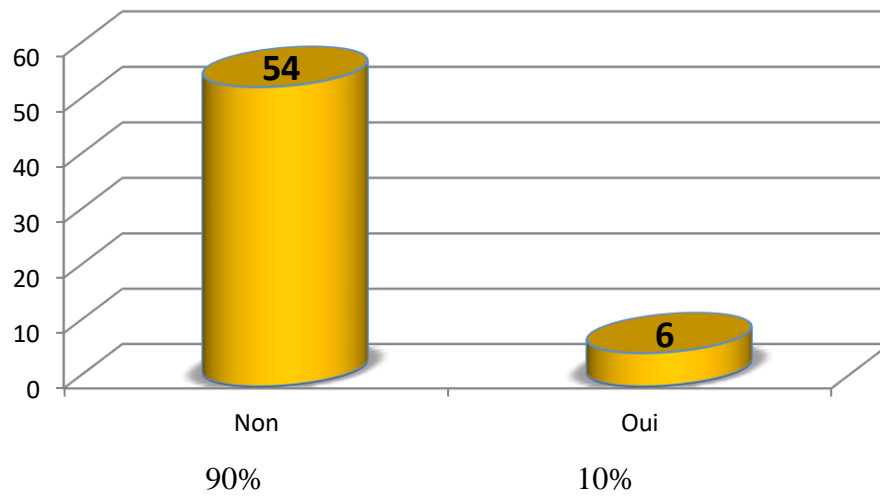
Source : réalisé par nos soins

Commentaire :

Notre enquête auprès des fonctionnaires a révélé un accès moyen au réseau internet au sein des services de la GRH (60%). 40% des ordinateurs ne sont pas reliés au réseau internet ou même si ils sont connectés, le débit est trop faible, ou avec des coupures répétitives de l'internet, ce que nous avons constaté à travers quelques commentaires qu'il y a des fonctionnaires qui utilisent le partage de connexion à partir de leurs Smartphones pour cause du manque d'accès à l'internet.

Cette faible généralisation de l'accès à l'internet est considérée comme un frein pour l'amélioration de l'intégration des transformations numériques dans la GRH au sein de l'établissement.

Graphique n° 7 : Utilisation de la messagerie numérique.

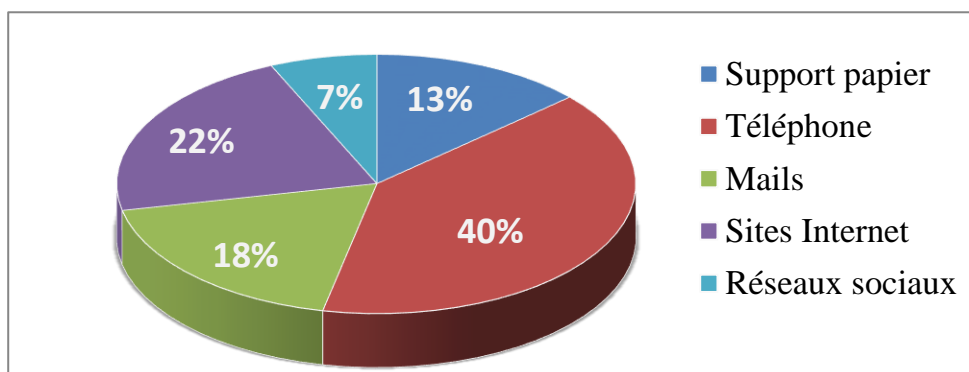


Source : réalisé par nos soins

Commentaire :

Nous remarquons d'après ce graph que 90% des enquêtés n'utilisent pas la messagerie numérique (mails) dans leur travail à l'exception de 6 fonctionnaires sur 60 avec un pourcentage de 10% qui utilise cet outil dans leur travail.

Graphique n° 8 : Les outils de communication interne les plus utilisés .



Source : réalisé par nos soins

Commentaire :

nous remarquons d'après ce graph que l'outil de communication interne le plus utilisé est le téléphone avec un pourcentage de 40% des répondants, par contre le support papier ne représente que 13%. Alors l'utilisation du papier pour la communication interne au sein des services GRH de L'UMMTO est faible par rapport au autres outils (sites internet, mails), mais l'utilisation de ces derniers demeure faible, cela est justifié par le manque d'accès à l'internet que nous avons constaté lors de notre enquête. En effet il ya lieu de signaler que si l'établissement veut remplacer le papier par l'outil numérique dans la communication interne ou externe , il veut mieux utiliser le site officiel de l'établissement et les boites mails professionnelle pour la traçabilité des courriers et l'accès rapide à l'information .

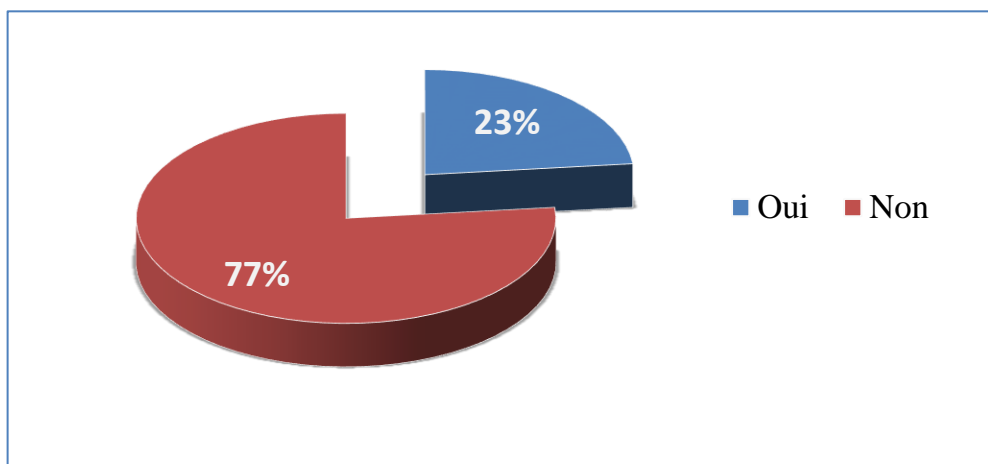
Tableau n° 3 : Les fonctions GRH utilisé par internet .

Fonction	fréquence
-Recrutement	53
-Gestion des carrière	02
-L'évaluation	06
-Les congés	17
-Diffusion de l'information	58
-Autres	0
Total	136

Commentaire :

Ces données nous montrent que les services de la GRH utilisent l'internet pour le recrutement (inscription et dépôt de dossiers), la diffusion de l'information dans le cadre de la GRH a une part importante pour l'utilisation de cet outil, par contre les autres fonctions (la gestion des carrières , l'évaluation , les congés et le reste des fonctions de la GRH), n'ont pas une place importante pour l'utilisation de l'internet au sein de l'université , alors qu'il y'a des possibilités d'allouer des liens sur le site qui seront réservés aux personnels de l'établissement pour la délivrance de quelques documents administratif tel que les attestations de travail , les titres de congés , les fiches de paie et le dépôt des différents demandes en relation avec leur carrières..., tout en évitant les déplacements et la perte de temps.

Graphique n° 9 : utilisation des logiciels dans la GRH.

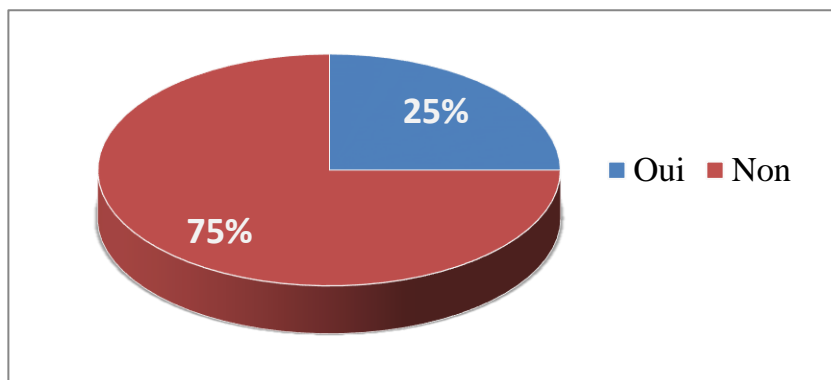


Source : réalisé par nos soins

Commentaire :

L'enquête a révélé que **77%** des enquêtés ont répondu « non » à la question posée sur l'utilisation des logiciels. Ils affirment qu'ils n'utilisent pas des logiciels en relation avec la GRH. En revanche, **23%** des répondants ont affirmé qu'ils utilisent des applications et logiciels en relation avec la GRH, à savoir sur les 23%, soit 14 fonctionnaires ont répondu qu'ils utilisent un logiciel de gestion de la paie et l'établissement des fiches de paie appelé SIGMA qui est un logiciel développé par l'entreprise AGHERMIOU de Tizi-Ouzou. Cela dit, il a été signalé que c'est un logiciel qui ne répond pas à la totalité des fonctions de la gestion de la paie. Un autre logiciel utilisé aussi est consacré pour la gestion des congés du personnel des grades contractuels, un logiciel développé par l'un des ingénieurs en informatique de l'université, mais ce logiciel n'est pas finalisé à 100%. D'autres fonctionnaires ont avancé qu'ils utilisent une application Excel pour gérer les avancements d'échelons pour le corps des enseignants, cette application a permis de minimiser les erreurs et gagner le temps dans la gestion de cette fonction, une autre table Access programmée, est dédiée à la gestion et le suivi de l'état nominatif du corps des enseignants, est utilisée aussi comme tableau de bord pour la gestion RH.

Graphique n° 10 : Difficultés liées utilisation des logiciel dans la GRH.



