

**Enquête : Impact des Technologies de l'Information et de la
Communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines
(GRH) - Cas de l'entreprise RTO / SONATRACH ORAN (2014)**

Tahar SAÏM

Doctorant, Université d'Oran 2 Mohamed Ben

Ahmed – Algérie

E-mail : tahar.sam@hotmail.fr

Résumé :

L'objectif de cet article est de chercher à apprécier l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la Gestion des Ressources Humaines (GRH), qui peuvent la réorganiser et la repositionner et, par conséquent, peuvent la rendre plus efficace en terme d'efficacité de la prise de décision de GRH, réduction des coûts, amélioration de la gestion de l'information mais aussi de la qualité des prestations RH vis-à-vis ses clients internes et externes. De même, d'essayer de mettre l'accent sur l'efficacité d'un Système d'Information Ressource Humaine (SIRH) basé sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC).

Les résultats de l'analyse de données mettent en évidence deux séries de commentaires : l'une sur *les principales caractéristiques du SIRH*, la seconde sur *les conditions d'usage des TIC en matière de RH*. À travers des résultats obtenus, nous avons pu constater que les outils technologiques utilisés, sont limités par rapport à ceux que nous avons proposés ⁽¹⁾. En effet, les effets constatés des outils de TIC ne sont pas à la hauteur des objectifs attendus en matière de RH.

Mots clés: Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), Système d'Information Ressources Humaines (SIRH), Gestion des RH (GRH), environnement technologique.

¹- Voir état d'équipements des TIC dans l'activité RH, présenté dans le tableau n° 03.

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تقييم تأثير تكنولوجيات المعلومات والاتصال على تسيير إدارة الموارد البشرية، التي تسمح بإعادة تنظيمها وتمركزها، وبالتالي، يمكن جعلها أكثر فعالية من حيث اتخاذ القرارات، تقليص التكاليف وتحسين تسيير المعلومات وكذلك ضمان جودة خدمات الموارد البشرية إزاء عملائها الداخليين والخارجيين. و إضافة إلى ذلك، محاولة التركيز على فعالية نظام معلومات الموارد البشرية الذي يستند على تكنولوجيات المعلومات والاتصال.

إن نتائج تحليل بيانات هذا البحث تكشف عن مجموعتين من التعليقات: الأول يخص الخصوصيات الرئيسية لنظام معلومات الموارد البشرية، أما الثاني يخص شروط استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في مجال الموارد البشرية. من خلال النتائج المحصل عليها، لاحظنا أن الأدوات التكنولوجية المستعملة هي محدودة، مقارنة مع تلك التي إقترحناها. وفي الواقع، الانعكاسات الملاحظة من أدوات تكنولوجيات المعلومات والاتصال ليست في مستوى الأهداف المرجوة في مجال الموارد البشرية.

كلمات مفتاحية: تكنولوجيات المعلومات والاتصال، نظام معلومات الموارد البشرية، تسيير الموارد البشرية، المحيط التكنولوجي.

INTRODUCTION

Pendant longtemps, la GRH ⁽²⁾ était vécue comme un centre de coût, purement administratif. Elle est progressivement devenue stratégique. On est ainsi passé d'une logique de dépenses à une logique d'investissements et cette discipline qui intègre les TIC ⁽³⁾ est devenue un axe stratégique majeur pour le développement de l'entreprise, ainsi, créatrice de valeur. Elle doit être à la hauteur des ambitions qu'elle porte : rapidité, flexibilité, efficacité et réactivité.

²- Gestion des Ressources Humaines (GRH : transcription de l'anglais Human Resource Management, HRM).

³- Technologies de l'Information et de la Communication (TIC : transcription de l'anglais Information and Communication Technologies, ICT).

Les mutations récentes de l'environnement technologique ont profondément modifié les pratiques des RH. Cela a donné lieu à l'apparition des nouvelles pratiques de la fonction RH soutenues par les TIC.

Devant le peu de recherches scientifiques réalisées dans ce domaine en Algérie, nous avons préféré d'étudier le cas de l'entreprise RTO/SONATRACH, sise, à Oran ⁽⁴⁾. Et ceci dans le but de donner un aperçu sur l'usage et l'impact des TIC sur la GRH en particulier.

1. Contexte général de la recherche :

L'utilisation des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) connaît une véritable explosion dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) depuis quelques années. En effet, les apports de tels outils semblent très prometteurs et les possibilités d'applications diverses : architecture client-serveur, Groupware, Workflow, gestion électronique de documents, internet et intranet, extranet, messageries électroniques, etc, apparaissent comme autant de sources d'amélioration de l'avantage concurrentiel, de la productivité et de la performance au regard de la réduction des coûts de la gestion RH.

D'une manière générale, ces outils technologiques introduisent une nouvelle façon de travailler favorisant de nouvelles formes d'organisations du travail (Télé-coordination, organisation virtuelle, travail collaboratif, etc.) et qui affectent à la fois le rôle du management, la coordination du travail et le contrôle des activités. Ils affectent également les systèmes de gestion à travers la délocalisation, l'accès et le traitement en temps réel de l'information.

Ainsi, au cours des dernières années, ces outils technologiques ont permis d'automatiser un nombre important de tâches routinières, de réduire

⁴- La Région Transport Ouest (RTO) est une région de l'activité transport par canalisations de l'entreprise nationale SONATRACH, elle a pour mission le transport des hydrocarbures liquides et gazeux de Hassi R'mel vers le pôle industriel d'Arzew. De même, elle assure le transport des quatre produits hydrocarbures (le Pétrole brut, le Condensat, le Gaz Pétrole Liquéfié (GPL) et le Gaz Naturel) à moindre coût et dans des conditions de sécurité, de fiabilité et de respect de l'environnement.

considérablement les délais de transmissions des informations, et d'éliminer les frontières de l'espace et temps. En outre, de bouleverser la manière de communiquer et d'informer entre les employés dans les organisations.

