République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Management Tlemcen

Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en science de gestion

Spécialité: Management et stratégie des entreprises

Thème :

L'impact d'E-GRH sur l'amélioration de la performance humaine des employés : Cas de l'entreprise « LAFARGE CIMENT OGGAZ-Mascara-»

Présenté par :

Abed Hanene

Soutenu le : 28/06/2022

Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1- Dr. HAMECH Omar	MCA	Président
2- Dr. BOURI Sarah	MCA	Encadrante
3- Dr. BRAHIMI Assia	MCA	Examinatrice

Année universitaire :2021/2022

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à la contribution de plusieurs personnes, de près ou de loin, à qui je voudrais témoigner toute ma reconnaissance.

Je voudrais tout d'abord exprimer ma reconnaissance, ma gratitude et mon amour envers ma mère et mon pére qui m'a toujours encouragé et motivé à aller de l'avant tout au long de mon parcours académique.

Je voudrais par la suite adresser ma gratitude à mon promoteur de mémoire, DR.Bouri Sarah, pour son assistance, sa disponibilité, son soutien, et ses précieux conseils qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce travail.

Je voudrais aussi exprimer ma reconnaissance envers ma famille qui m'a soutenu tout au long de la réalisation de ce mémoire, mes amis et collègues qui m'ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de ma démarche.

J'aimerai aussi remercier le personnel de la compagnie LAFARGE CIMENT OGGAZ qui m'ont et bien accueilli et orienté durant ma période de stage.

Dédicace

Je dédie ce mémoire :

A ma très chère mère affable, honorable, aimable qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi.

A mon très cher père aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime et le respect que j'ai toujours eu pour vous. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.

A adorable, géniale et tendre ma soeur INES.

A mon frére Kamel.

A tous mes amies : Miassa, Roumaissa, Fatima, Imen, Arij, khawla, Sabrina.

A mon chère ami : Karim.

A Madame BENCHAOULIA Fatima, le responsable formation de l'entreprise, pour son accueil et la confiance qu'ellenous a accordéedès notre arrivée dans l'entreprise.

A Monsieur OUALI Mustapha, FERRANI Miloud et Samir BOULEKOUANEpour leur accueil sympathique et leur coopération professionnellepour nous avoir intégré rapidement au sein de l'entreprise et nous avoir accordé toute confiance ; pour le temps qu'ils nous ont consacrés toute au long de cette période, sachant répondre à toutes nos interrogations.

Sommaire

Introduction générale **11**

Chapitre I. Le cadre conceptuel de la gestion des ressources humaines

Introduction **20**
Section (1) : Les concepts clés de la gestion des ressources humaines **2**1
Section (2) : Les technologies de l'information et de la communication **36**
Section (3) : Les pratiques de la gestion électronique des ressources humaines **49**
Conclusion **56**

Chapitre II. L'amélioration de la performance humaine des employés et l'E-GRH

Introduction **58**
Section (1) : Les concepts liés à la performance **59**
Section (2) : La mesure de la performance humaine **69**
Section (3) : L'amélioration de la performance humaine à travers l'E-GRH **78**
Conclusion **84**

ChapitreIII. Etude de l'impact d'E-GRH sur l'amélioration de la performance humaine des employés : Cas de l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ

Introduction **86**
Section (1) : Présentation de l'organisme d'acceuil **87**
Section (2) : Démarche méthodologique **97**
Section (3) : Présentation, analyse et interprétation des résultats **102**
Conclusion **125**
Conclusion générale **127**
Bibliographie **132**
Annexe **138**

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux

N° du tableau	Titre du tableau	Page
Chapitre I		
(I.1)	Le DRH et ses clients	**25**
(I.2)	Le bilan social	**30**
Chapitre II		
(II.1)	Les indicateurs de mesure de performance RH et le nombre des études concernés	**77**
Chapitre III		
(III.1)	Fiche technique du groupe Lafarge Holcim	**87**
(III.2)	La ditribution de l'échantillon de l'étude	**98**
(III.3)	La discription des axes de questionnaire	**99**
(III.4)	Echelle de LIKERT	**100**
(III.5)	Le degré de l'importance par rapport les paragraphes	**100**
(III.6)	Coifficient de fiabilité (Alpha Cronbach)	**101**
(III.7)	Répartition des données de l'échantillon par genre	**102**
(III.8)	Répartition des données de l'échantillon par tranche d'age	**103**
(III.9)	Repartition des données de l'échantillon par niveau d'étude	**104**
(III.10)	Répartition des données de l'échantillon par l'ancienneté professionnelle	**105**
(III.11)	Répartition des données de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle	**106**
(III.12)	Les moyens arithmétiques et les écarts-types de la dimension E-GRH	**107**
(III.13)	Les moyens arithmétiques et les écarts-types de la dimension E-Sélection	**108**
(III.14)	Les moyens arithmétiques et les écarts-types de la dimension E-Recrutement	**109**
(III.15)	Les moyens arithmétiques et les écarts-types de la dimension l'enregistrement électronique des sorties et des départs	**110**
(III.16)	Les moyens arithmétiques et les écarts-types de la dimension E-Learning	**111**
(III.17)	Les moyens arithmétiques et les écarts-types de la dimension E-Formation	**112**
(III.18)	Les moyens arithmétiques et les écarts-types de la dimension performance humaine	**113**
(III.19)	Résultats du premier test de sous-hypothése	**114**
(III.20)	Résultats du deuxième test de sous-hypothèse	**116**
(III.21)	Résultas du troixième test de sous-hypothèse	**117**
(III.22)	Résultats du quatrième test de sous-hypothèse	**119**
(III.23)	Résultats du cinquième test de sous-hypothèse	**120**
(III.24)	Résultats du test de l'hypothèse principal	**121**

LISTE DES FIGURES

Liste des figures

N° de la figure	Titre de la figure	Page
Chapitre I		
(I.1)	Modèle hiérarchique de la connaissance	**37**
(I.2)	Une matrice des différentes applications d'un collecticiel.	**44**
(I.3)	Les besoins clés du GROUPWARE.	**45**
(I.4)	E-GRH	**50**
(I.5)	Pratiques de GSRH selon le niveau décisionnel et le type d'utilisateurs	**51**
(I.6)	Quelques termes souvent associés au e-Learning	**54**
Chapitre II		
(II.1)	La pyramide de performance (PPS)	**61**
(II.2)	Le rôle du management de la performance	**67**
(II.3)	Managé la performance dans l'organisation.	**68**
(II.4)	Les visées de l'appréciation	**74**
Chapitre III		
(III.1)	L'organigramme du l'entreprise LCO	**92**
(III.2)	Répartition des données de l'échantillon par genre	**102**
(III.3)	Répartition des données de l'échantillon par age	**103**
(III.4)	Répartition des données de l'échantillon par niveau d'étude	**104**
(III.5)	Répartition des données de l'échantillon par l'ancienneté professionnelle	**105**
(III.6)	Répartition des données de léchantillon par catégorie socioprofessionnelle	**106**