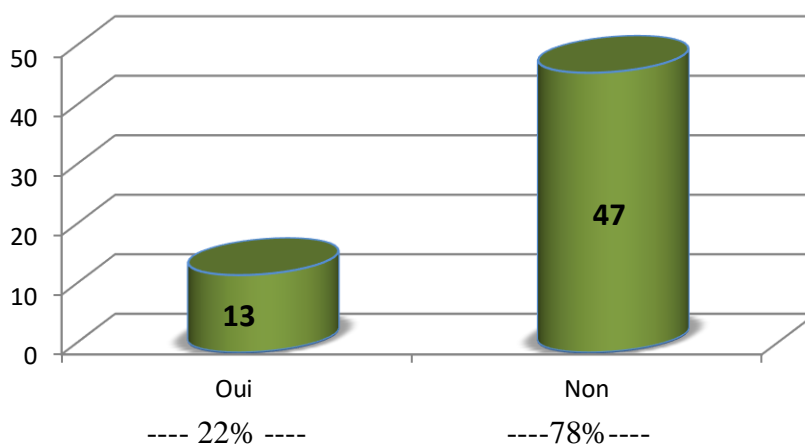
Source : réalisé par nos soins

Commentaire :

L'enquête a révélé que **75%** des enquêtés qui utilisent des logiciels dans leurs gestion en RH ont répondu « non », c'est-à-dire qu'il ne trouvent pas de difficultés à l'utilisation et la manipulation de leurs logiciels à l'exception de 25 % soit 03 fonctionnaires sur les 12 qui ont répondu oui pour l'utilisation des logiciels dans la GRH, et qui ont des difficultés pour l'utilisation de ces outils .

Concernant le type de difficultés rencontrées, ils ont répondu que les difficultés sont liées au coupures du réseau internet et le réseau électrique ainsi que le blocage de leurs logiciels et les menaces des Virus internet .

Graphique n° 11 : Le travail à distance à l'aune de la crise sanitaire Covid-19.



Source : réalisé par nos soins

-Commentaire :

Après l'analyse des résultats nous avons constatés que le travail à distance à l'aune de la crise sanitaire Covid19 n'est pas vraiment pris en considération, il n'est pas généralisé par les services de la GRH, (22%) uniquement des enquêtés travaillent à distance, par contre 78% des fonctionnaires ne travaillent pas à distance pendant le confinement imposé par la crise sanitaire.

-Analyse des résultats de la question posée sur les actes de GRH les plus concerné par le travail à distance.

Après analyse des réponses, il a été constaté que les fonction RH concerné par le travail à distance est la gestion de la paie , délivrance des titres de congés, recevabilité des arrêts de travail des fonctionnaires, il ya lieu de signaler que d'après leur réponses le travail n'est pas à 100% un travail à distance mais une délocalisation des lieux de travail vers le domicile social des fonctionnaires via le transfert des fichier et le travail à partir des disques dur externe et flash-disc.

-Analyse des résultats de la question concernant les difficultés rencontré dans le travail à distance.

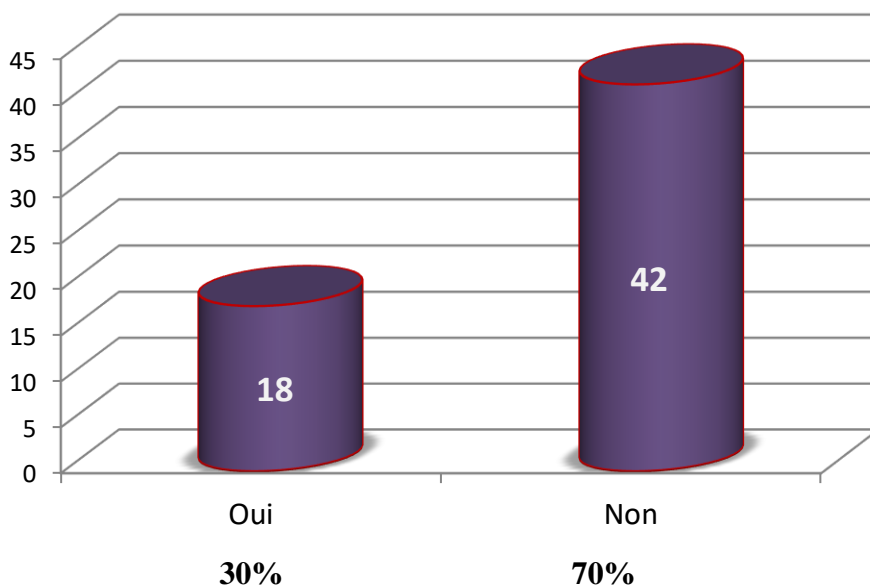
L'analyse des réponses à fait relevé que la majorité des enquêtés trouvent des difficultés pour le travail à distance, d'après les réponses, les difficultés sont d'ordre technique et matériel à savoir le manque de réseau internet dans leurs domiciles, pour d'autres ils ne possèdent pas d'ordinateurs dans leurs domicile, ce qui a obligé l'administration à leur permettre d'emporter les ordinateurs de l'établissement chez eux.

-Analyse des résultats de la question posée sur le mode de communication et la collaboration entre collègues et responsables des enquêtés pendant le confinement.

L'analyse des résultats a montré que la majorité des fonctionnaires des service de la GRH communiquent et collaborent entre eux et entre leurs responsables via le téléphone et les réseaux sociaux (Messenger). Pour l'échange des documents et actes administratifs, quelques fonctionnaires ont mentionnés qu'ils utilisent la messagerie internet (Mails).

D'après les réponses d'autres, il semble que c'est les responsables et les chefs de service, collaborent et communiquent entre eux et avec leurs responsable via des vidéos conférences , mais ce genre de communication et de réunions reste limitée d'après leurs réponses.

Graphique n° 12 : La prise de nouvelles mesures dans la GRH par l'établissement pour assurer la continuité de la gestion pendant le confinement



Source : réalisé par nos soins

Commentaire :

Après l'analyse de nos résultats , nous avons constaté que la plus part des fonctionnaires ont répondu non à la question, soit 70%, c'est-à-dire ils voient que les responsables de l'établissement n'ont pas pris des nouvelles mesures pour assurer la continuité de la gestion.

Par contre seulement 30% des enquêtés ont répondu oui à la question, et après l'analyse de la deuxième partie de la question, nous constatons que parmi les mesures prises par les responsables pour assurer la continuité de la gestion au sein des services de la GRH pendant le confinement , est de réquisitionner quelques gestionnaires occupant des postes clés et de leur assurer le transport à l'établissement et des autorisations de circulation afin de rejoindre les service et assurer un service minimum.

Il ya lieu de signaler que le travail à distance dans ce genre de situation est indispensable, et l'établissement doit revoir les méthodes de travail et consacrer plus de moyens pour ce mode de fonctionnement.

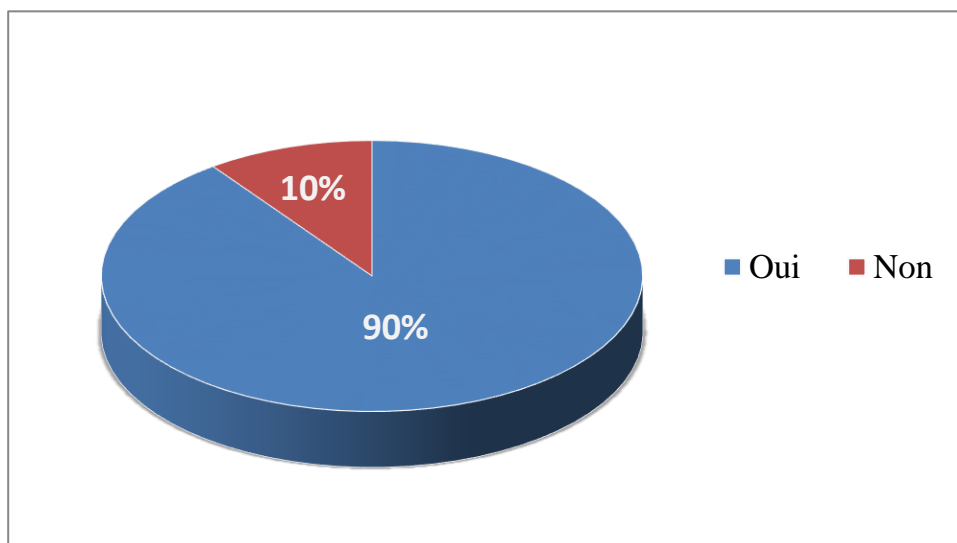
Analyse : des résultats de la question relative à la vision des enquêtés concernant l'impact de l'intégration de la technologie dans la GRH

L'analyse des résultats a montré que la majorité des fonctionnaires voient que il est vrai que l'intégration des transformations numériques dans la GRH , permet de faciliter le travail, et aide à gagner du temps (rapidité) et réduit les erreurs au travail , ainsi que les lacunes et les omissions selon quelques fonctionnaires par l'utilisation des tableaux de bords et logiciels. Pour d'autres, l'utilisation de la technologie dans la GRH permet de réduire les coûts de travail. D'autres part , quelques fonctionnaires en nombre de quatre (4) sur les soixante (60) ont répondu que l'intégration de ces transformations numériques est un frein pour la GRH , vu que l'internet n'est pas généralisé et le débit internet est trop faible ce qui engendre le gaspillage du temps ainsi que les risques liés aux menaces des virus , ce qui provoque la perte des données et l'insécurité des informations, etc.

➤ AXE III : Relative aux projets de développement et généralisation de l'intégration des changement numériques dans la GRH.

Dans ce troisième et dernier axe du questionnaire, nous avons élaboré un ensemble de question ayant attrait au insuffisances et lacunes enregistré dans les outils et moyens de technologie que dispose l'UMMTO , ainsi que les projets a venir pour mieux moderniser la GRH au sein de cette établissement.

Graphique n° 13 : Insuffisance des capacités et moyens de technologie mobilisé par l'établissement dans la GRH.