Toutefois, l'environnement des entreprises est affecté de plus en plus, par l'introduction des technologies de l'information et de la communication (TIC), d'où la problématique des changements est devenue un élément crucial. Ces dernières de par leurs nouveautés, vont imposer à l'entreprise algérienne, l'adaptation à ses nouvelles : politiques, stratégies, fonctionnement interne et surtout de par l'importance à son adaptation à ses fonctions de ressources humaines (FRH).

Comme le souligne B. Menard (2010), le management de l'information dans l'entreprise telles que (collecte, traitement, échange, stockage, etc.), devient une dimension majeure de l'activité de l'entreprise et un véritable critère de sa performance. ⁽⁵⁾

D'après J-R Galbraith la complexité, l'incertitude et l'interdépendance imposent à toute organisation de traiter l'information en vue de coordonner ses activités. Pour le même auteur, ce sont les exigences de communication qui dessinent la structure de l'organisation ⁽⁶⁾.

Les TIC ont beaucoup facilité la circulation de l'information dans de bonnes conditions au sein de l'entreprise (gain du temps et d'espace). Elles apparaissent comme une source potentielle d'avantage compétitif dans la fonction RH. De plus, elles facilitent l'apparition de procédures de management participatif. Le personnel peut communiquer facilement comme il peut participer à la prise de décision, il devient un acteur et non pas un capital isolé. Son utilisation dans le domaine RH est considérée comme une nouvelle dynamique qui conduit la fonction RH à dessiner sa propre trajectoire de changement en optimisant son organisation.

⁵-MENARD B., "**L'entreprise numérique : Quelles stratégies pour 2015 ?**", Éditions Nuvis publishing, Paris, (2010), p. 37.

⁶- GALBRAITH J-R., "**Designing complex organizations**", Addison-Wesley, London, (1973), cité par HATCH M-J et CUNLIFFE A-L., "**Théorie des organisations**", Éditions De Boeck Université, Paris, (2009), p. 216.

À cet effet, l'enjeu est triple pour l'entreprise algérienne. Premièrement, de par la mise en place des outils technologiques qui permettent sur le plan de la gestion de l'information, en matière de traitement, de transmission et du partage d'informations fiables dans des délais opportuns. Ensuite, ça va favoriser les nouvelles formes de travail (la virtualité, le travail collaboratif à distance et l'automatisation des processus, etc.) sur le plan organisationnel. De plus, ça permet de favoriser la coordination, l'intégration et le contrôle sur le plan relationnel.

2. Problématique :

Cette recherche tient compte de plusieurs dimensions, à savoir : la dimension humaine (attentes, souhaits, désirs et comportements du personnel), organisationnelle (mode d'organisation, structure de l'entreprise), technologique (nouveaux outils technologiques) et culturelle (mentalité des employés). À cet effet, la revue de la littérature fait clairement ressortir un questionnement quant aux impacts des TIC sur la gestion RH. Voici donc la question de départ qui a engendré nos premières questions :

Quel est impact réel des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la gestion RH ?

Il est question de guider cette réflexion sur les interrogations suivantes :

- Quels sont les principaux apports du SIRH fondé sur les TIC ?
- Quels sont les principaux facteurs de réussites des TIC en matière de RH ?
- Quels sont les principaux problèmes qui freinent le bon usage des TIC en matière des RH ?

3. Hypothèse de la recherche :

Dans notre recherche, nous avançons l'hypothèse qu'il existe réellement un impact positif fort des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la dite Gestion Ressources Humaines (GRH) au sein de la RTO. Nous lions à cet impact quatre (04) types de critères :

- L'efficacité de la prise de décision en GRH ;

- La réduction des coûts de la gestion RH ;
- L'amélioration de la gestion de l'information (Disponibilité, fiabilité, sûreté des données) ;
- L'amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis des clients internes et externes.

Cette hypothèse sera appréciée à partir d'une enquête en utilisant une analyse quantitative fondée sur des questions adressées aux personnes ayant une meilleure connaissance dans le domaine des ressources humaines.

Pour cela, nous avons demandé à ces personnes de nous dire quels ont été les impacts constatés après l'utilisation des TIC (effets constatés).

4. Objectifs de la recherche :

L'objectif de cette recherche vise à apprécier l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la gestion RH, qui peuvent la réorganiser et la repositionner et, par conséquent, peuvent la rendre plus efficace en terme d'efficacité de la prise de décision de GRH, réduction des coûts, amélioration de la gestion de l'information mais aussi de la qualité des prestations RH vis-à-vis de ses clients internes et externes.

Nous essayons aussi de mettre l'accent sur l'efficacité d'un Système d'Information Ressource Humaine (SIRH) basé sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui peut rendre la fonction RH plus performante, partagée et, par conséquent, il peut amener des changements dans le mode d'organisation des RH.

Dans le but de répondre à notre problématique, nous structurons notre article en deux (02) parties : la première partie de cet article expose un petit aperçu de la littérature lié aux principaux apports des TIC sur la gestion RH d'après quelques auteurs. La seconde partie permet de présenter les résultats obtenus sur deux volets. Le premier porte sur les principales caractéristiques du SIRH. Le deuxième concerne les conditions d'usage des TIC en matière de RH.

5. Cadre méthodologique de la recherche

Étant donné que notre problématique est de type causal, pour mesurer l'impact des TIC sur la GRH, une approche purement quantitative s'impose. Néanmoins, ce travail de recherche a pour objectif de tirer des conclusions sur une population cible qui comprend cinquante-huit (58) personnes travaillant dans la fonction RH. Pour pouvoir obtenir des résultats pertinents de cette population, il faut que l'échantillon étudié soit représentatif de la population visée.

Pour les besoins de notre enquête, nous avons collecté vingt et un (21) réponses pour quarante (40) questionnaires distribués aux employés ayant une meilleure maîtrise de la fonction des ressources humaines au sein de la RTO. En fin de compte, nous avons obtenu un taux de réponse de 52,50 %. Dans ce contexte, nous précisons que l'échantillon (n=21) est représentatif du moment qu'il indique 36,21 % de la population cible RH (N=58)⁽⁷⁾.