LISTE DES ANNEXES

Liste des annexes

N° de l'annexe	Titre de l'annexe	Page
A.1	Le questionnaire	**138**
A.2	Résultats SPSS	**139**

LISTE DESABREVIATIONS

Liste des abréviations

TIC	Technologie de l'information et de la communication
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
FRH	Fonction ressources humaines
RTO	Région transport ouest
PME	Petites et moyennes entreprises
ANDRH	Association nationale des directeurs des ressources humaines
AGRH	L'Association franco-phone de gestion des ressources humaines
IAS	L'Institut international de l'audit social
DRH	Direction des ressources humaines
ISR	Invesstissemnt socialement responsable
SIRH	Systéme d'information des ressources humaines
KSAO	Knowledge, skills, abilities, other.
CV	Carrière de la vie
PPS	Pyramide des performances
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
ERP	Entreprise resource planning
SIS	Systéme d'information sociale
LCO	Lafarge Ciment Oggaz
CHF	Swiss franc
SPA	Société par actions
Mt	Millions de Tonnes
CIBA	Ciment blan Algérien
CNAS	Caisse nationale des assurances sociales

Introduction Générale

Introduction générale

L'organisation et les individus qui les composent , constituent une structure complexe et ouverte. Elle se nourrit de son environnement tout en l'influençant. Les dirigeants prennent des décisions en matière de ressources humaines afin de s'adapter à un environnement changeant et de faire face à un monde qui évolue de façon spectaculaire et rapide.

Les entreprises doivent passer d'une logique de gestion à une logique d'adaptabilité constante si elles veulent survivre. Le facteur humain est un élément essentiel pour déterminer si la transformation d'une entreprise sera réussie ou non. Il peut constituer un obstacle important à la capacité d'une organisation à s'adapter à son environnement.

Dans l'étude de la GRH, il est plus que nécessaire de prendre en compte l'environnement en perpétuel changement. Car l'environnement dans lequel elle évolue , devient de plus en plus dynamique, instable, incertain, chaotique, complexe et imprévisible. La gestion traditionnelle des ressources humaines doit être renouvelée, et de nouveaux modèles organisationnels plus adaptatifs doivent être trouvés pour rendre la fonction des ressources humaines plus compétitive et efficace.

Au cours de ce siècle, nous vivons la transition d'une économie matérielle vers une économie de l'information et de la connaissance (immatérielle), dans le but d'accroître la productivité. L'économie de l'information et de la connaissance est une économie en réseau et axée sur les services dans laquelle l'information apporte une valeur ajoutée. Elle se définit par l'émergence d'une nouvelle génération de technologies de l'information et de la communication, notamment l'Internet.

Les TIC permettent de faciliter l'accès à l'information et le partage de cette information entre tous les employés de l'entreprise, améliorant ainsi les performances de l'organisation. Il est possible de collecter, capitaliser et diffuser l'ensemble des connaissances de l'entreprise grâce aux capacités technologiques offertes par les TIC. C'est ce que l'on appelle la "gestion des connaissances" (KM).

Les TIC ont considérablement amélioré la fluidité du flux d'informations au sein de l'organisation (gain de temps et d'espace). Dans la fonction RH, elles apparaissent comme une source potentielle d'avantage concurrentiel. Elles facilitent l'apparition de méthodes de management participatif. Les employés peuvent facilement communiquer et participer au processus de décision, ils deviennent des acteurs plutôt que des acteurs passifs. Son

application dans le domaine RH est considérée comme une dynamique nouvelle qui encourage la fonction GRH à tracer sa propre voie de changement en améliorant sa structure.

Le déploiement d'un système d'information sur les ressources humaines (SIRH) basé sur les TIC offre une chance considérable d'évaluer et d'améliorer toutes les activités de l'entreprise. D'une part, il permet d'augmenter la productivité en automatisant les tâches à faible valeur ajoutée (contrats de travail, horaires de travail, congés, paie, avantages extralégaux, législation sociale, conventions collectives, etc.) D'autre part, ces gains de productivité sont utilisés pour libérer du temps qui peut être consacré à des tâches à plus forte valeur ajoutée (recrutement, gestion des compétences, gestion des carrières, évaluation, mobilité, accompagnement des hauts potentiels, formation, etc.).

À la lumière des progrès croissants dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, l'utilisation de la gestion électronique des ressources humaines est devenue une exigence et une nécessité indispensables dans toutes les institutions en raison des résultats positifs qu'elle permete d'obtenir, notamment dans l'amélioration de la performance humaine. ce dernier représente directement les efforts des employés afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Le niveau de performance est déterminé par les capacités, les compétences et l'expérience des employés qui répondent à un ensemble d'exigences comprenant les diplômes, les inclinaisons, les intérêts et les autres emplois qui relèvent de la description de poste nécessaire à la conception du travail et à l'obligation de fournir les qualifications nécessaires. pour les remplir, et ce dans le contexte d'un environnement de travail qui leur permet de le faire avec précision, dans les meilleurs délais et au moindre coût, tout cela ne pourra se faire que grâce à la gestion électronique des ressources humaines et ses applications.

Pour vérifier l'impact de la gestion électronique des ressources humaines sur l'amélioration et le développement de la performance humaine des employés, 'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ qui se trouve à la wilaya de Mascara était l'environnement approprié pour notre recherche, qui a adopté la politique de la digitalisation de la fonction RH pendant les derniers annés et surtout dans le moment de la pandémie COVID 19.

- **Les études précédentes :**

Nous nous sommes basés sur quelques études qui parlent de l'impact d'e-GRH sur l'amélioration de la performance humaine, nous citons à titre d'exemple :

L'étude de ABDALLAH Thierno Diallo(2012) ,« GRH &TIC : un processus de « modernisation » de la gestion des ressources humaine : une étude exploratoire dans la Mairie de PARIS[1] ».