Source : réalisé par nos soins

Commentaire :

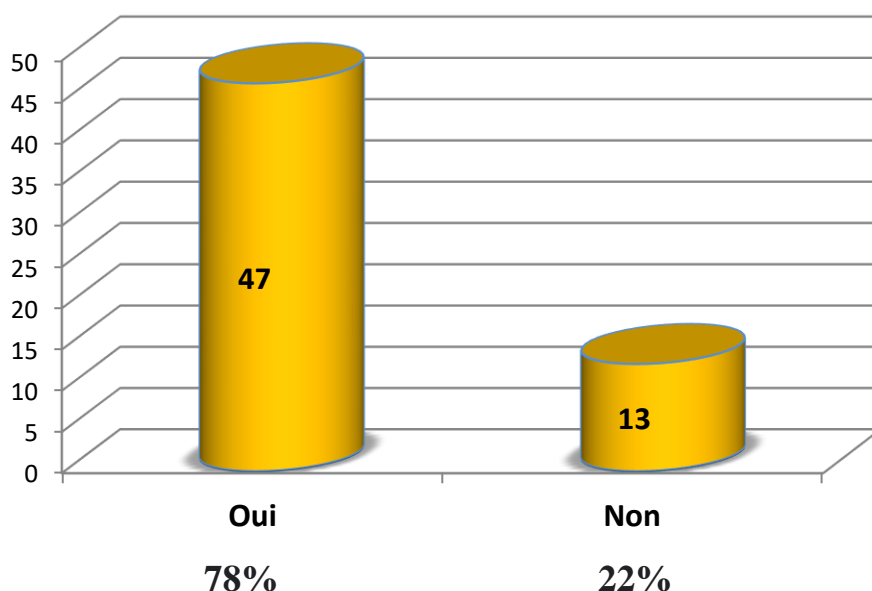
L'analyse des résultats a fait relever que la majorité des enquêtés adhèrent à notre hypothèse posée dans la question à savoir, 90% des enquêtés confirment qu'il existe une insuffisance et un manque des outils technologiques et matériels informatiques, en contrepartie, seulement 10% des enquêtés ont répondu que les capacités et moyens de la technologie dont ils disposent dans leurs services pour mieux moderniser la GRH, sont suffisants. Concernant les lacunes et les insuffisances enregistrées selon les réponses des enquêtés, sont liées au mauvais débit de l'internet, et parfois l'inexistence de cet outil dans quelques bureaux, d'autres outils réclamés par la population enquêtée à savoir le manque des ordinateurs, des scanners de documents, flash-discs et logiciels de gestion des différentes fonctions RH (suivi de carrières, délivrance des actes administratifs automatiquement)...

-Analyse des résultats de la question concernant les propositions pour mieux intégrer et développer la technologie dans la GRH.

Une partie des enquêtés propose de renforcer les services de la GRH par des ingénieurs compétents dans le domaine de l'informatique, et ce pour les accompagner dans la gestion RH, et pour développer des petites applications informatiques pour la gestion, d'autres fonctionnaires, proposent d'acquiescer un logiciel de GRH dédié à la fonction publique.

D'autres propositions, concernant la dotation des services de la GRH par un matériel informatique plus performant, ainsi que la généralisation et le renforcement de l'internet. Une petite partie des enquêtés proposent l'accélération et l'avancement de mise à jour de la base de données GRH de la plateforme de collaboration PROGRES, mise par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, qui va leur permettre de mieux gérer la carrière des fonctionnaires et de minimiser les erreurs, détecter les lacunes et d'éviter les omissions, etc.

Graphique n° 14 : La volonté des fonctionnaires de collaborer au développement de l'intégration des transformations numériques dans la GRH .



Source : réalisé par nos soins

Commentaire :

L'analyse des résultats de recherche a révélé que 78% des enquêtés sont prêts, et ils ont la volonté de collaborer pour mieux développer l'intégration des transformations numériques dans la GRH et de moderniser ce service. Par contre une autre partie des enquêtés qui représente environ 22%, ont répondu défavorablement concernant leur volonté pour l'amélioration et le développement des services de la GRH par l'intégration de la technologie.

-Analyse des résultats de la question relative aux projets d'intégration des transformations numériques dans la GRH.

La majorité des enquêtés ont répondu, que les responsables de la GRH ont un projet de créer une cellule informatique et statistique ou un service de numérisation pour créer une base de données GRH dans le but de faciliter les opérations de gestion et de minimiser la consommation du papier. D'autres ont répondu que ils ne détiennent pas l'information complète à l'exception du projet de création d'un nouveau site de l'établissement plus amélioré et mieux animé.

La synthèse des résultats du questionnaire :

- Manque de réseau internet et le mauvais débit de l'internet dans quelques services et bureaux de la fonction ressources humaines.
- Manque de matériels informatique dans quelques services de la GRH, surtout les scanners de documents.
- Absence des logiciel spécialisé dans la GRH, à l'exception d'un logiciel de gestion de la paie.
- L'internet est utilisé dans des pratiques RH uniquement pour quelques étapes de recrutement, ainsi qu'une utilisation faible et limitée à quelques correspondances internes et externes.
- Les moyens dont il détient l'établissement sont insuffisants pour développer l'intégration de la technologie et moderniser la GRH .
- La majorité des fonctionnaires adhèrent au projet de numérisation et de modernisation de la GRH.

3-1 L'analyse et interprétation des résultats de l'entretien:

Nous avons mené au sein de L'UMMTO une série d'entretiens avec le responsable du centre des réseaux de l'établissement. L'objet des questions posées lors de cette série d'entretien se porte en générale sur la relation de travail de ce centre avec les service de la GRH, ainsi que l'utilité du site de l'établissement dans la GRH . Nous analyserons les réponses apportées par le responsable du centre des réseaux de l'établissement.

Question 01 : Depuis quand êtes vous responsable de ce centre ?

« J'ai pris fonction au centre des systèmes et réseaux le 01 Mars 2020 »

Question 02 : Pouvez vous nous présenter brièvement le centre des réseaux (Objectifs, fonctions et missions) ainsi que sa structure.

« Le centre des systèmes et réseaux est structuré en Trois (03) sections ».

-Section réseaux : sa mission est le bon fonctionnement, la disponibilité et la maintenance du réseau informatique de l'université. Elle s'occupe entre autres de la répartition de la bande passante (100 megas) allouée par le cerist sur les différents services et facultés de l'université. Elle s'occupe aussi de la configuration des Switchs et routeurs et doit assurer la sécurité du réseau.

-La section des systèmes : Elle a pour mission le développement et la maintenance des plateformes web de l'université (site de l'UMMTO, des facultés, de la bibliothèques, des laboratoires....) en tout 49 sites web. Elle s'occupe aussi du développement de quelques application essentiellement au service de la pédagogie (WebNotes, Synged, Recrutement....) Elle doit également assurer la sécurité des sites web contre le piratage.

-La section Télé enseignement : Elle s'occupe de la plateforme d'enseignement à distance développée sous Moodle. Inscription des étudiants et enseignants, maintenance de la plateforme et formation des enseignants à l'utilisation de cette plateforme.

« D'autres tâches quotidiennes sont réalisées par le centre des systèmes et réseaux telles que la gestion de la messagerie professionnelle, la plateforme de thèses "Dspace", le développement des sites pour les manifestations scientifiques, l'organisation de webinaire et manifestations scientifiques en ligne, étude des projets de réalisation de réseaux... ».

Nous remarquons d'après la réponse du responsable que ce centre concernant la GRH , gère la messagerie professionnelle développée via google, et il se charge de la plateforme d'inscription des candidats au recrutement.

Question 03 : Combien de fonctionnaires travaillent dans ce centre et quels est le corps de leurs rattachement ?

« Malheureusement très peu. 13 en tout. Entre ingénieurs et Techniciens en informatique. 01 responsable, 01 secrétaire 01 technicien à la section télé-enseignement. 5 à la section réseaux et 5 à la section systèmes ».

On remarque que la majorité des fonctionnaires qui travaillent dans ce centre sont du corps des informaticiens à l'exception d'une fonctionnaire qui est du corps des secrétaires chargée du courrier .

Question 04 : Avez-vous des spécialistes dans la GRH qui travaillent dans ce centre ?

« Non, mais je m'occupe avec la secrétaire de la gestion du personnel. J'ai acquis une certaine expérience en GRH ,car j'ai déjà travaillé à la sous direction des personnels et de la formation, et même j'ai assuré la tâche du responsable du service personnels ATS, mais je n'ai aucune formation dans ce domaine ».

D'après la réponse du responsable, comme nous l'avons signalé à la question précédente, nous avons remarqué l'absence des fonctionnaires spécialiste dans la GRH au sein de ce centre.

Question 05 : Les fonctionnaires des services GRH m'ont parlés de la plate-forme de collaboration PROGRES, est-ce que elle est rattaché à ce centre ?

« Non, une cellule a été créé à cet effet. Elle est rattachée au Secrétariat générale de l'université ».

-Et pourquoi ce site ou bien cette plateforme n'est pas rattachée directement au centre des réseaux ?

- Vu que les volets et les fonctions qu'elle couvre, sont vraiment intéressant pour les services de la GRH, est ce que il y'aura une collaboration au un lien dans l'avenir entre cette plateforme et le site de l'université ?

« En réalité cette cellule n'a aucune existence officielle sur l'organigramme de l'université. Il s'agit juste d'un logiciel national qui doit être utilisé dans les services concernés. Le vice rectorat de la pédagogie et les scolarités devraient s'occuper de la partie pédagogie ainsi que la SDPF et les services personnels de la partie GRH. D'autres modules suivront tel que les finances qui doit être pris en charge par les services finances ... Et malheureusement on a opté pour une autre organisation et les résultats sont là.... l'UMMTO est très en retard dans ce domaine ».

« Cette plateforme est complètement indépendante du site web. Cependant nous pourrions à l'avenir l'utiliser pour assurer certains services en ligne sur notre site tel que la délivrance de documents en ligne (attestations de fonction, fiches de paie....) mais à condition que la plateforme soit 100% à jour. Ce qui n'est pas le cas à présent ».

D'après la réponse du responsable , cette plateforme de collaboration PROGRES GRH, est très importante pour la modernisation et la numérisation des service GRH, mais elle n'a pas sa place sur l'organigramme de l'établissement, elle est gérée par une cellule interne, ce qui a causé un retard dans l'avancement dans de mise en service à 100% .

Question 06 : Pouvez vous nous présenter le site de l'établissement ?