Tableau N° 01 : Résumé de la méthodologie de la recherche

Objet de l'investigation	Étude de l'impact des TIC sur la gestion des RH.
Type d'investigation	Étude sur le terrain (Cas de RTO / SONATRACH).
Mode d'échantillonnage : Population mère.... Population cible (RH)....	Composée de 1 610 employés. Composée de 58 employés.
Techniques de collecte des données	Observation participante. Questionnaires adressés aux (21) employés n=21 / 58
Analyse des données	Interprétation des données via une approche quantitative.

Source : Élaboré par nos soins à partir des données recueillies

Le choix des répondants s'est porté : D'une part, sur un échantillon non aléatoire (ciblé), c'est-à-dire de remettre directement les questionnaires aux personnes bien définies au départ, il s'agit de celles qui travaillent dans la fonction RH.

⁷- Il est à noter que nous n'avons pas fait appel aux méthodes statistiques pour le calcul de la taille de notre échantillon.

I. Cadre conceptuel : Comprendre le lien entre les TIC et la GRH

Voici les principales études d'après quelques auteurs concernant l'impact des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) sur la gestion Ressources Humaines (GRH) :

« En règle générale, la technologie sert à transformer les Inputs en Outputs, celle-ci se compose d'objets physiques, activités procédures et connaissance, tout cela contribuant au processus de transformation de matières premières, du travail, et du capital »⁽⁸⁾.

Adopter des Technologies de l'Information et de la Communication (T.I.C), ce n'est pas tout reconstruire du sol au plafond. Il faut s'attaquer à ce qui est important et utile. Ainsi, dans le domaine des RH de nombreux outils technologiques sont développées pour répondre aux enjeux de mobilité du personnel, d'automatisation des processus d'un certain nombre d'activités liées à la fonction RH et plus de flexibilité.

Selon les recommandations de A. Mullenders (2009), ces outils technologiques concernent l'administration du personnel, le recrutement, l'évaluation des compétences, et le management des connaissances, la formation, la rémunération et la paie des travailleurs⁽⁹⁾.

F. Silva nous donne un exemple sur le suivi, le contrôle et la mesure de l'état d'avancement des dossiers en cours à travers des logiciels qui fonctionnent en Work-flow⁽¹⁰⁾. Ce dernier permet de gérer l'évolution de l'information en temps réel⁽¹¹⁾.

D'après E. Mercier et G. Schmidt, les incidences des changements technologiques reflètent les tendances de l'évolution de l'organisation, de la place et du rôle de la fonction RH dans l'entreprise. La GRH doit être

⁸ - HATCH M-J et CUNLIFFE A-L., "**Théorie des organisations**", Éditions De Boeck Université, Paris, (2009), p. 219

⁹ - MULLENDERS A., "**e-DRH: Outil de gestion innovant. La théorie - Les progiciels - Le cadre juridique**", Éditions De Boeck Université, Bruxelles, (2009), p. 80.

¹⁰ - Le Work-Flow (Automatisation de processus) est un outil technologique qui permet de gérer des flux d'informations dans une logique de processus. Il permet aussi des gains de productivité considérables (gain du temps et d'espace).

¹¹ - SILVA F., "**ÊTRE e-DRH**", Éditions liaisons, Paris, (2008), p. 133.

concernée directement par l'introduction de TIC visant à optimiser le fonctionnement de certaines de ses activités, mais aussi doit être appelée à accompagner les changements technologiques concernant l'organisation dans sa globalité. En ce sens, la GRH devient un acteur du changement ⁽¹²⁾.

Selon S-S. Shrivastava, l'impact des TIC sur la GRH est triple, il s'agit de l'impact opérationnel avec la mise en place du SIRH (bases de données, automatisation des activités administratives...), celui relationnel (transactionnel) avec le développement de l'E-RH, l'accent n'est plus mis sur l'administratif mais sur des outils RH supportant des activités spécialisées et des processus managériaux (recrutement, formation, évaluation, rémunération) et enfin le dernier impact est transformationnel. Il s'agit de réorganiser la FRH en équipe virtuelle afin de lui confier un rôle et des activités plus stratégiques ⁽¹³⁾.

Toutefois, sous l'effet d'une véritable révolution technologique, l'entreprise est devenue, au cours de ces dernières années, une matrice de production et de transmission de l'information, sans commune mesure avec le passé, et ce tout au long de ses processus managériaux. Nous assistons, en effet, à des mutations qualitatives majeures, où les TIC provoquent de véritables bouleversements dans les structures et processus de l'entreprise ainsi que sur la nature de son capital humain ⁽¹⁴⁾.

La gestion des ressources humaines s'est appropriée, surtout dans les grandes entreprises, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans ses pratiques de GRH. L'introduction des TIC dans l'entreprise modifie les situations individuelles et collectives de travail mais également les processus opérationnels sur lesquels s'articulent ces

¹²- MERCIER E et SCHMIDT G., "**Gestion des Ressources Humaines**", Éditions PEARSON Education, Paris, (2004), p. 87.

¹³- SHRIVASTAVA S-S., "**Liberating HR through technology**", Human Ressource Management, London, (2003), cité par LAVAL F et ABDALLAH T-D., "**L'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris**", Éditions Management Prospective, Paris, (2007), p. 07.

¹⁴- BENDIABDELLAH A, BENABOU D et CHELIL A., "**L'apport des TIC à la réalisation des performances des entreprises Algériennes**", Université de Tlemcen et Mascara, les Cahiers du MECAS, N° 2, Algérie, (2006), p. 67.

situations donnant lieu à l'apparition de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines.