Dans son cadre**,**ABDALLAH Thierno Diallo a étudié les impacts des technologies de l'information et de la communication sur la fonction GRH à travers une étude exploratoire dans le secteur publique « la Mairie de PARIS ». L'étude d'ABDALLAH Thierno Diallo vient pour décrire les différentes pratiques de modernisation de la fonction GRH dans la Mairie de Paris et analyser les changements qui surviennent grâce à un entretien centrés sur les cadres dirigeants. Cette étude nous a permis de comprendre que la Mairie de Paris souhaite de mettre en place une politique qui favorise la modernisation de la GRH et que Les TIC joue un rôle très important dans les changements et les transformations organisationnelles et fonctionnelles des différentes structures de la Mairie.

L'étude de Monsieur SAIM Tahar (2012-2013), « L'impact des technologies de l'information et de la communication(TIC) dans la fonction ressources humaines (FRH) – cas de la région transport Ouest (RTO)/ SONATRACH »[2].

Le chercheur essaie de répondre à plusieurs thématiques dans lesquels : quel est l'impact des TIC dans la fonction RH ?, pourquoi faut-il adapter à certaines évolutions technologiques et quelle est la contribution du système d'information sur les ressources humaines basé sur les TIC dans la fonction RH ?. Donc, cette étude considère plusieurs dimensions, à savoir : la dimension humaine (attentes, souhaits, désirs et comportements des employés), organisation (modèles organisation, structure de l'entreprise), technologie (nouveaux outils technologiques) et culture (mentalité des employés).À l'aide d'analyses quantitativement basé sur les questions posées aux personnes les plus capables connaissances dans le domaine des ressources humaines Monsieur SAIM Tahar peut évaluée ses hypothèses. De ce fait, le chercheur demande à ces personnes leurs objectifs liés aux outils techniques utilisés dans la

[1]ABDALLAH Thierno Diallo, « GRH &TIC : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaine : une étude exploratoire dans la Mairie de PARIS », Thèse de doctorat, Option : science de gestion, Université François – Rabelais de Tours, 17 décembre 2012.

[2]Monsieur SAIM Tahar, « l'impact des technologies de l'information et de la communication(TIC) dans la fonction ressources humaines (FRH) – cas de la région transport Ouest (RTO)/ SONATRACH », Mémoire de Magister, Option : Management des Entreprises, École Doctorale d'Économie et de Management, 17 DECEMBRE 2013.

mise en œuvre et les effets observés après utilisation. Cette recherche présente un double intérêt théorique et pratique : en théorique, il met l'accent sur les domaines des systèmes d'information sur les ressources humaines et de la technologie d'information et de la communication. En effet, la gestion de l'information est devenue une ressource immatérielle très importante pour l'entreprise. Sur le plan pratique, il peut aider à fournir une base sur laquelle les entreprises peuvent s'appuyer pour mettre en place un système efficace d'information sur les RH basé sur les TIC, les permettant de meilleure circulation de l'information et meilleure réponse aux demandes des clients internes (les employés) ou externes (les partenaires).

L'étude de Faiza Hilmi et Charani Ettaibi, (2020), « Les effets positifs de l'usage des technologies d'information et de communication en gestion des ressources humaines, sur la performance organisationnelles « Revue de littérature » TIC dans la GRH : quel impact sur la performance organisationnelle ?[3] »

Dans cette étude, les chercheurs ont étudié le rôle des TIC sur la fonction GRH et quels sont les impacts de cette transformation sur la performance des entreprises marocaines ? L'objectif de cette étude c'est comprendre l'importance de l'intégration des TIC dans la GRH et de comprendre leur impact sur l'efficacité des approches de gestion, des politiques de recrutement, de formation et de gestion de paiement, et d'évaluer l'impact de la mise en œuvre de ces technologies dans la GRH sur la performance des entreprises marocaines.

En effet, l'analyse des résultats nous a montré que L'évolution technologique impulsée par les entreprises leur permet de bénéficier d'une plateforme informationnelle et comportementale qui peut certainement accélérer la performance organisationnelle au sein de ces entités en améliorant diverses pratiques de gestion de ressources humaines telles que le recrutement, la formation, la rémunération et les récompenses. L'e-GRH peut augmenter la productivité et la performance des employés, réduire les couts et le temps de travail, rationaliser les processus, développer les compétences et finalement, créer une atmosphère d'emplois.

[3]Faiza Hilmi et Charani Ettaibi, « Les effets positifs de l'usage des technologies d'information et de communication en gestion des ressources humaines, sur la performance organisationnelles revue de littérature TIC dans la GRH : quel impact sur la performance organisationnelle ? », Revue COSSI, n°8, ED Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir Maroc, 2020.

L'étude de IMANE El Ouizgani (2020), « Impacts d'e-GRH dans les PME marocaines » : résultats d'une étude de cas multiples ».[4]

Dans son cadre, IMANE El Ouizgani a étudié les différents impacts du recours à l'usage des TIC dans la fonction GRH à travers une étude qualitative auprès des professionnels et d'experts de la gestion des ressources humaines dans plusieurs villes marocaines.L'objectif de cette étude est d'identifier les effets de l'utilisation des TIC dans les pratiques de gestion de RH dans les PME marocaine. Selon cette étude on peut déduire que l'amélioration de l'efficacité de la GRH au niveau des PME marocaines liée à l'amélioration et le développement de sa flexibilité suite à l'usage d'e-RH. Selon le modèle de SNELL, STUEBER et LEPAK (2002) l'utilisation des TIC en GRH se focalise sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, l'usage des technologies d'information et de communication facilite la possibilité d'accès et de gestion à distance des différentes fonctionnalités comme le recrutement, la formation et peut redéfinir le périmètre de la fonction RH et redistribuer les taches de gestion RH.Au Maroc, l'introduction des TIC dans la GRH est encore sous-développée en raison de la structure dominante des PME dans l'économie nationale et de l'investissement initial important dans l'e-GRH avec peu de pratiques dans l'e-gestion des RH.

- **Problématique de l'étude**

Au long de notre présent travail de mémoire, nous nous sommes intéressées à étudier la relation E-GRH et l'amélioration de la performance humaine des employés, en d'autres termes : l'influence d'E-GRH sur l'amélioration de la performance humaine des employés, de ce fait nous essayons tout au long de ce mémoire de répondre à la problématique suivante : « ***Quel est l'impact des dimensions d'E-GRH sur l'amélioration de la performance humaine des employés? ».***

Afin de répondre à notre problématique, il est important de répondre à certaines questions secondaires, dont les réponses nous aiderons à éclaircir les aspects du problème posé :

- ✓ Quelle place se fait les TIC aux applications de management ?
- ✓ Comment la performance humaine est-elle évaluée ?