« Nous sommes sur le point de mettre en ligne un nouveau site web. Nous travaillons dessus depuis plusieurs mois. Le site actuel est très peu visité. Nous sommes classés 29^{ème} en Algérie. Le site est presque vide. Aucune information scientifique. Nous avons remédié à ça dans ce projet. Le problème informatique va désormais être réglé. Mais c'est pas suffisant. Il faut aussi que les enseignants jouent le jeu. Il faut publier un maximum de données pédagogiques et scientifiques. Les laboratoires de recherche aussi sont quasiment absents. Le centre des réseaux va mettre en ligne un nouveau site de l'université et des facultés mais ce n'est pas à ce service de fournir les informations à publier. Si notre site reste pauvre en données il n'attirera personne et ne pourrions pas améliorer notre classement ».

- Concernant le classement du site, c'était pour quelle année, et par rapport a quoi ?, et pour ce nouveau site , Il sera mis en ligne quand, et quelle sont les nouvelles fonctionnalités qui va apporter pour la GRH ?

« Le classement est fait en juillet 2021 et l'indice de classement, c'est le nombre de visiteurs par ans, le nombre de publications, etc. Le nouveau site sera présenté au conseil de direction d'ici deux semaines. Le nouveau site mettra en évidence l'aspect pédagogique et scientifique de l'université. On fusionnera les 49 sites en un seul portail web de l'université. L'objectif, est d'augmenter le référencement sur internet. Avec la contribution des enseignants nous visons la 1^{ère} place. S'il n'y a pas de publication scientifiques, nous améliorerons au moins le classement pour être dans le dix meilleurs. Et concernant le site web en plus d'autres plateformes que nous essaierons de développer, si les moyens nous le permettent. Notre prochain projet est le développement d'une application UMMTO sur Androïde ».

D'après les réponses du responsable nous constatons que le site de l'université est mal structuré, mal animé, mal présenté, et n'est pas fréquenté par la communauté de l'établissement, soit pour motif d'absence d'informations ou bien n'est pas utile, ce qui a engendré un mauvais classement par rapport aux autres sites universitaires.

Question 07 : Après avoir consulté le site de l'Université, nous avons constaté, l'absence d'un espace réservé aux personnels, pourquoi?

« Nous allons intégrer dans le nouveau site un espace Alumni. Il s'agit d'une communauté universitaire constituée d'anciens étudiants et fonctionnaires. Comme expliqué aussi précédemment nous essaierons de créer un espace pour les fonctionnaires où ils pourront demander des documents par exemple ».

Question 08 : Pour quoi un espace est-il alloué à la fonction recrutement, et non aux autres fonctions de la GRH

« Parce que le seul besoin exprimé par les responsables. En plus, ça ne servirait à rien de se lancer dans un grand projet car PROGRES est là pour ça ».

Question 09 : Quels sont les autres prestations de services qu'offre le centre des réseaux dans le domaine de la GRH pour l'établissement ?

« Officiellement aucune, mise à part la diffusion de l'information car d'après les textes réglementaires le centre des réseaux est uniquement au service de la pédagogie. Mais nous

essayons quand même de faire des efforts pour les autres services. Ce qu'il faut savoir est qu'il faut beaucoup de moyens que nous n'avons pas. Pour l'administration le site internet sert uniquement à publier l'information pour l'instant ».

On remarque d'après ces Trois (03) réponses, que le site internet de l'établissement n'a pas alloué une partie pour son personnels qui dépassent les 4000 entre fonctionnaires ATS et Enseignants , mise à part un lien réservé pour l'inscription des candidats aux concours de recrutement lancé par l'établissement, ainsi que la diffusion de l'information liée à la carrière des fonctionnaires (résultats des examens professionnels et les notes d'information ...).

Question 10 : Quelle est la nature de vos relations de travail avec la sous direction des personnel et de la formation ainsi que les autres services personnels des facultés ?

« Depuis que je suis au centre, aucun service de personnel m'a contacté. Personne n'a exprimé le moindre besoin »

Question 10 : Quels sont les prestations services les plus demandées par ces services ?

« A part la messagerie professionnelle et l'installation réseaux, pas grand-chose ».

Nous avons constaté que l'utilisation de l'internet dans le domaine de la GRH est limité à l'exception de la messagerie pour certains fonctionnaires, mais tout de même la messagerie fait partie de la communication interne et externe et cette dernière fait partie des fonctions de la GRH,

Question 11 : A l'aune de la crise sanitaire Covid-19, quels sont les mesures exceptionnelles prises par ce centre pour la gestion administrative notamment la GRH?

« Le centre a commencé par développer une cellule de visio-consultations psychologiques en ligne au profit de la communauté universitaire. Nous avons ensuite assurer la diffusion de l'information concernant notamment la campagne de vaccination. D'un autre côté, nous avons lancé dans un temps record une plateforme de télé-enseignement où nous avons inscrit plus de 59000 utilisateurs ».

-Et concernant la GRH ?

« Comme je vous l'ai déjà expliqué les services des personnels nous sollicitent rarement ».

Question 12 : Pendant le confinement, ce centre est ce que il collabore pour un éventuel travail à distance ?

« Pendant le confinement, le centre a contribué au fonctionnement de la pédagogie (enseignement à distance) de la prise en charge psychologique à distance, du lancement de la plateforme informatique du laboratoire Covid19. Dans le domaine de l'administration il est vraiment difficile d'intervenir car comme vous le savez à la fonction publique tout est encore sur support papier et on dépend d'autres organes tels que le Contrôleur Financier, et la fonction publique... ».

-Mais la crise sanitaire impose aux organisations (entreprises et administration) d'adopter de nouvelles mesures, afin d'assurer la continuité de la gestion et le fonctionnement de ses services, chose remarquable dans les pays développés, mais concernant le cas de l'Université, elle peut assurer les services à distance notamment pour les documents internes (titres de congés , attestations de fonction, fiches de paie , et tout autres documents internes).

« Comme expliqué précédemment nous souffrons d'un grand problème de disponibilité de l'information à l'université. Ce n'est pas le développement de ce genre d'applications qui est difficile mais l'obtention de l'information à jour n'importe quel moment. Sinon, un fonctionnaire pourrait imprimer son attestation de fonction alors qu'il est en situation irrégulière. Enfin, je vous précise que pour ce genre de service PROGRES est fait pour ça. Et nous ne pourrions jamais faire mieux que progrès ».

On constate d'après les réponses du responsable que le centre assure et collabore pour un enseignement à distance assuré par les corps des enseignants au profit des étudiants. Et pour la gestion GRH , aucune fonction , à l'exception de la diffusion de l'information la prise en charge psychologique pour la communauté universitaire dont il fait partie les personnels , ainsi que la diffusion de l'information . Et concernant le travail à distance et la délivrance de quelques documents est possible mais la SDPF doit collaborer dans ce sens pour

la création et mise à jour de la base des données, et le centre peut même exploiter les données PROGRES pour ce projet.

Question 13 : Pendant le confinement , comment vous collaborer et communiquer avec vos collègues et vos responsables ?

« Mail et téléphone Aussi visioconférence , ainsi que les réseaux sociaux »

Question 14 : Et quels obstacles rencontrez-vous au travail dans ce centre ?

« On rencontre beaucoup d'obstacles. Manques de moyens humains et matériels. En plus on travaille avec des logiciels gratuits qui sont très limités ».

« Un autre obstacle est la résistance des utilisateurs aux nouvelles technologies qui sont souvent mal maîtrisées ou très peu utilisées ».

- Est-ce que vous rencontrez des problèmes liés à la sécurité des données (piratages , et faux comptes) soit pour les mails ou les réseaux sociaux, quelles sont les mesures à prendre dans ce volet?

« Nous utilisons une messagerie certifiée Google qui est très sécurisée. Notre page Facebook est désormais certifiée d'origine avec le badge bleu qui est affiché. Le problème est beaucoup plus au niveau des plateformes web qui sont peu protégées car on utilise des logiciels gratuits ».

Nous constatons d'après les réponses du responsable du centre des réseaux que , que les outils de communication utilisés pendant le confinement sont le téléphone, mails et réseaux sociaux. Des obstacles et des problèmes rencontrés liés au manque de moyens humains et matériels, ainsi que l'utilisation des logiciels non certifiés gratuits, ce qui est un frein pour l'avancement dans ce domaine.

Question 15 : Vous êtes responsable d'un centre des réseaux et informaticien de formation, comment évaluez vous l'intégration de la technologie et les transformations numériques dans la GRH au sein de votre établissement ?

« Beaucoup d'efforts restent à faire. Il faut commencer par la formation du personnel dans les différents domaines de l'informatique. Ensuite faire comprendre à tout le monde ce que peuvent nous faire gagner les technologies de l'information et de la communication ».

Question 16 : Quels projets allez vous entreprendre pour collaborer au développement et l'amélioration de l'intégration de la technologie dans la GRH ?

« Nous devons travailler davantage en collaboration avec les service des personnels. Nous pouvons essentiellement permettre aux fonctionnaires d'avoir accès à leurs documents en ligne. Nous pouvons également créer des plateformes de collaboration pour travailler à distance. La seule condition est d'avoir accès à une information de qualité et à jour ».

L'intégration de la technologie notamment les transformations numériques dans la GRH reste un grand chantier en phase d'amorcement , cela et sa nécessite beaucoup d'efforts. Mais en tant que responsable de centre, il va faire de son mieux pour développer et collaborer à ce projet.

La synthèse des résultats de l'entretien :

- Le site de l'établissement est mal présenté , et presque vide . Et ce site serve dans le domaine de la GRH pour la diffusion de l'information ainsi que un lien réservé au recrutement.
- Pendant le confinement , aucun service fourni par ce service dans le domaine de la GRH cela revient au service de la GRH qui ne n'accorde pas d'importance à collaborer avec le centre centre pour leur travail.
- Les moyens humaines et matériels de ce centre sont insuffisants pour développer l'intégration de la technologie et moderniser la GRH .
- Le responsable du centre , avec peu de moyens, promet de collaborer au développement et l'intégration des transformation numérique dans la GRH , ce qui vraiment important pour cette fonction , vu le retard qu'elle connaît dans ce domaine.