Cependant, l'introduction des TIC dans les pratiques de gestion a bouleversé le quotidien des organisations. Par TIC, nous entendons l'ensemble des technologies utilisées dans le traitement et la transmission des informations et principalement l'informatique et l'Internet. Les Systèmes d'Information (SI) ⁽¹⁵⁾ sont la parfaite illustration de ces mutations technologiques.

Quant aux professionnels de la fonction ressources humaines (FRH), sont eux aussi confrontés à la nécessité de structurer leur activité et ils recourent également aux TIC dans les pratiques qu'ils mettent en œuvre, certains auteurs parlent alors de e-RH ⁽¹⁶⁾.

II. Discussion des résultats

Les résultats appellent deux séries de commentaires : l'une, porte sur les principales caractéristiques du SIRH, l'autre, concerne les conditions d'usage des TIC en matière de RH.

II.1- Présentation des résultats sur les principales caractéristiques du SIRH ⁽¹⁷⁾

À l'aide de l'observation participante, nous avons pu constater que la fonction RH est centralisée, compte tenu de son statut juridique. Elle est chargée de suivre l'effectif, le dialogue social, l'élaboration des plans de formation et de recrutement en les transmettant à la DG d'Alger. Elle prend des décisions de gestion individuelle des employés se rapportant aux procédures décentralisées.

¹⁵ -Les SI sont définis par Reix R (2005) comme « un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures ... permettant d'acquérir, de traiter, stocker communiquer des informations dans les organisations », p.75.

¹⁶ -KALIKA M., "**Management & TIC**", Éditions liaisons, Paris, (2006), p. 99.

¹⁷ - Système d'Information des Ressources Humaines (en Anglais : Human Resource Information Systems (HRIS)).

II.1.1- Présentation de l'ERP « RESHUM » Composante RH

Le Système d'Information RH est centralisé, par contre les applications sont décentralisées aux niveaux de différents services de la fonction RH. La maîtrise d'ouvrage, c'est-à-dire tout ce qui a trait au SIRH est assurée par la Sous-Direction Administration (SDA), et sa maîtrise d'œuvre est assurée par le Département Informatique. Notons aussi que le Système d'Information Ressources Humaines (SIRH) est développé à partir du RESHUM ⁽¹⁸⁾.

Il est possible de distinguer quatre (04) sous-systèmes du progiciel RESHUM :

Tableau N° 02 : Les 04 Sous-systèmes du RESHUM

Sous-systèmes	Description
Le noyau	Ce sont les applications qui concernent différents types de modules (paie, gestion administrative du personnel, formation, gestion de carrière, recrutement, etc.) développées à partir de « RESHUM ». Ces applications sont utilisées pour : collecter, traiter, restituer et diffuser les informations nécessaires pour un bon fonctionnement du Système d'Information RH,
Le sous-système de mise à disposition de l'information (Navigateur Browser)	Ceci permet d'extraire des informations en vue de les mettre à disposition aux différents utilisateurs. Il sert aussi à alimenter des nouvelles applications créées. Cette opération est assurée par le département informatique

¹⁸- Le RESHUM est un Progiciel de Gestion Intégrée (PGI), il constitue le noyau de gestion administrative et de paie. Il a également pour objectif d'offrir la couverture fonctionnelle la plus complète possible et pour minimiser les coûts, les délais de mise en œuvre (Pour plus de détail, voir le titre : Description de l'ERP RH « RESHUM », ci-dessous).

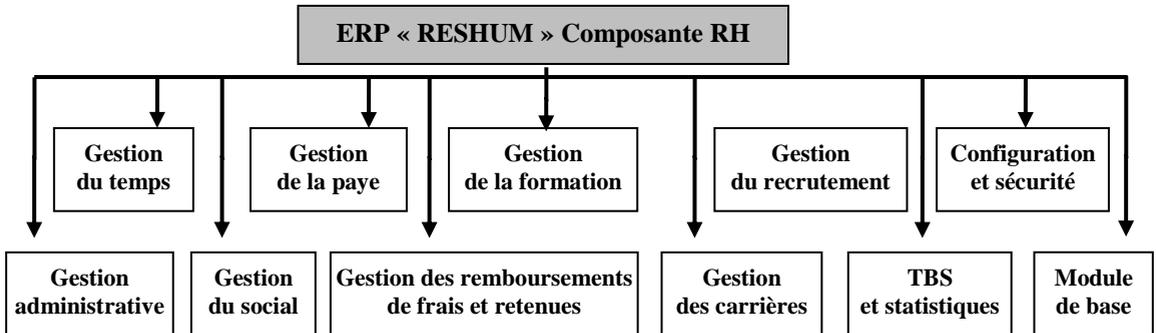
<p>Le sous-système décisionnel (Pilotage des RH)</p>	<p>Ça concerne principalement des informations stratégiques issues de tous les modules RH à travers d'un navigateur (sous forme des requêtes), qui permet de mettre à la disposition des dirigeants un certain nombre d'informations jugées nécessaires à la prise de décision et en contribuant au pilotage des RH (statistiques sur le recrutement, sur la formation, sur la masse salariale, sur les accidents du travail, etc.),</p>
<p>Le sous-système regroupant différentes applications liées à la gestion des RH</p>	<p>Il représente toutes les applications liées à chaque module, qui permet d'obtenir des informations actualisées au moment opportun. Ces applications sont pour la plupart alimentées via le noyau RESHUM qui constitue le socle du système d'information RH, les autres étant isolées. Nous avons constaté que le système d'information RH est constitué, d'une part, des logiciels qu'il utilise, que nous venons de décrire. D'autre part, l'interface utilisateur personnalisable pour chaque employé (le portail RH)</p>

Source : Élaboré par nos soins à partir des données recueillies auprès des services visités

II.1.2- Architecture de l'ERP « RESHUM » Composante RH

Le RESHUM RH est conçu pour saisir, stocker et diffuser de l'information aux différentes structures de la RTO. Il comporte onze (11) modules montrés dans la figure ci-après :

Figure N° 01 : Architecture de l'ERP « RESHUM » Composante RH



Source : Organigramme fourni par le Département RH

II.1.3- Description de l'ERP RH « RESHUM »

La RTO utilise un ERP ⁽¹⁹⁾ appelé RESHUM. Il constitue le noyau de gestion administrative et de paie. Il a également pour objectif d'offrir la couverture fonctionnelle la plus complète possible et pour minimiser les coûts, les délais de mise en œuvre.