[4]IMANE El Ouizgani**,** « Impacts d'E-GRH dans les PME marocaines : Résultats d'une étude de cas multiples », RIMEC [en ligne], 05 | 2020, mis en ligne le 07 juillet 2020, consulté le 01 March 2022. URL: http://revue-rimec.org/impacts-de-grh-dans-les-pme-marocaines-resultats-dune-etude-de-cas-multiples/.

- ✓ Comment la performance humaine est-elle améliorée grâce à l'e-GRH dans l'entreprise Cimenterie Lafarge Holcim Oggaze Mascara ?

- **Hypothèses de l'étude**

Nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse à ces questionnements à travers la revue de la littérature et vérifier ensuite notre question de recherche générale par une étude sur terrain. Nous avons donc posé les hypothèses suivantes :

H1: Toutes les dimensions d'E-GRH, influencent positivement et significativement sur la performance humaine des employés.

⇒ **H1-1**-La dimension **d'E-Sélection** influence positivement et significativement sur la performance humaine des employés de l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ -Mascara-.

⇒ **H1-2-** La dimension **d'E-Recrutement** influence positivement et significativement sur la performance humaine des employés de l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ -Mascara- .

⇒ **H1-3-** La dimension de**l'enregistrement électronique des présences et des départs** influence positivement et significativement sur la performance humaine des employés de l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ -Mascara- .

⇒ **H1-4-** La dimension **d'E-Learning** influence positivement et significativement sur la performance humaine des employés de l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ -Mascara- .

⇒ **H1-5-** La dimension **d'E-Formation** influence positivement et significativement sur la performance humaine des employés de l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ -Mascara- .

- **L'objectif de la recherche**

Notre objectif de cette étude est de mieux comprendre l'impact de la gestion électronique des ressources humaines sur l'amélioration de la performance humaine des employés. Ainsi, déterminer les différentes pratiques de l'e-GRH au sein du l'entreprise LCO et comment ce dernier développer ces employés.

Notre recherche nous permettre de lancer et discuter notre problématique afin de répondre à nos questions concernant la place des TIC dans la fonction RH et l'amélioration de

la performance humaine et étudier la relation entre eux chez l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ.

- **L'importance de l'étude :**

Cette étude va nous permet de découvrir un nouveau concept qui est la gestion électronique des ressources humaines et ces pratiques. Ensuite, elle va nous permettre de comprendre l'importance du développement et l'amélioration de la performance des employées au sein des entreprises et surtout la cimenterie LAFARGE.

Enfin, notre recherche va nous permettre de déterminer le degré d'importance de la digitalisation de la fonction RH et son impact sur l'amélioration de la performance humaine des employés au sein de l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ.

- **Raison du choix de sujet :**

Nous avons choisi ce sujet pour plusieurs raisons, dont les plus importantes sont :

- Un sujet qui intéresse les enseignants et les professionnels de l'entreprise LCO.
- Notre désir est subjectif pour aborder sur ce sujet, surtout après les changements récents comme la crise du covid 19, qui ont conduit à l'utilisation des systémes technologiques dans tous les domaines de la vie.
- Une tentative d'identification de la réalité de l'application de la gestion électronique des ressources humaines dans la cimenterie LAFARGE OGGAZ.
- Mon intérêt personnel est de développer et améliorer les ressources humaines.
- L'importance scientifique du sujet « l'e-GRH » avec le manque et les limites des études et des recherches à ce sujet, c'est ce qui nous permettre à faire des efforts pour approfondir plus sur l'e-GRH.

- **Démarche méthodologique**

La méthodologie que nous avons adoptée dans ce travail se divise entre une démarche descriptive, une autre analytique et enfin une dernière déductive. En effet, à travers l'étude littéraire réalisée, la méthode descriptive nous a permis d'apporter une vision globale sur une meilleure compréhension de la gestion électronique des ressources humaines et l'amélioration de la performance humaine des employés . Par la suite, l'étude empirique nous a permis d'étudier et analyser les aspects pratiques de notre sujet d'étude, et tout ça grâce à l'utilisation de la méthode analytique mixte , tout en se basant sur des méthodes statistiques, et enfin, quant à la méthode déductive, cette dernière nous a servi dans l'apport des conclusions

appropriées qui seront automatiquement relevées et qui vont nous permettre de répondre à notre problématique et à vérifier nos hypothèses proposées.

- **La structure de l'étude :**

Pour rédiger ce présent travail, nous l'avons départagé en trois chapitres, les deux premiers sont consacrés au cadre théorique de l'étude ensuite le troisième est consacré à l'étude empirique qui exploite les données existantes sur terrain.

D'abord, il est primordial de présenter le cadre conceptuel de la gestion des ressources humaines à travers un premier chapitre qui est devisé en trois sections dont la première est consacrée aux concepts clés de la GRH, la seconde les technologies de l'information et de la communication. Et enfin, la troisième section présente les pratiques de la gestion électronique des ressources humaines.

Ensuite, il est nécessaire de s'approcher plus vers l'objectif de l'étude, ce sera l'objet du deuxième chapitre qui traite la relation entre les deux variables, dont il allume sur le concept de la performance de l'entreprise dans la première section, ensuite dans la deuxième section nous parlerons de la performance humaine et les différents outils de mesure de ce performance et en dernier lieu une troisième section qui traite le role de l'e-GRH dans l'amélioration de la performance humaine des employés.

Enfin, nos résultats théoriques doivent être enrichis par une sortie sur terrain pour effectuer une étude de cas qui sert à confirmer ou bien infirmer les hypothèses rédigées au début, cela est organisé dans un troisième chapitre dont la première section fournit une présentation générale de l'organisme d'accueil notre organisme d'accueil est indiqué auparavant LAFARGE CIMENT OGGAZ , tandis que la seconde section est consacrée au cadre méthodologique de l'enquête menée auprès des employés de l'entreprise LCO en question. Et enfin, la troisième section de ce dernier chapitre portera sur l'exposition des résultats empiriques ainsi que leurs interprétations.

Chapitre (I).

Le cadre conceptuel de la gestion des ressources humaines

Introduction du chapitre :

Dans le contexte économique actuel, marqué par la mondialisation de la concurrence, le développement spectaculaire des technologies de l'information et de la communication, de fortes transformations psychologiques dans l'entreprise et de profonds changements dans les mentalités, ainsi que la réduction du cycle de vie des produits, toute entreprise cherche à améliorer ses performances, sa compétitivité, sa flexibilité et sa rentabilité afin de maintenir sa place sur le marché et de poursuivre son activité.