Conclusion du chapitre :

A l'issue de ce chapitre dédié à l'illustration du cas de l'UMMTO quant à l'évaluation de l'intégration des transformation numérique dans la GRH à l'aune de la crise sanitaire Covid-19, nous avons pu dégager un certain nombre de résultats.

La majorité de la population enquêtée sont au courant et affirment que les technologies les aident à réduire le temps de traitement, la transmission rapide des données ainsi que l'accès à l'information au moment opportun.

A travers cette enquête, nous avons pu remarquer aussi qu'au sein de l'université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, l'utilisation de la technologie est trop limitée, il y'a absence des sérieux projets pour intégrer les transformations numériques dans la GRH, le manque de moyens humaines et matériels informatique, manque des applications et logiciels informatique pour la gestion de la ressource humaine, l'accès limité et non généralisé de l'internet dans les services, ainsi que le manque de la sensibilisation et la formation de personnels à propos du projet ... Tout cela est considéré comme un frein à sa réussite. Ces lacunes enregistrés dans cet établissement confirme nos hypothèses. Comment ? alors l'établissement doit revoir sa stratégie de gestion, et doit fournir plus d'efforts pour mieux réussir d'intégrer les transformations numériques dans la GRH , de mettre à la disposition des service de la GRH , un matériel performant répondant aux exigences de l'environnement, de généraliser et d'améliorer le réseaux internet, ainsi que d'acquérir des logiciels informatiques pour la gestion des fonctions RH, et de former les fonctionnaires pour s'adapter à ces nouvelles technologies afin de réussir le projet d'intégration des transformations numériques dans la GRH .

Conclusion générale



Conclusion Générale :

Avec l'arrivée de la mondialisation, les organisations adoptent de plus en plus de nouvelles technologies tant sur le plan administratif que technique afin de s'adapter à ces changements de l'environnement. La technologie, notamment les transformations numériques ont un impact radical et positif concernant la fonction des ressources humaines, car elle permet à celle-ci de compresser le temps et l'espace et le coût, faciliter la communication, et de fluidifier les informations, etc. Néanmoins savoir les maîtriser est une autre chose. De ce fait toute organisation doit mettre en place des actions de formation afin de garantir leurs réussites, et doit mobiliser beaucoup d'efforts, et consacrer des moyens matériels et humains pour la réussite de ces intégrations.

Lors de notre étude nous avons essayé d'apporter en premier lieu par une revue de littérature concernant notre problématique, en second lieu, d'appréhender au mieux la réalité du terrain en s'approchant de l'université Mouloud MAMMARI de TIZI-OUZOU à l'aune de la crise sanitaire Covid-19, à travers un guide d'entretien et un questionnaire adressé aux fonctionnaires des services de la GRH de l'établissement.

Nous avons développé dans le premier chapitre la plupart des écrits sur la GRH, les définitions, objectifs, et son évolution ainsi que les outils de la GRH. Concernant le deuxième chapitre nous avons développé les définitions et évolutions des notions de technologie, numérisation, digitalisation... Et leur impact sur la GRH. Cette revue de littérature nous a permis d'acquérir des connaissances et de conceptualiser les notions étudiées à savoir, la GRH, la technologie, les transformations numériques et leur impact sur la GRH, ce qui nous a permis d'éclairer et de conclure l'impact radical et positif de ces technologies sur la GRH. Cette conclusion nous a permis de conforter, ainsi que de confirmer notre première hypothèse, vu que la technologie est toujours en évolution, Chaque fois qu'il y a des mutations dans ce domaine, nous enregistrons des lacunes et des insuffisances dans l'intégration de ces transformations numériques dans la gestion administrative notamment la GRH.

Sur le terrain notre préoccupation principale était d'évaluer l'intégration des transformations numériques dans la GRH sur le cas de l'UMMTO à l'aune de la crise sanitaire, et répondre à notre question de recherche : Quel est le degré et le niveau d'intégration des changements numériques dans la GRH ? Ainsi qu'à nos hypothèses à savoir:

- Vu que la technologie est toujours en évolution, l'intégration des changements numériques dans la GRH ne suit pas le rythme de cette évolution.

- Compte tenu que l'étude empirique était réalisé dans un établissement public Algérien où l'accès à l'internet reste limité, et en raison du retard que connaissent notre pays dans le domaine de la technologie, l'intégration des ces transformations numériques dans la GRH reste imparfaite et insuffisante pour répondre aux exigences actuelles.

Nous avons essayé de voir la réalité de l'intégration de ces transformations numériques dans la GRH , en nous basant sur les entretiens et questionnaires, nous avons pu collecter les données nécessaires auprès de plusieurs fonctionnaires des services de la GRH , dont l'analyse nous a permis de constater certains résultats empiriques.

Nous avons donc pu remarquer qu'au sein de l'UMMTO, le degré d'intégration des transformations numériques dans la GRH est trop faible, et il est limité à la fonction recrutement, la diffusion de l'information et la communication interne et externe, ainsi que l'utilisation d'un logiciel de gestion de la paie, le reste des fonctions GRH sont faite avec des méthodes traditionnelle à savoir l'utilisation flagrante du support papier. Un autre point à ne pas négliger à savoir le manque et le mauvais débit internet, le manque des outils et matériels informatiques performants , ainsi que l'absence des logiciels spéciaux pour la GRH, à l'exception de la plateforme de collaboration PROGRES GRH qui demeure en phase de lancement avec un taux d'avancement et de mise à jour très réduit. L'intégration des transformations numériques et technologiques sont indispensable à la GRH, car ça permet de gagner plus de temps, de faciliter la communication et permet aussi de fluidifier les informations. Elle permet aussi d'éviter les lacunes, les omissions, les erreurs et les risques liée au perte et dégradation des documents et dossiers sur support papier. Ces lacunes enregistré dans cette établissement confirme nos deux hypothèses.

Cependant, toute recherche ne peut être complète et la nôtre ne fait pas exception. En effet, tout au long de notre recherche, nous avons rencontré des difficultés liées au manque et à la non disponibilité des ouvrages traitant notre sujet de recherche.

Bibliographie



Bibliographié :

Ouvrages :

- Jean-Marc Le Gall - La gestion des ressources humaines - 6ème édition - édition Puf- 2003.
- LOIC CADIN - La gestion des ressources humaines - 2ème édition - édition DUNOD- 2003.
- NGAY EBEN - La gestion des ressources humaines -2ème édition - édition DUNOD - Paris 2009.
- LOIC CADIN - GUERIN Francis et PIGERYE Frédérique « Gestion des ressources humaines » 3ème édition - édition DUNOD - France 2007.
- M. Moreno - « Gestion des Ressources Humaines » GRH-GRH, IAE-GRH - édition UT1- Paris 2008.
- LOIC CADIN « La gestion des ressources humaines » 2ème édition - édition DUNOD- Paris 2000.
- Jean-Marie Peretti « gestion des ressources humaines » 12ème Edition - édition Vuibert - Paris 2010.
- Bruno Metlling, Jérôme barré, Emmanuel Amiot, Dominique Gatto - Quel rôle pour la fonction ressources humaines en 2020-2025 ?- édition Livre Blanc - Février 2016.
- Marie-Hélène Westphalen, Communicator - Le guide pratique de la communication d'entreprise- édition Dunod - Paris 1999.
- Philippe Détrie et Cathérine Broyez - La communication interne au service du management - Editions liaisons - Paris 2002.
- Thierry Libaert - La communication d'entreprise - 2ème Edition -édition Economica - Paris 2005.
- GEMINARD (Lucien)- Logique et technologie - édition DUNOD - Paris 1970.
- Emmanuel Baudoin, Caroline Diard, Myriam Benabid, Karim Cherif - Transformation digitale de la fonction RH – édition Dunod – Paris 2019.

Articles, revues et mémoires :

- SHALUBINCHI, cours de GRH, G3SCA, ISP/Bukavu - 2008-2009
- BUHENDWA, cours des questions approfondies de GRH, ISP/Bukavu, L2 SCA - 2002-2003
- Code du Travail français, modifié par l'ordonnance de 2017 article L.1222-9 .
- Dr .MOHAMMED BelkacemFaiza, Université de Blida 2 . Dr.ZOUAGHISamia, Université de Bouira, Dr. LEBBAZ Abdelkader , Université de Ghardaia, Algérie - La numérisation de

L'administration publique en Algérie- Journal of International Economy and Globalization (JIEG)
Vol (03), No (02), Algérie 2020

- -Décret exécutif n° 03-279 du 23 août 2003 fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université.
- -L'arrêté interministériel du 24 août 2004 fixant l'organisation administrative du rectorat, de la faculté, de l'institut, de l'annexe de l'université et de ses services communs
- Claude Mazamesso WELLA – mémoire de fin d'études en vue d'obtention d'un diplôme d'études approfondies en GRH Université de Lomé Togo – 2012.

Sites internet :

- <https://www.jobphoning.com>.
- <https://www.coursdefsjes.com>.
- <https://www.fr.wikipedia.org>.
- <https://www.petite-entreprise.net>.
- <https://www.ordrecrha.org>.
- <https://www.novrh.com>.
- <https://www.britannica.com>.
- <https://www.leslivresblancs.fr>.
- <https://www.olats.org>.
- <https://www.fr.quora.com>.
- <https://www.wikiwand.com>.
- <https://www.recoveo.com>.
- <https://www.fl-executivesearch.com>.
- <https://www.escadrille.org>.
- <https://www.l-expert-comptable.com>.
- <https://culture-rh.com>.
- <https://www.ummtto.dz>.