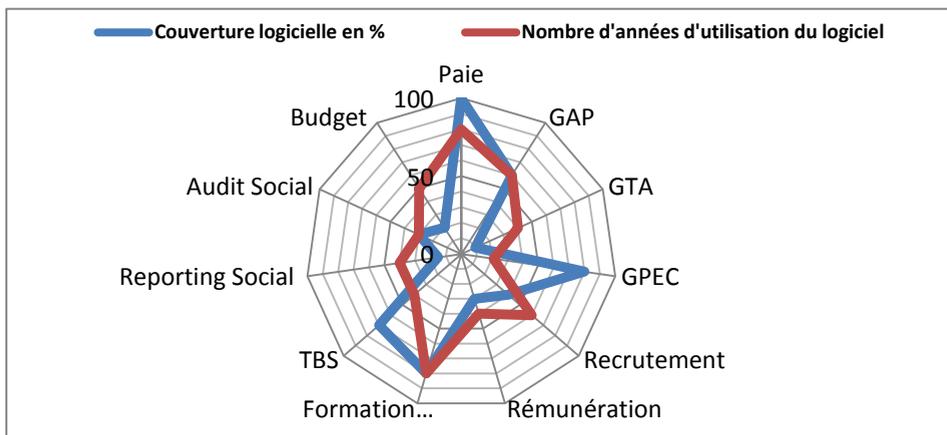
Il contient également des applications très sophistiquées qui sont liées à ce dernier (surtout paie, gestion de carrière et formation), dont l'objectif principal est de résoudre les problèmes liés à la gestion quotidienne en matière de ressources humaines. À titre de rappel, ces applications sont créées et développées par les informaticiens, en réponses aux attentes et besoins des professionnels de la fonction RH (côté Base de données ou réseau).

Les professionnels de la fonction RH représentent la maîtrise d'ouvrage, ils expriment leur besoins aux informaticiens qui représentent la maîtrise d'œuvre. Dans ce côté, il n'y a aucun problème à signaler car ces informaticiens sont compétents. À titre d'exemple, des fois, lorsqu'il s'agit de la création d'une nouvelle application ou même modification, les

¹⁹- Signifiant littéralement en anglais : Enterprise Resource Planning ou « planification des ressources de l'entreprise », et traduit en français par « Progiciel de Gestion Intégré » (PGI).

informaticiens assurent des formations sur le tas aux professionnels de la FRH, voire même l'organisation des réunions entre eux.

Figure N° 02 : La couverture logicielle des activités RH au sein de la RTO en %



Source : Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête

Commentaires

Premièrement, ces informations ont été obtenues à l'aide de l'observation participante au niveau de différentes activités de la FRH. Deuxièmement, en ce qui concerne le taux de couverture logicielle, les modalités étaient présentées en pourcentage et les nombres d'années d'utilisation du logiciel étaient présentés en nombre.

Ce n'est pas une surprise de constater que la paie est informatisée à 100 %. L'informatisation de cette activité ne date pas d'hier, elle était la première fonctionnalité à être informatisée. La RTO utilisait auparavant un autre logiciel qui faisait la paie. Actuellement elle utilise « RESHUM ».

Le RESHUM, un ERP qui intègre les principales composantes fonctionnelles de la RTO : juridique, comptabilité, finance, budget, technique et exploitation, etc. Il est constitué de plusieurs logiciels et repose sur une base des données uniques. Sa composante dite « **Gestion des RH** » nous intéresse. Elle permet une gestion efficace des RH, constitue le socle du SIRH au sein de la RTO et elle couvre les processus RH suivants : Paie,

Gestion Administrative du Personnel (GAP), Social, Relations industrielles, Recrutement, Formation, Gestion Prévisionnelle d'Emplois et des Compétences (GPEC). Son amélioration est assurée par la maîtrise d'œuvre (Département Informatique).

Par contre, pour les autres fonctionnalités, la situation est différente. Cela correspond à la mise en place progressive d'outils souvent difficiles à mettre œuvre et qui n'apportent pas une véritable valeur ajoutée, vu leur lourdeur d'utilisation, le nombre d'information à introduire et le nombre de personnes devant se mobiliser. Un autre constat qui est fait, c'est que le support papier est dominant au sein de la fonction RH.

Donc, il y a toujours des tâches qui ne sont pas automatisées. Pour la Gestion des Temps et des Activités (GTA), la RTO n'a pas de logiciel de gestion des temps (le service paie saisit les listes de pointage qu'il reçoit mensuellement de différentes structures). La couverture progicielle des autres fonctionnalités (recrutement, audit social et budget) est limitée. Mais d'une façon générale, nous constatons qu'il y a une couverture logicielle qui est généralisée à l'ensemble des activités de la fonction RH et certaines dont l'utilisation est limitée.

Nous voyons ici que la couverture logicielle à la RTO concerne principalement les aspects opérationnels du SIRH, et par conséquent, elle est limitée lorsqu'il s'agit des aspects décisionnels. À cet égard, il est recommandé de repenser la couverture logicielle pour les différentes activités de la fonction RH.