À cet égard, la vaste utilisation que fait l'entreprise des technologies de l'information et de la communication (TIC) est l'une des raisons qu'elle emploie pour atteindre les objectifs susmentionnés. En effet, nous assistons à une vague généralisée de la digitalisation des fonctions de l'entreprise, dont l'ampleur ne cesse de croître. Ainsi, l'automatisation de l'ensemble des processus sont devenues des vecteurs essentiels de la performance de l'entreprise, grâce aux différents gains d'efficacité, de rapidité et de réactivité résultant de la e-révolution, et en raison de la dimension primordiale qu'occupe l'information dans la survie et la pérennité de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la gestion des ressources humaines (GRH) fait l'objet d'une attention croissante. Ainsi, les effets des TIC sur les processus de travail et les personnes peuvent être favorables ou néfastes et, dans un cas comme dans l'autre, ils modifient considérablement le fonctionnement et les performances de la GRH au sein des organisations. En d'autres termes, nous assistonsune augmentation significative du volume d'informations et de données traitées, à une fragmentation et à une spécialisation des tâches, à une accélération des échanges et du travail.

A cet effet, nous sommes intéressés dans ce chapitre d’aborder dans un premier temps la notion de gestion des ressources humaines en section 01. Ensuite, nous allons aborder les différents composants des TIC dans la section 02 et enfin, l’évolution de la GRH vers l’e-GRH à travers les TIC dans la section 03.

Section 01 : Les concepts clés de la gestion des ressources humaines

Gérer les ressources humaines, c'est agir à trois niveaux et dans la plus grande cohérence à propos des personnes, des activités et dans le temps.

L'évolution de la gestion des ressources humaines :

Trois étapes essentielles repères dans le changement de la fonction RH, Nous discuterons brièvement les effets du management scientifique sur la gestion du personnel. À partir de 1950 ces concepts ont été remis en question où il est apparu l'approche relation humaine. Et enfin la théorie des ressources humaines qui a émergé dans les années 90 et qui a critiqué cette approche.[5]

1.1 Le management scientifique 1900-1930 :

L'une des premières approches de la gestion des personnes est l'approche proposée par Frederick Taylor qu'il est le fondateur du management scientifique, il propose une alternative rationnelle à l'organisation du travail. Taylor a considéré que la salarié est un facteur de production il faut le rentabiliser à travers une organisation scientifique du post de travail, cette organisation consiste à étudier les actions requises pour chaque tache, à identifier les objectifs de production quotidiens, à fixer les normes de production qui doivent s'appliquer à l'ensemble de l'entreprise, à former, sélectionner et encourager les employés et à améliorer leur production. Frederick Taylor propose un système de rémunération basé sur le niveau de productivité connu sous le nom de « système différentiel du salaire à la pièce », ce système permet aux managers de rémunérer les salariés en fonction du rendement journalier moyen, qui est déterminé par le chef d'entreprise en fonction du rapport entre les tâches et les heures de travail et est effectué par lui-même.

Contrairement aux anciennes pratiques de gestion les chefs d'entreprise doivent rechercher et analyser les actions requises pour chaque tache, puis former et sélectionner des employés pour apprendre a mettre en œuvre ces actions selon un procédé rationnel de standardisation des activités.

[5]Sid Ahmed BENRAOUANE, « Le Management des ressources humaines : étude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines », Office des publications universitaires, ALGER, 12-2012, PP 19-22.

1.2 Le management des relations humaines 1950-1960 :

Une nouvelle philosophie de management a émergée à partir des années 1950 qu'il était Considéré comme l'antithèse du Taylorisme c'est L'approche relation humaines, cette approche est venue pour remettre en cause les principes de gestion relationnelle du management scientifique où Elton Mayo a crée l'école des relations humaines qui considère le personnel comme une richesse qui a son tour a réalisé trois contributions majeurs à la compréhension des besoins des travailleurs :

- L'individu est par nature un acteur dans un groupe : **besoin d'appartenance à un groupe.**
- Il recherche l'estime et l'amitié de ses collaborateurs : **besoin d'avoir de bonnes relations avec ses pairs.**
- Il cherche à se voir et voir ses apports et contributions reconnus et valorisés : **besoin de reconnaissance.**

Selon la théorie des relations humaines la productivité du salarié ne dépend du salarié, ne dépend pas sur des principes de standardisation scientifiques du processus de production, elle dépend sur le niveau de la satisfaction du salarié. L'analyse de Hawthorne du comportement des employés sur le lieu de travail à partir de recherche menées à Chicago dans les années 1930 à montré que le type de relation entre les gestionnaires et les employés est plus important que la standardisation des principes de production.

Pour les tenants de cet article, la gestion d'une entreprise s'apparente à celle d'une ferme laitière, où l'augmentation de la production laitière dépend de l'amélioration des conditions de vie de la vache, donc une vache satisfaite est une vache laitière. Cette conclusion est appuyée par plusieurs chefs d'entreprise qui encouragent les chercheurs de l'époque à se lancer dans l'analyse du comportement des travailleurs pour mieux comprendre les conditions qui affectent leur satisfaction. Dans les années 1960, ce mouvement de recherche produit plusieurs travaux qui constitueront plus tard la nouvelle discipline du comportement organisationnel connue dans la littérature managériale américaine.

1.3 Le management des RH 1970-1990 :

Trois raisons principales ont conduit à critiquer l'approche des relations humaines, à savoir :

- La relation causale qui devrait exister entre la satisfaction du travailleur et son niveau de productivité n'est pas toujours évidente.

- La satisfaction des travailleurs est une variable trop complexe, elle ne peut à elle seule déterminer les niveaux de productivité des employés.
- L'approche interpersonnelle est une approche totalitaire elle ne tient pas compte des différences individuelles est des caractéristiques particulières de chaque salarié.
- L'approche interpersonnelle se concentre trop sur les émotions des employés en humanisant la relation de travail.

Sur la base de ces critiques et à partir des années 1970 une nouvelle approche de la gestion des personnes a émergé lequel le management des ressources humaines. La gestion des ressources humaines est un nouveau cours de gestion du personnel qui intègre les pratiques et les méthodes avancées de la théorie scientifique de la gestion et de la théorie des relations inte²rpersonnelles. Quatre principes forment la base théorique de l'approche de la GRH :

- La mise en œuvre des principes de gestion doit tenir compte de la nécessité d'un équilibre entre les besoins organisationnels et individuels.
- Dans une entreprise, les salariés sont un investissement qui doit être rentabilisé à travers le développement et la gestion des carrières des salariés.
- L'objectif de la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise est de répondre aux besoins économiques et émotionnels des employés.
- Les dirigeants d'entreprise doivent créer un environnement de travail qui encourage les employés à mettre en valeur leurs compétences et leurs capacités pour se perfectionner et améliorer les processus de gestion.