Table des matières



Table des matières

Chapitre I : Cadre conceptuel de la gestion des ressources humaines

Introduction.....	5
Section 01 : Définitions, et évolution de la gestion des ressources humaines.....	6
1-1 Définition de la GRH.....	6
1-1-1 La gestion.....	6
1-1-2 Les ressources.....	6
1-1-3 Ressources Humaines.....	6
1-1-4 Gestion des Ressources Humaines.....	7
1-2 Evolution de la Gestion des Ressources Humaines.....	8
1-2-1 Origine de la GRH.....	8
1-2-2 Evolution de la GRH.....	9
1-2-2-1 La période allant des années 1850 à la seconde guerre mondiale.....	10
1-2-2-2 Les Années 1960-197.....	11
1-2-2-3 Les Années 1970-1977.....	11
1-2-2-4 Les Années 1980.....	12
1-2-2-5 Fin des années 80 jusqu'à 2000.....	12
1-2-2-6 A partir des années 2000.....	12
Section 02 : Les différents volets de la GRH.....	13
2-1 Analyse de l'emploi.....	15
2-3 Le recrutement , La formation et le développement des compétences.....	15
2-4 Evaluation du rendement, la gestion des carrières et l'amélioration des conditions de travail.....	16
2-5 La rémunération et la motivation.....	16
2-6 Le respect de la réglementation du travail.....	16
2-7 La planification des RH et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	17
2-7-1 Les objectifs de la GPEC.....	17
2-7-2 Les tâches de la GPEC.....	18
2-8 La communication, l'information et les relations sociales.....	18
Section 03 : Les moyens et outils de la GRH.....	19
3-1 L'organigramme de l'organisation et la fiche de poste du salarié.....	19
3-1-1 L'organigramme de l'organisation.....	19
3-1-2 La fiche de poste	20
3-2 Les références (Textes réglementaires, code du travail, règlement intérieur et conventions collectives.....)	20
3-2-1 Le code du travail	21
3-2-2 Le règlement intérieur.....	21
3-2-3 Convention collective.....	22
3-3 Le tableau de bord GRH.....	22

3-3-1 L'utilité du tableau de bord RH.....	23
3-3-2 Les objectifs du tableau de bord RH.....	23
3-3-3 Rôle de tableau de bord	24
3-4 Plan de gestion des ressources humaines.....	24
3-4-1 L'importance du plan des ressources humaines.....	25
3-4-2 Les composantes d'un plan de gestion des ressources humaines.....	25
3-4-2-1 Formulation d'un plan de gestion des ressources humaines.....	25
3-4-2-2 Élaboration plan de gestion des ressources humaines.....	26
3-4-2-3 Mise en œuvre plan de gestion des ressources humaines.....	27
3-4-2-4 Évaluation plan de gestion des ressources humaines.....	27
3-5 Le bilan social.....	28
3-5-1 Objectifs du bilan social.....	28
3-5-2 Contenu d'un bilan social.....	29
3-6 Communication en ressources humaines.....	30
3-6-1 Les enjeux traditionnels de la communication RH d'entreprise.....	32
3-6-2 Les nouveaux enjeux de la communication interne d'entreprise.....	32
3-7 Le Système d'Information RH (SIRH).....	33
3-7-1 Les fonctions d'un SIRH.....	34
3-7-2 Les avantages d'un SIRH.....	34
Conclusion.....	36

La numérisation de la gestion des ressources humaines

Introduction.....	37
Section 01 : Définition et évolution de la numérisation.....	39
1-1 Définitions des concepts clé de la numérisation.....	39
1-1-1 Définition de la technologie	39
1-1-2 Types de technologies.....	40
1-1-3 Les nouvelles technologies.....	40
1-1-4 Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC).....	40
1-1-5 Les transformations numériques.....	41
1-1-5-1 La numérisation.....	41
1-1-5-1-1 Types de numérisation.....	42
1-1-5-1-2 Les objectifs de la numérisation.....	42
1-1-5-2 La digitalisation.....	43
1-1-5-2-1 Les avantages de la digitalisation.....	43
1-1-5-2-2 La différence entre digitalisation et numérisation.....	43
1-2 Evolution des transformations numériques.....	45
1-2-1 Naissance des premiers ordinateurs.....	45
1-2-1-1 Première et deuxième génération d'ordinateurs (1936-1965).....	45
1-2-1-2 Troisième et quatrième génération d'ordinateur (1963- fin des années 1980).....	46
1-2-1-3 L'émergence d'une nouvelle génération d'ordinateurs.....	46
1-2-2 Apparition de l'internet.....	47

1-2-2-1	Contexte des années 70.....	47
1-2-2-2	L'internet des années 80.....	48
1-2-2-3	L'internet d'aujourd'hui.....	48
1-2-3	Apparition des Smartphones et tablettes.....	48
1-2-4	Les supports de stockage des données.....	49
1-2-4-1	Les disques durs.....	49
1-2-4-2	La clé USB.....	50
1-2-4-3	Les cartes mémoires.....	50
Section 02 : La numérisation des fonctions de la ressources humaines.....		51
2-1	La mise en place d'un projet de numérisation.....	51
2-1-1	Les obstacles de la numérisation.....	52
2-1-2	Objectifs de la numérisation des fonctions ressources humaines.....	52
2-2	Les principaux volet de numérisation des fonctions ressources humaines.....	53
2-2-1	Le recrutement numérique.....	53
2-2-1-1	L'offre d'emplois numérisé.....	54
2-2-1-2	La numérisation des candidatures.....	54
2-2-2	La formation numérisée (e-learning).....	55
2-2-2-1	Les formations formelle.....	56
2-2-2-1	Les formations informelle.....	56
2-2-3	La gestion administrative.....	56
2-2-3-1	Suivi de carrière.....	57
2-2-3-2	Protection sociale.....	58
2-2-3-3	Gestion de la paie.....	58
2-2-3-4	La retraite.....	59
2-2-4	Le télétravail.....	60
2-2-4-1	les différents formes de télétravail.....	61
2-2-4-2	Les avantage du télétravail.....	61
2-2-5	La numérisation de la GRH dans la fonction publique.....	62
2-2-5-1	La numérisation dans le secteur des administrations publiques Algériennes.....	63
2-2-5-2	La numérisation dans la fonction publiques Algérienne.....	64
Section 03 : L'impact des transformations numérique sur la GRH.....		66
3-1	L'apport positif de la numérisation sur la GRH.....	66
3-1-1	l'apport positif aux organisations.....	66
3-1-1-1	Le développement et l'amélioration de son e-réputation dans le cadre d'une démarche RSE.....	66
3-1-1-2	Une amélioration de ses processus.....	67
3-1-1-3	Des gains de productivité.....	67
3-1-1-4	Une amélioration de la qualité de vie au travail.....	67
3-1-2	L'apport positif pour les salariés.....	68
3-1-2-1	la minimisation du facteur temps.....	68
3-1-2-2	Facilite la communication et l'accès à l'information.....	68
3-1-2-2	Facilite la gestion administrative.....	69
3-2	Incontinents de la numérisation de la GRH.....	70

3-2-1 Les freins psychologiques.....	70
3-2-2 Les Freins liés aux moyens technologiques.....	70
3-2-3 Les freins lié aux compétences.....	71
Conclusion.....	72

Chapitre III : Etude empirique de l'intégration de la numérisation cas de l'UMMTO dans la GRH par le cas de L'UMMTO à l'aune de la crise sanitaire.

Introduction.....	73
Section 1 : Présentation de l'établissement d'accueil et contexte d'étude.....	74
1-1 Historique de création de l'UMMTO.....	74
1-2 Organisation générale de L'Université Mouloud MAMMARI de TIZI-OUZOU.....	76
1-2-1 L'organisation du rectorat.....	76
1-2-1-1 Les vices rectorat.....	77
1-2-1-2 Le secrétariat général.....	77
1-2-1-3 Les sous directions.....	78
1-2-1-4 Les services communs de l'université.....	81
1-2-1-5 La bibliothèque centrale de l'université.....	83
1-2-2 Les conseils organiques décisionnels de l'Université.....	84
1-2-2-1 Le conseil administratif de l'université.....	84
1-2-2-2: Le conseil scientifique de l'université.....	85
1-2-3 L'organisation générale de la faculté.....	86
1-2-3-1 Le doyen de la faculté.....	86
1-2-3-2 Les vices doyens.....	87
1-2-3-3 Le Secrétariat général de la faculté.....	89
1-2-3-5 Les chefs de départements.....	90
1-2-3-6 La bibliothèque de la faculté.....	90
1-2-3-7 Les conseils organiques décisionnel de la faculté.....	91
1-2 Contexte de l'étude.....	93
1-2-1 Lieux de recherche.....	93
1-2-2 L'environnement et condition de recherche.....	94
Section 2 : Cadre méthodologique.....	95
2-1 La Présentation de la méthodologie de recherche.....	95
2-2 La pré-enquête.....	95
2-3 L'enquête.....	96
2-4 L'échantillonnage.....	96
2-5 Présentation du questionnaire.....	97
2-6 Traitement, analyse et interprétation des résultats obtenus.....	97
Section 03 : Analyse et interprétation des résultats.....	98
3-1 L'analyse et interprétation des résultats de questionnaire.....	98
3-1 L'analyse et interprétation des résultats de l'entretien.....	114
Conclusion du chapitre.....	123

Liste des abréviations et acronymes

<i>Abréviations</i>	<i>Significations</i>
<i>GRH</i>	<i>Gestion des Ressources Humaines</i>
<i>DRH</i>	<i>Direction des Ressources Humaines</i>
<i>UMMTO</i>	<i>Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou</i>
<i>SDPF</i>	<i>Sous Direction des Personnels et de la Formation</i>
<i>RH</i>	<i>Ressources Humaines</i>
<i>ATS</i>	<i>Administrateurs, Techniques et Services</i>
<i>GPEC</i>	<i>Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétence</i>
<i>TIC</i>	<i>Technologie de l'Information et de Communication</i>
<i>SIRH</i>	<i>Système d'Information Ressources Humaines</i>
<i>NTIC</i>	<i>Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication</i>
<i>IBM</i>	<i>International Business Machines</i>
<i>WIFI</i>	<i>Wireless Fidelity</i>
<i>HDD</i>	<i>Hard Drive Disk</i>
<i>USB</i>	<i>Universal Serial Bus</i>
<i>PC</i>	<i>Personal Computer</i>
<i>VPN</i>	<i>Réseau Privé Virtuel</i>
<i>CV</i>	<i>Curriculum vitæ</i>
<i>CNAS</i>	<i>Caisse nationale des assurances sociales</i>
<i>CASNOS</i>	<i>Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés</i>
<i>DGFPR</i>	<i>Direction générale de la fonction publique et de la réforme administrative</i>