II.2- Présentation des résultats sur les conditions d'usage des TIC en matière de RH

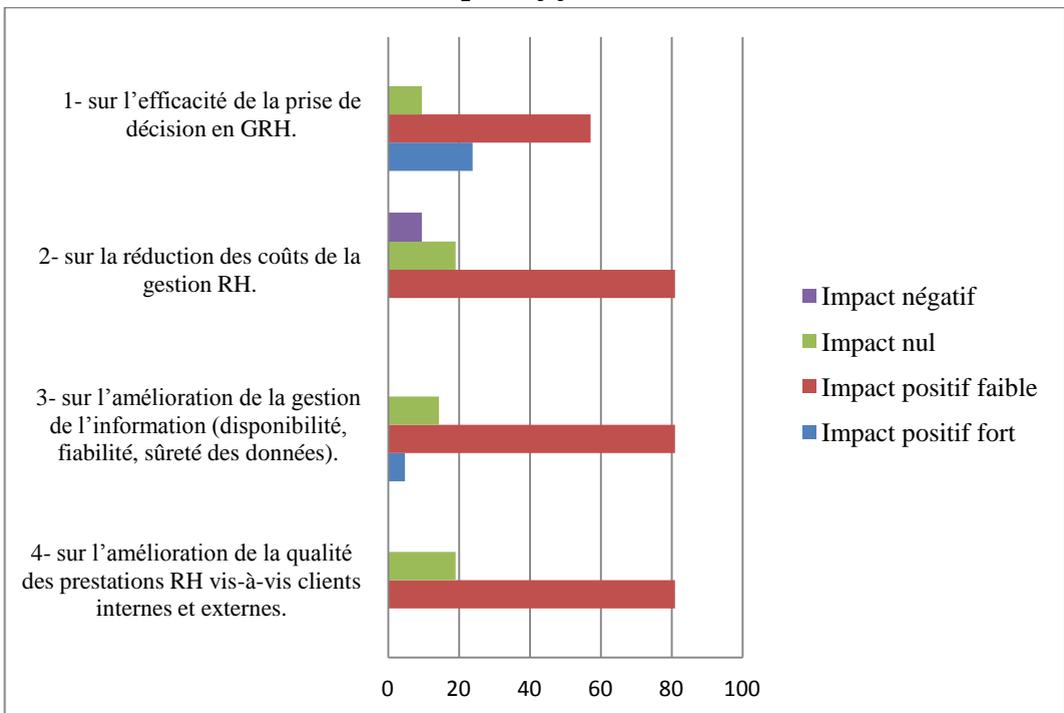
La question n'est plus axée à l'adoption d'une nouvelle technologie qui permettra de réaliser un certain nombre de gains. La vraie interrogation à poser porte bien plutôt sur l'impact réel des TIC sur la gestion des RH. Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une enquête auprès d'un échantillon de 21 personnes au sein de la RTO.

II.2.1- L'enquête par questionnaire

Pour parvenir à collecter les informations requises pour cette étude, nous avons eu recours à l'enquête par questionnaire. En effet un questionnaire a été distribué auprès des employés de la RTO ayant une meilleure connaissance dans le domaine des RH. Ainsi, 21 employés ont répondu à notre questionnaire. Les informations issues de cette enquête ont été traitées et analysées par logiciel SPSS version 19.

Figure N° 03 : Synthèse des résultats concernant l'impact des TIC sur la GRH

Globalement, l'impact des TIC sur la gestion des RH au sein de la RTO est positif faible



Source : Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête

Tableau N° 03: Impact des TIC sur la fonction RH

Impact négatif (1), Impact nul (2), Impact positif faible (3), Impact positif fort (4).

Les critères (en %)	1	2	3	4
sur l'efficacité de la prise de décision en GRH.	9.52	09.52	57.14	23.81
sur la réduction des coûts de la fonction RH.	00.00	19.05	80.95	00.00
sur l'amélioration de la gestion de l'information (Disponibilité, fiabilité, sûreté des données).	00.00	14.29	80.95	04.76
sur l'amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis clients internes et externes.	00.00	19.05	80.95	00.00

Source : Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête

Ce tableau présente les quatre (04) critères que nous avons pris en considération pour apprécier l'impact réel des TIC sur la gestion RH. Il nous montre bien que globalement, les effets constatés des TIC sur les quatre (04) critères en GRH, sont **positifs faibles**. C'est-à-dire, ils ne sont pas à la hauteur des objectifs recherchés.

Arrivée à cette étape de notre étude, il nous est à présent possible de porter un jugement sur l'hypothèse posée dès le départ de cette recherche et donc :

Affirmer l'hypothèse posée et cela pour les raisons qui empêchent d'arriver au stade de l'impact positif fort dans cette entreprise. À notre avis, il en existe plusieurs dont l'entreprise doit tenir compte. Parmi celles-ci, nous pouvons citer :

- d'ordre organisationnel : mauvaise répartition des tâches et des responsabilités, l'absence d'information sur les nouveaux processus. Dans certains services on est très traditionnel sur la manière dont circulent les informations (la voie hiérarchique avec papier est plus utilisée par rapport à la messagerie), ou encore l'inadaptation de la

structure organisationnelle au développement imposé par l'environnement technologique ;

- d'ordre technologique : mauvais fonctionnement de la technologie, inadaptation des nouvelles fonctionnalités aux besoins exprimés, etc ;
- d'ordre humain : manque de compétences techniques nécessaires à l'utilisation de ces outils technologiques, manque de motivation des utilisateurs et l'animation des équipes. En effet la réussite de l'utilisation de n'importe quel outil technologique dépend de son acceptation par le personnel de l'entreprise.

Par ailleurs, investir en TIC ne signifie pas automatiquement améliorer la gestion RH de l'entreprise. L'impact des TIC sur cette dernière dépend d'un certain nombre de paramètres, à savoir : organisationnels, culturels, humains, etc.

Cependant, il faut que la mentalité du personnel soit en adéquation avec les objectifs de l'entreprise et la culture de cette dernière soit développée dans une perspective de création de valeur. L'inadéquation des outils utilisés par le personnel peut se justifier par le manque d'intérêt du personnel.

II.2.2- Préoccupations des personnes enquêtées

Nous avons recensé les principales réponses de ces personnes sondées selon le degré d'importance. D'après eux, leurs préoccupations résident dans les points suivants :

- le traitement massif d'information et une meilleure qualité des informations,
- une meilleure gestion des informations en identifiant les problèmes pour pouvoir les résoudre plus rapidement (gestion des absences) ;
- améliorer l'efficacité des services RH;
- faciliter l'accès à l'information et gain de temps.