Définition de la notion GRH

On distingue plusieurs définitions de la fonction RH lesquelles :

« *La gestion des ressources humaines est la fonction qui a pour but de mettre en œuvre l'adéquation entre les attentes et les caractéristiques, forcément différentes, des individus et de l'organisation, dans un objectif de performance* ».[6]

Selon **Antoine PENNAFORTE** « *La GRH est une fonction contingente qui s'exerce différemment en fonction du secteur, de la taille, de l'histoire, de la structure de gouvernance ou encore des lieux d'implantation de l'organisation* ».[7]

[6] Antoine PENNAFORTE, Jean-Louis GUIGNARD et Jean-Pierre HERBINIER, « Les fondamentaux de la GRH : 100 défis RH illustrés », DUNOD, 11 rue PAUL Bert 92240 MALAKOF, 2018, P 04.

[7] Ibid. P 10.

On peut définit aussi la fonction GRH par « *la GRH est une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés, utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations* ».[8]

Selon**JEAN-PIERRE CITEAU** « *La fonction ressource humaine s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (les hommes), à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions. Elle participe à une sorte de « réconciliation » entre le social et l'économique, ou tout au moins à leur possible convergence ».* [9]

Les missions de la GRH

L'approche client-fournisseur postulée à la fonction RH permet de définir ses grandes missions [10]:

3.1 La DRH et ses clients internes :

D'ans l'entreprise la fonction GRH travaille pour quatre classes de clients : les dirigeants, les managers, les salariés et les représentations des salariés desquelles les attentes semblent très diverses. Des études réalisées en France et à l'étranger et présentées notamment lors des Congrès et ANDRH, de AGRH ou de IAS permettent de établir une synthèse de ces besoins (Tableau I.1).

[8] BELGHANAMI Wassila Nadget, « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire de Magister en Management, Option stratégie, Université d'ORAN, 2013/2014.

[9] JEAN-PIERRE CITEAU, « Gestion des ressources humaines : Principes généraux des cas pratiques », 4éme édition, Armand colin, Paris, 2002, P 38.

[10] Jean-Marie Peretti, « Gestion des ressources humaines », 21e édition,Vuibert, PARIS, 2016, P 10.

Tableau (I.1) : Le DRH et ses clients

Pour	La DRH doit être
• Les dirigeants	• Garant de la Sécurité • Partenaire STRATÉGIQUE • Créateur de VALEUR
• Les managers (n+1)	• Garant du PARTAGE de la fonction • Partenaire d'AFFAIRES
• Les salariés	• Garant de l'ÉQUITÉ • Garant de l'EMPLOYABIUTÉ • Garant de l'ÉTHIQUE • Garant de la RECONNAISSANCE
• Les représentants des salariés	• Garant de l'ÉCOUTE • Garant de la CONFORMITÉ • Garant du DIALOGUE SOCIAL

Source : Jean-Marie Peretti, Op.cit, 2018, P 11.

3.1.1. Les attentes des salariés :

A. L'équité :

Chaque employé évalue ce qu'il apporte, sa contribution au bien de l'entreprise, comme ses efforts, ses compétences, ses résultats, Il évalue également ce qu'il a reçu, ce qu'il a été payé, l'avantage, la reconnaissance ou le statut qu'il a reçu en termes de rémunération. Il calcule un ratio rémunération/contribution appelé « ratio d'équité » et le compare à sa perception du ratio des autres salariés à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Cette comparaison peut conduire à un sentiment d'équité ou d'injustice.

Selon la théorie de l'équité proposée par J.S. Adams, les observations de situations injustes conduisent à des actions visant à rétablir l'équité. En cas d'insuffisance de fonds propres, le salarié tente d'augmenter sa rémunération en réclamant (ou en « trichant » : détournement de fournitures, usage personnel de matériel, abus de remboursement de frais, etc.) ou, plus généralement, en réduisant prudemment sa compensation (moindre qualité, absentéisme, ralentissement, non- coopération, par exemple). A l'inverse, en situation de sur équité, le salarié accroît sa contribution.

Chaque employé veut être traité équitablement, la DRH doit mettre en œuvre la clé de l'équité. Assurer un traitement équitable des employés signifie :

- Sa contribution est appréciée d'une manière fiable.
- Offrir la possibilité d'augmenter sa contribution.
- Le lien entre contribution et rémunération est clair.
- Expliquer le lien entre l'augmentation de la cotisation et l'augmentation de la rémunération.
- Respecter les règles.

Ces points nécessitent l'intervention du DRH à travers :

- Développer des outils pour évaluer les contributions, déterminer la rémunération et définir les rôles.
- Former les managers à la maîtrise des outils.
- Fournir aux gestionnaires les informations pertinentes.
- Entreprendre un travail de suivi sur la mise en œuvre de l'outil.
- Fournir des informations utiles à chaque employé.

B. L'employabilité et la sécurisation du parcours professionnel :

Ces dernières années, les salariés ont pris conscience de l'importance cruciale de leur employabilité comme source de sécurité de l'emploi. Ils sont conscients de la vulnérabilité de leurs postes en raison du taux élevé de licenciements dans l'économie. Ils reconnaissent l'importance de garantir leur capacité à conserver ou à obtenir un emploi, que ce soit au sein ou au-delà de leur fonction, de leur entreprise, de leur région géographique ou de leur niveau hiérarchique. Les salariés sont soucieux de leur désirabilité sur le marché du travail externe et interne, et ils ont des attentes élevées vis-à-vis de leurs employeurs. Le DRH intervient à quatre niveaux pour assurer l'employabilité :

- Connaître les compétences actuelles de chaque employé.
- Comprendre les compétences requises pour le poste actuel.
- Comprendre les compétences que chaque employé peut développer et comment y parvenir.
- Connaitre l'évolution des métiers, les nouveaux métiers et les compétences nécessaires pour les occuper.

C. La reconnaissance :

Aujourd'hui, la demande de reconnaissance est critique. Les aspirations des salariés à être reconnus dans leur diversité doivent être identifiées par l'entreprise. Elle doit d'abord définir ce qu'elle veut reconnaître (résultats, comportements, potentiel, qualités managériales, etc.) et ensuite choisir parmi une variété d'approches de reconnaissance. Les attentes des salariés en matière de justice, d'employabilité, d'éthique et de reconnaissance ne peuvent être satisfaites que par un partage efficace de la fonction entre DRH et responsables hiérarchiques. Les responsables hiérarchiques attendent du DRH qu'il assure ce partage et leur fournisse les ressources dont ils ont besoin pour réussir.