Liste des figures :

Figure 01 : Model tableau de bord (formation).....	24
Figure 02 : La gestion administrative en RH.....	57
Figure 03 : Organisation de la sous direction des personnel et de la formation.....	79

Liste des Tableaux :

Tableau n°01 : Classement de l'Algérie selon l'indice des nations unies pour l'e-administration (2012 – 2018).....	64
Tableau n° 02 : Utilisation des autres outils technologique dans la GRH.....	102
Tableau n° 03 : Les fonctions GRH utilisé par internet	105

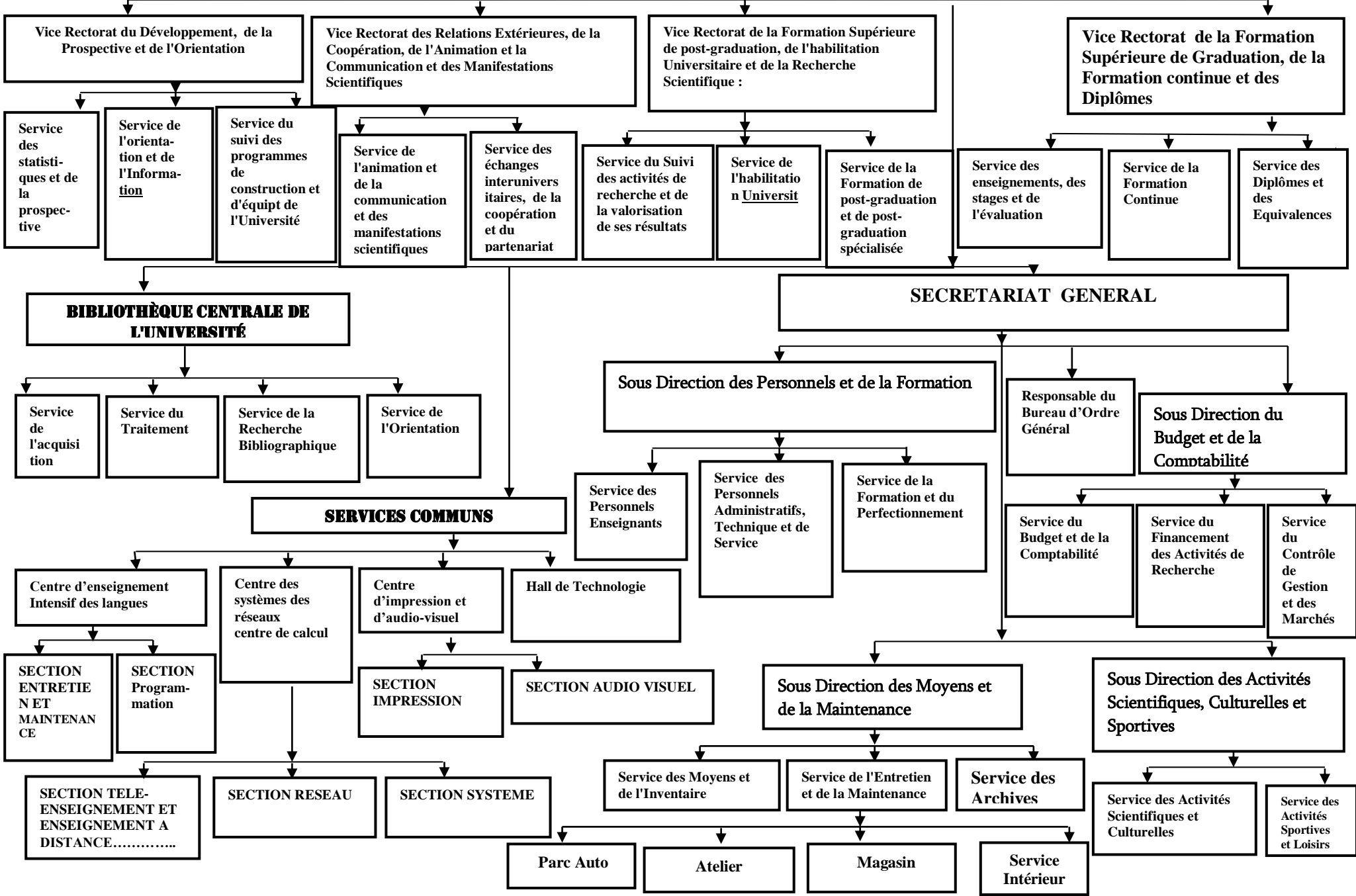
Liste des graphes :

Graphique n° 1: Répartition des personnes interrogées selon le sexe.....	98
Graphique n° 2: Répartition des personnes interrogées selon l'âge.....	98
Graphique n° 3: Répartition des personnes interrogées selon les corps.....	99
Graphique n° 4: Maitrise de l'outil informatique.....	100
Graphique n° 5: Utilisation des ordinateurs dans la travail.....	101
Graphique n° 6: L'accès à l'internet.....	103
Graphique n° 7: Utilisation de la messagerie numérique.....	104
Graphique n° 8: Les outils de communication interne les plus utilisé.....	104
Graphique n° 9: Utilisation des logiciel dans la GRH.....	106
Graphique n° 10: Difficultés liées utilisation des logiciel dans la GRH.....	107
Graphique n° 11: Le travail à distance à l'aune de la crise sanitaire Covid 19.....	108
Graphique n° 12: La prise de nouvelles mesures dans la GRH par l'établissement pour assurer la continuité de la gestion pendant le confinement	110
Graphique n° 13: Insuffisance des capacités et moyens de technologie mobilisé par l'établissement dans la GRH.....	112
Graphique n° 14: La volonté des fonctionnaires de collaborer au développement de l'intégration des transformations numériques dans la GRH.....	114