Quand nous avons interrogé les personnes enquêtées, nous avons constaté que le traitement et la transmission des données n'est pas leur principal souci. Leur gros problème est de faire face aux impératifs

croissants de qualité de services rendus aux clients internes. Pour eux, ce qui est important, c'est d'avoir une meilleure qualité des informations.

À cet égard, le personnel reconnaît que des problèmes existent dans cette entreprise, qu'ils doivent améliorer la qualité de service. La coopération entre les employés a un aspect important, qui n'est pas pris en compte par certains. Il souligne également, qu'il y a un autre élément essentiel, il s'agit de la volonté qui est la clé du succès. Ainsi, chacun a des objectifs contradictoires, ce qui a tendance à limiter la synergie.

Ce que nous savons de cette entreprise, c'est que les instructions arrivent d'en haut, le travail de chaque employé étant de bien faire ce qui lui est demandé, sans avoir à réfléchir à la modification du mode du fonctionnement, celle-ci est supposée être l'affaire des niveaux supérieurs de la hiérarchie, c'est le cas d'une structure pyramidale, Top down.

Tableau N° 04 : État d'équipements des TIC dans l'activité RH

Taux d'utilisation des outils en TIC (n=21)	Réponses	En %
Portail RH	19	90.50
Logiciel ERP (RESHUM)	02	09.50
Gestion Électronique des Documents (GED)	01	04.80
Newsgroups	00	00.00
Logiciel Groupware	00	00.00
Logiciel Workflow	00	00.00
Logiciel Libre-Service Employé	00	00.00
Logiciel Data warehousing	00	00.00
Internet	05	23.80
Intranet	10	47.60
Extranet	05	23.80
Messagerie électronique	17	81.00
Ligne téléphonique	16	76.20
Agenda des tâches électroniques	00	00.00

Source : Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête

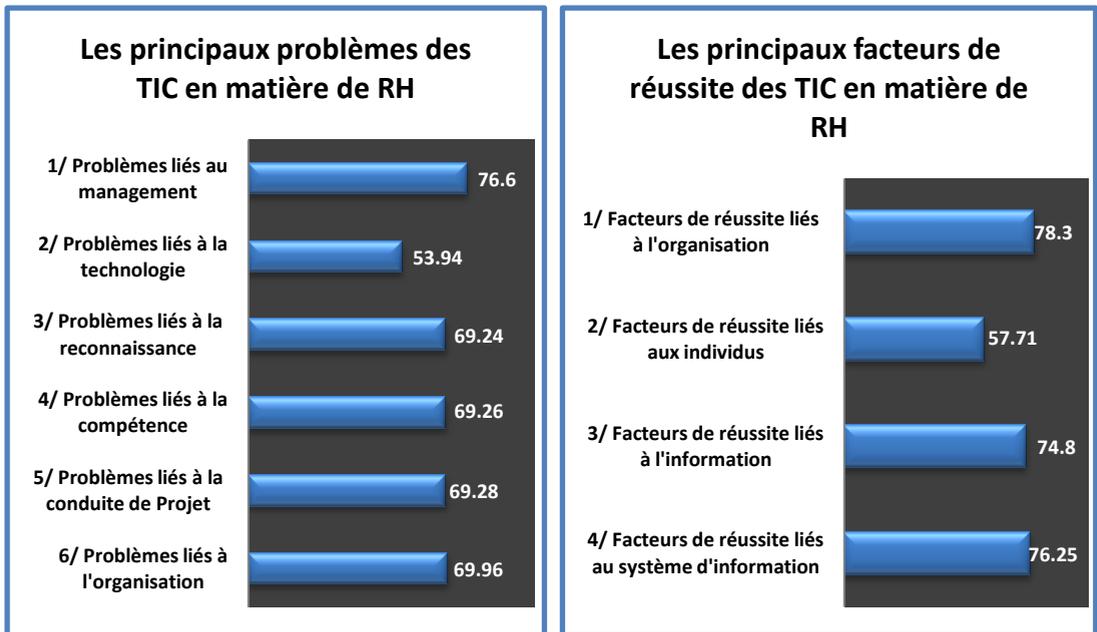
Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus indiquent que les outils technologiques utilisés en matière de RH au sein de la RTO sont limités par rapport à ceux que nous avons proposés. En fait l'informatisation des processus internes liés au domaine RH, est relativement développée.

II.2.2.1- Principaux problèmes et facteurs de réussite des TIC en RH

En ce qui concerne les résultats des principaux problèmes des TIC en matière de RH, six éléments ont été identifiés comme étant susceptibles d'être des freins à l'efficacité des TIC, qui sont d'ordres organisationnels, technologiques, managériaux, de la compétence, de la reconnaissance et de conduite du projet.

Ainsi, quatre éléments liés aux facteurs de réussite des TIC en matière de RH ont été identifiés comme étant susceptibles d'influencer l'efficacité des TIC, qui sont d'ordres fonctionnels, individuels, organisationnels et informationnels.

Figure N° 04 : Les principaux problèmes et facteurs de réussite des TIC en RH



Source : Élaboré par nos soins à partir des données de l'enquête

Commentaires :

En ce qui concerne les principaux problèmes de TIC en matière de Ressources Humaines. Les catégories 1, 3, 4, 5 et 6 sont presque similaires. Quant à la catégorie 2 qui concerne les problèmes liés à la technologie qui est la dernière dans le classement. Ce qui explique que ces types de problèmes influencent l'usage des TIC en matière de RH. À ce propos, il faut revoir la dimension organisationnelle et celle humaine.

Quant aux principaux facteurs de réussite des TIC en matière de Ressources Humaines. D'après les résultats obtenus, nous voyons bien que la réussite d'un projet qui s'inscrit dans le cadre de sa mise en place ou son amélioration dépend des catégories : 1, 3, 4.