3.1.2. Les attentes des managers :

Le DRH doit garantir l'échange et la diffusion de la fonction GRH et l'empowerment des responsables hiérarchiques, d'une part. Il doit devient un véritable associé d'affaires, d'autre part.

A. **Le partage :**

Pour assurer le partage, il semble opportun de définir une charte de partage définissant clairement les responsabilités respectives de chacun, La charte définit également la manière dont la DRH sera fourni au personnel d'exploitation. Hiérarchie attend de DRH qu'il propose des chartes claires, précises, réalistes et actionnables, Le succès de ces chartes dépend de la persévérance des supérieurs hiérarchiques. Pour obtenir ce soutien, il est nécessaire de prendre des moyens efficaces pour responsabiliser les gestionnaires sur le terrain. Cela implique trois niveaux de partage :

- **Le partage de la vision :**

Pour que chaque décision décidée par les managers s'inscrive dans le cadre des issus stratégiques de l'organisation, il est nécessaire qu'ils connaissent et partagent la perception à long terme de l'entreprise en matière de RH. Déterminer en langage clair la démarche RH de l'organisation et communiquer largement et régulièrement est donc essentiel.

- **Le partage des savoirs** :

Le gestionnaire doit disposer de savoir suffisant pour prendre toutes les décisions individuelles, La DRH doit donc garanti à la formation et à l'information des managers. Il est essentiel de fournir à chaque responsable hiérarchique toutes les informations individuelles et collectives nécessaires à la prise de décisions personnalisées.

- **Le partage des pouvoirs :**

Cette division implique trois pouvoirs : le droit de conseil, le droit d'organisation et le droit de décision. Reconnaître le droit de conseil des managers en matière de gestion des ressources humaines peut améliorer les procédures existantes et lever un certain nombre de dysfonctionnements, L'analyse d'un grand nombre d'innovations efficaces montre le rôle important de la hiérarchie en tant que proposition.

La reconnaissance des capacités organisationnelles du responsable GRH permet d'adapter le programme aux spécificités de chaque entité. Partager, c'est aussi reconnaître que les managers sont habilités à prendre des décisions dans le cadre de leurs équipes. Aujourd'hui, les principales décisions du ressort du supérieur hiérarchique sont : Le pouvoir de récompenser le mérite par des augmentations personnelles ou des primes spéciales et par l'octroi d'éléments non salariaux et le pouvoir de décider des actions de formation (plan individuel de formation) pour l'ensemble du service et pour chaque salarié.

B. Être partenaire d'affaires :

Le département RH assiste chacun des responsables opérationnels dans la réalisation de leurs objectifs de création de valeur en soutien à la stratégie de l'entreprise. Par conséquent, il se transforme en un associé commercial. Pour ce faire, il doit "comprendre l'entreprise" et parler le même langage que l'équipe opérationnelle. Il peut aider les individus à effectuer des changements et à atteindre leurs objectifs de cette manière.

3.1.3 Les attentes des partenaires sociaux :

Les représentants des salariés expriment des attentes très différentes selon leur statut (délégués du personnel, membres du comité d'entreprise, délégués syndicaux) et leurs propres engagements. Trois attentes communes ressortent des enquêtes :

A. L'écoute :

Les salariés et leurs représentants doivent pouvoir s'exprimer et faire entendre leurs messages, et le DRH doit y veiller. Cette écoute est rendue possible grâce aux observatoires sociaux, à la veille sociale et aux audits de climat social. L'écoute s'appuie sur des outils qui permettent une collecte large et cohérente des messages des salariés via les portails et intranets RH.

B. La conformité :

Le DRH doit s'assurer que les réglementations légales, contractuelles et internes établissant les droits individuels et collectifs des employés sont respectées. Il traite les préoccupations et veille à ce que les risques soient réduits au minimum, Il contrôle et forme la hiérarchie au respect des normes.

C. Le dialogue social :

Le DRH est également attendu par les partenaires sociaux pour être le porteur du projet et créer des possibilités de discussion, permettant à l'entreprise de progresser et assurant le développement des salariés.La formation, l'égalité des chances, la diversité, l'intéressement, la gestion prévisionnelle de l'emploi, la qualité de vie au travail sont quelques-uns des sujets difficiles qui ont été abordés afin de retisser le lien social.

3.1.4 Les attentes de la direction générale :

La Sécurité, la création de valeur et la stratégie sont les trois espoirs principaux.

A. **La sécurité :**

La DRH doit définir et diminuer tous les risques liés à la participation des personnes à la vie de l'entreprise, Les principaux risques sont de nature juridique, sociale ou économique. Le développement de l'audit social fait partie de cette mission.

B. **Etre partenaire stratégique :**

" Ce n'est pas l'eau qui distingue un jardin d'un désert, c'est l'homme ", dit un adage arabe. On peut l'appliquer au monde des affaires : la qualité de la gestion des ressources humaines d'une entreprise, avant tout autre avantage concurrentiel, fait la différence entre le succès et la stagnation. Les ressources humaines sont un levier stratégique pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Un facteur de succès à long terme est l'alignement stratégique des politiques et pratiques RH.

C. La création de valeur :

De plus en plus préoccupée par la création de valeur, la direction attend du département RH qu'il démontre en permanence sa valeur ajoutée. La fonction RH doit pouvoir contribuer aux choix stratégiques et accompagner les changements[11].

[11] BARABEL(M), MEIER(O) et PERRET(A) (sous la dir.de), « A quoi ressemblera la fonction RH demain », ED DUNOD, S.L, 2014.

3.2Le champ du social :

Une liste des grands domaines sociaux est fournie par la grille du bilan social. En France, les entreprises de plus de 300 salariés ont l'obligation légale de compiler un certain nombre d'informations sociales dans un seul document selon une terminologie et des modalités précises, cette obligation découle de la loi du 12 juillet 1977 La loi conserve sept chapitres. Le décret précise 34 rubriques et environ 134 informations que la gestion des ressources humaines doit figurer au bilan social. Le tableau (I.2) présente les 34 rubriques qui composent le bilan social, cette nomenclature permet de classer les informations sociales. Le décret du 24 avril 2012 relatif à l'obligation de transparence des entreprises a élargi le périmètre des informations sociales aux informations sociales et environnementales et a conservé une liste détaillée de ces données.