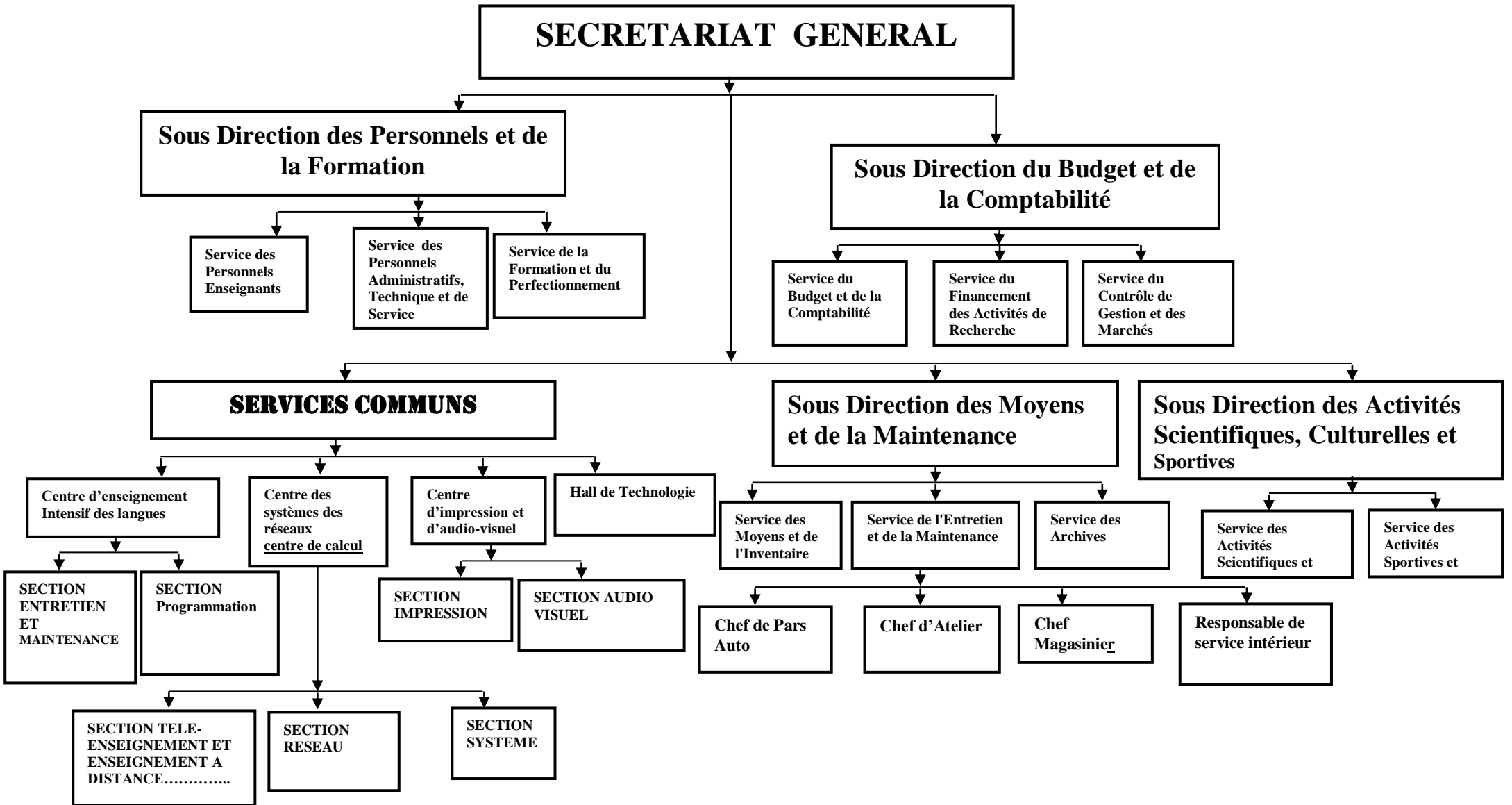
Annexes



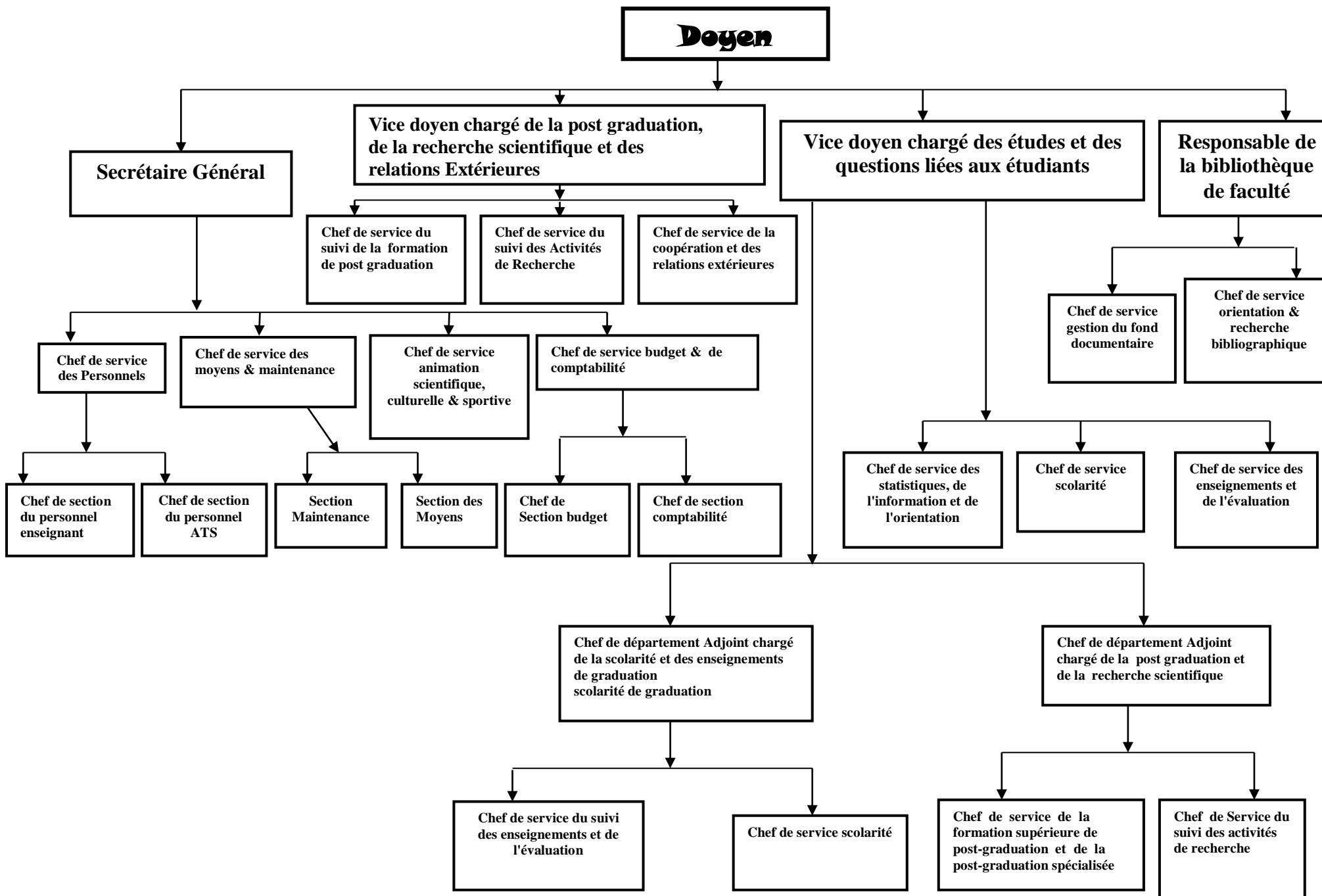
Recteur



RECTORAT



Organigramme de Faculté



Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES
SCIENCES COMMERCIALES**



DEPARTEMENT SCIENCES DE GESTION



Master II : Gestion des Ressources Humaines

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master II en Gestion des Ressources Humaines (GRH).

intitulé « Evaluation de l'intégration des transformations numériques dans la GRH , illustration par le cas de l'UMMTO à l'aune de la crise sanitaire Covid 19 » et pour nous permettre d'évaluer l'intégration des nouvelles technologies numériques dans la GRH au sein de l'université Mouloud MAMMERY de TIZI-OUZOU et cerner les difficultés rencontrés.

Nous vous prions de répondre attentivement au présent questionnaire, En espérant avoir une éventuelle collaboration de votre part.

Nous vous assurons l'anonymat et la confidentialité de vos réponses en espérant d'accepter nos sincères remerciements pour l'attention et le temps que vous nous consacrez.

➤ **Partie I** : Relative à la présentation de la personne enquêtée (sex et âge , spécialité).

1- Quelle est votre sexe ?

Homme Femme

2- Quelle est votre âge?

-18ans à 30ans -41ans à 50ans -60ans à 65ans
-31ans à 40ans -51ans à 60ans

3-Quelle est votre corps de grade de travail ?

- Corps des administrateurs , agents d'administration et autres
- Corps des ingénieurs et techniciens en informatique

4- Si vous êtes des corps administrateurs... avez-vous suivi des formations dans le domaine de l'informatique ?

-Oui -Non

➤ **Partie II** : Relative aux moyens et outils de travail mobilisés par l'université dans la GRH en terme qualité et quantité.

5- Avez-vous un ordinateur dans votre bureau ?

-Oui - Non

6-Quels sont les autres outils de nouvelles technologies que vous utilisez ?

-PC Portable -Tablettes -Smartphones

-Si vous utilisez ces outils, sont mis à votre disposition par l'établissement ou bien c'est un matériels propre à vous ?

-Matériels personnel -Matériels de l'établissement

7- Est-ce que vos matériels informatique sont relié au réseaux internet ?

-Oui -Non

8- Utilisez vous la messagerie numériques dans votre travail de GRH ?

-Oui -Non

9- Quels sont les outils de communication interne avec le personnels de votre établissement que vous utilisez beaucoup plus?

-Support papier -Téléphone -Mails
-Sites internet -Réseaux Sociaux

10- Quels sont les fonctions GRH que vous utilisez via le site internet de l'établissement ?

-Recrutement -La gestion de carrière -L'évaluation
-Les congés -La diffusion de l'information
-Autres précisez sa nature

11- Est-ce que vous utilisez un logiciel ou des applications de GRH dans votre service (gestion des congés, rémunération, gestion de carrière ...) ?

-Oui -Non

Si oui, précisez la nature et le cadre de son utilisation.
.....

12-Trouvez-vous des obstacles à l'utilisation de ces logiciels ?

-Oui -Non

- Si oui, précisez le genre de problèmes ou d'obstacles que vous rencontrez ?
.....

13- Vos clients internes (le personnels) sont-ils satisfaits des services que vous fournissez ? expliquez .

.....
.....

14 - Y a-t-il des réclamations de leur part concernant la gestions de leurs carrières ? lesquels ?

.....
.....

15- A l'aune de la crise sanitaire Covid 19 , est ce que vous travaillez à distance ?

-Oui **-Non**

16- quels sont les actes de gestion en ressource humaines les plus concerné par le travail à distance ?

.....

17- Trouvez-vous des difficultés pour ce genre de travail ? quel type de difficulté ?

.....

18- Pendant le confinement , comment vous collaborer et communiquer avec vos collègues et responsables ?

.....
.....

19- Y a-t-il des nouvelles mesures dans la GRH prise par l'établissement pour assurer la continuité de la gestions pendant le confinement ? lesquels ?

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

20- Pensez-vous que l'intégration de la technologie dans la GRH facilite et aide au travail ? Pourquoi et comment ?

.....
.....

➤ Partit III : Relative aux projets de développement et généralisation de l'intégration des changement numériques dans la GRH.

21- Vous pensez que les capacités et les moyens de la technologie dont vous disposez sont insuffisants pour moderniser la GRH ?

-Oui **-Non**

-Si oui , quel sont ces lacunes :

.....
.....

22- Pour moderniser et mieux intégrer les transformations numériques dans la GRH , que vous proposez ?

.....
.....

23- Êtes-vous prêt à collaborer pour développer l'intégration des transformations numériques dans la GRH ?

-Oui **-Non**

24- Y a-t-il des d'autres projets d'intégration des transformations numériques dans la GRH à part la plateforme de collaboration PRGRES ?

.....

Guide d'entretien

- Depuis quand êtes vous responsable de ce centre ?
- Pouvez vous nous présenter brièvement le centre des réseaux (Objectifs, fonctions et missions)?
- Combien de fonctionnaires qui travaillent dans ce centre et quels est le corps de leurs rattachement. (en l'occurrence la structure du centre).
- Avez-vous des spécialistes dans la GRH qui travaillent dans ce centre ?
- Les fonctionnaires des services GRH m'ont parlés de la plate-forme de collaboration PROGRES, est-ce que elle est rattaché à ce centre ?
- Pouvez vous nous présenter le site de l'établissement ?
- Après avoir consulter le site de l'université , on a constaté l'absence d'un espace réservé au personnel de l'établissement , pourquoi ?
- Pourquoi un espace est-il alloué uniquement au recrutement et non aux autres fonctions de la GRH ?
- Quels sont les autres prestations et services qu'offre le centre des réseaux dans le domaine de la GRH pour l'établissement ?
- Quelle est la nature de vos relations de travail avec la sous-direction personnels et de la formation ainsi que les autres service GRH des facultés ?
- Quels sont les prestations services les plus demandés par ces services ?
- A l'aune de la crise sanitaire Covid 19 , y a-t-il des mesures exceptionnelles prise par ce centre pour la gestion administrative de l'UMMTO ? notamment dans le domaine de la GRH ?
- Pendant le confinement, ce centre est ce que il collabore pour un éventuel travail à distance ?

-Pendant le confinement , comment vous collaborer et communiquer avec vos collègues et responsables

-Quels obstacles rencontrez-vous dans le travail dans ce centre ?

-Comment évaluez-vous l'intégration des transformations numériques dans la GRH au sein de votre établissement ?

-Quels projets allez-vous entreprendre pour développer et améliorer l'intégrations des changements numériques dans la GRH ?