Les facteurs liés à l'organisation occupent le premier rang. Les facteurs liés aux individus sont en dernier rang. Cela n'est pas toujours le cas. Le capital humain constitue un élément essentiel dans la réussite de n'importe quel projet technologique.

CONCLUSION :

Dans cette recherche, nous avons essayé d'apporter des éléments de réponses en vue de répondre à un certain nombre de questionnements et de tester notre hypothèse portant sur le lien entre les TIC et la gestion des RH au sein de la Région Transport Ouest (RTO).

L'enquête menée sur un échantillon de 21 répondants (n=21), a démontré qu'en termes d'impact réel des TIC dans le domaine des RH au sein de la RTO n'est pas à la hauteur des objectifs recherchés, et ce, compte tenu d'une part, des problèmes d'organisation et, d'autre part, des difficultés éprouvées par le personnel à s'appropriier les nouvelles technologies. Donc, notre hypothèse ne peut être validée.

Il est à noter que les outils technologiques utilisés en matière de RH au sein de la RTO sont limités par rapport à ceux que nous avons proposés. En fait, l'informatisation des processus internes est relativement développée, mais l'utilisation des fonctionnalités de l'internet est relativement limitée. Il y a également des difficultés de maîtrise qui sont perceptibles dans les réponses apportées par le personnel.

En ce qui concerne la couverture logicielle de l'ensemble des activités RH au sein de la RTO, qui est assurée par le RESUHM, un certain nombre de répondants déclarent que les objectifs attendus de celle-ci n'ont pas été totalement atteints (rapport coût/qualité, ergonomie, actualisation de l'information, partage de connaissances et d'expériences, convivialité).

En définitif, nous pouvons répondre à notre principale question de recherche relative à l'impact positif des TIC sur la gestion des RH. Il est certain que cet impact représente un phénomène complexe, au vu des multiples facteurs qui peuvent influencer le bon usage de ces outils technologiques par l'utilisateur en matière de RH.

Notre contribution, même si elle est plus quantitative, aide à comprendre la complexité du phénomène de l'impact réel des TIC dans nos entreprises, en général, et sur la fonction RH, en particulier. D'autres articles suivront et démontreront leurs arguments des résultats de notre enquête qui reste une base de données pour les recherches qui questionnent le lien entre les TIC et la gestion des RH dans nos entreprises algériennes.

Les résultats de cette recherche pourraient encourager les dirigeants à tenir compte de l'importance des TIC en terme d'amélioration de leur gestion des ressources humaines.

Sur le plan méthodologique, cette étude mériterait d'être prolongée par l'élaboration d'un questionnaire, contenant les items qui répondent de façon plus précise à notre questionnement de départ. On propose donc de procéder par une approche « étude comparative » avec un échantillon plus diversifié (secteur de l'industrie, agriculture, service, agroalimentaire, et). De sorte que les résultats de cette recherche, pourraient être généralisés.

Ainsi, l'exploration de cette future recherche serait celle, par exemple, de faire le suivi de l'impact de l'adoption des TIC allant de la phase d'implantation jusqu'à la phase de la pleine exploitation (cas d'un ERP par exemple).

Nous pouvons conclure donc, que pour notre cas, l'outil technologique n'est qu'un moyen facilitateur qui permet de bénéficier d'un certain nombre d'avantages, toutefois, il existe d'autres dimensions qui sont essentielles

pour le succès de n'importe quelle nouvelle technologie, à savoir : la dimension humaine (culture, attentes, comportement et les habitudes du personnel) et celle organisationnelle. Il ne faut surtout pas, se centrer sur les outils, mais sur les pratiques et les besoins.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES:

1. BENDIABDELLAH A, BENABOU D et CHELIL A., "**L'apport des TIC à la réalisation des performances des entreprises algériennes**", Université de Tlemcen et Mascara, les Cahiers du MECAS, N° 2, Algérie, (2006).
2. BERNARD J., "**Pas de DRH sans SIRH**", Éditions liaisons, Paris, (2010).
3. BLANCHOT F et WACHEUX F., "**TIC, Finalités de la GRH et création de valeur, e-GRH : révolution ou évolution ?**", Éditions liaisons, Paris, (2002).
4. LAVAL F et ABDALLAH T-D., "**L'e-RH : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de Paris**", Éditions Management Prospective, Paris, (2007).
5. HATCH M-J et CUNLIFFE A-L., "**Théorie des organisations**", Éditions De Boeck Université, Paris, (2009).
6. KALIKA M., "**Management & TIC : 5 ans de e-management dans les entreprises**", Éditions liaisons, Paris, (2006).
7. MATMATI M., "**Quels impacts des NTIC sur l'internationalisation des pratiques de GRH des firmes multinationales ?**", des pratiques de GRH des firmes multinationales ?, Groupe ESC Grenoble, Grenoble, (4-2000).
8. MENARD B., "**L'entreprise numérique : Quelles stratégies pour 2015 ?**", Éditions Nuvis publishing, Paris, (2010).
9. MERCIER E et SCHMIDT G., "**Gestion des Ressources Humaines**", Éditions PEARSON Education, Paris, (2004).
10. MULLENDERS A., "**e-DRH: Outil de gestion innovant. La théorie - Les progiciels - Le cadre juridique**", Éditions De Boeck Université, Bruxelles, (2009).

11. PERETTI J-M., "**Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur**", Éditions liaisons, Paris, (1993).
12. PERETTI J-M., "**Tous DRH**", ouvrage collectif, Éditions d'organisation, Paris, 2^{ème} édition, (2010).
13. REIX R., "**Systemes d'informations et management des organisations**", Éditions Vuibert, Paris, 5^{ème} édition, (2005).
14. SHRIVASTAVA S-S., "**Liberating HR through technology**", Human Resource Management, London, (2003).
15. SILVA F., "**ÊTRE e-DRH**", Éditions liaisons, Paris, (2008).