Tableau (I.2) : Le bilan social

Emploi	**Rémunérations et charges accessoires**	**Conditions d'hygiène et sécurité**	**Autres conditions de travail**	**Formation**	**Relations professionnelles**	**Autres conditions de la vie relevant de l'entreprise**
-Effectifs -Travailleurs extérieurs. -Embauche. -Départs. -Promotion -Chômage -Handicapés. Absentéisme	-Montant des rémunérations -Hiérarchie des rémunérations. -Mode de calcul -Charges accessoires -Charges salariales globales -Participation financière des salariés	-Accidents du travail et de trajet -Répartition des accidents par élément matériel -Maladies professionnel -les CHS -Dépenses en matière de sécurité	-Durée et aménagement du temps de travail. -Organisation et contenu du temps de travail. -conditions physiques de travail. Transformation de l'organisation du travail. -Dépenses	-Formation professionnelle continue -congés formation -apprentissage	-représentants du personnel et délégués syndicaux -information et communication -différence concernant l'application du droit du travail	-œuvres sociales -autres charges sociales.

			d'ACT -Médecine du travail -travailleurs inaptes			

Source : Jean-Marie Peretti, Op.cit,2018, P17.

3.3 Les politiques de ressources humaines :

Les principales politiques de personnel sont les suivantes :

- **Politique de l'emploi :**

Ils reposent sur des choix en termes de niveaux et de modalités d'emploi (externalisation de l'emploi, diversification identitaire, développement des qualifications, gestion des âges, gestion de la diversité, insertion des jeunes, des étrangers, des personnes en situation de handicap). Elles couvrent les politiques d'embauche, de promotion et de départ de l'entreprise, les politiques de catégories spécifiques (jeunes, handicapés, seniors, etc.) et les politiques d'adéquation emploi-compétence.

- **Politique de rémunération :**

Ils reposent sur le choix des niveaux de rémunération et des modes de rémunération (évaluation et classement fonctionnels, échelons de rémunération, parts fixes et variables, personnalisation, intéressement, participation et actionnariat, assurance évolutive, avantages sociaux et rémunération indirecte). Une perspective de rémunération globale et personnalisée qui s'aligne sur la stratégie de l'entreprise.

- **Les politiques de sécurité, d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien-être :**

Elles contribuent à la sauvegarde du capital humain, à réduire les coûts cachés et à améliorer le climat social.

- **La politique de formation et de développement des compétences :**

Dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place du management des savoirs, elle contribue au renforcement du capital humain.

- **La politique d'information et de communication :**

Elle favorise la mise en œuvre des politiques RH et le partage des valeurs.

- **La politique d'implication et d'innovation participative.**
- **La politique des relations professionnelles :**

Elle repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.

- **La politique de reconnaissance :**

  Elle détermine les objets à reconnaître et les modalités de la reconnaissance.
- **La politique d'activités sociales et culturelles.**
- **Les politiques d'aménagement des temps :**

  Elles contribuent au développement de l'adaptabilité et à rendre l'entreprise agile.
- **Les politiques de diversité :**

  Elles répondent aux exigences de responsabilité sociale et visent à faire de la diversité une richesse.
- **Les politiques de transformation :**

  Elles permettent de conduire les changements pour réussir la transformation.

Les grands défis de la GRH

L'organisation est confrontée à des défis fondamentaux on distingue les suivants [12]:

4.1 Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement :

Il existe quatre effets majeurs du changement technologique :

4.1.1. La transformation des organisations:

Les nouvelles technologies de l'information perturbent les organisations et modifient la façon dont le travail est organisé. L'entreprise se transforme en une véritable frénésie. Les RH doivent faire partie de la transition et participer activement aux décisions organisationnelles.

4.1.2. L'accroissement de la productivité:

Elle encourage l'expansion, mais elle peut entraîner un sureffectif dans certaines fonctions ou installations, ce qui nécessite une réduction. Une composante de productivité est nécessaire dans une veille technologique.

[12] Jean-Marie Peretti, Op.cit, 2018, PP 03-06.

4.1.3. La modification des compétences requises:

Les emplois sont créés, modifiés, remis en question et éliminés en raison des progrès technologiques. Chaque nouvelle avancée technologique modifie la nature des emplois et les compétences requises. Un observatoire des emplois, ainsi que des connaissances sur les capacités existantes et le potentiel d'amélioration de chaque employé, sont nécessaires pour prévoir cela. L'adaptabilité de chaque employé nécessite un investissement dans la formation, qui repose sur un bilan de compétences. Les qualifications évoluent rapidement, ce qui rend les grilles de classification et de rémunération obsolètes. Elle nécessite une mise à jour régulière des descriptions de postes, avec mise en évidence des variations (missions stables). Elle modifie les critères et les objectifs de recrutement.

4.1.4 Le renchérissement du coût des équipements :

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

4.2 L'accentuation de la concurrence au niveau mondial :

La période actuelle est caractérisée par une concurrence et une internationalisation accrues. Dans un monde où les innovations traversent rapidement les frontières, la rigueur et la rapidité sont nécessaires pour rester compétitif. Les coûts excessifs et les gaspillages doivent être éliminés de l'entreprise. Elle doit innover rapidement, trouver des niches prometteuses, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer et les adapter. Cela nécessite la mobilisation de tout le potentiel humain : professionnalisme, imagination, motivation, autonomie, responsabilité et capacité d'adaptation. La participation des salariés est considérée comme un avantage concurrentiel. La capacité des entreprises à se développer, à innover et à inventer devient de plus en plus la principale source de croissance. Les entreprises doivent être vigilantes au-delà des frontières car la concurrence s'internationalise. Elles ont besoin de repères internationaux et de la capacité de prévoir leur évolution. Dans le contexte d'une convergence accrue, les disparités aux niveaux mondial et européen sont appelées à se réduire.

4.3 Les mutations économiques :

Dans un contexte concurrentiel, les entreprises doivent veiller à ce que leur ratio coûts humains/valeur ajoutée soit inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou mondiaux. La survie devient spéculative si le rapport entre les coûts humains et la valeur ajoutée est beaucoup plus élevé que celui des concurrents. L'entreprise devient vulnérable si elle ne dispose pas des ressources nécessaires pour investir et innover. dans un environnement économique instable et imprévisible, l'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires. Avec les grands changements d'activité, les cahots de la route deviennent plus durs, et l'entreprise doit pouvoir s'adapter rapidement à des variations de grande ampleur. De plus en plus d'opérations sont touchées par le chaos, qui se définit comme l'incapacité à faire des prévisions solides et le manque de visibilité à court et moyen terme. L'organisation doit devenir plus adaptable.

4.4 Les évolutions démographiques :

L'analyse de la pyramide des âges met en évidence la perspective d'un vieillissement croissant dans de nombreuses entreprises. Les entreprises doivent apprendre à gérer le vieillissement de la population avec une approche cohérente des carrières, des rémunérations, des conditions de travail, de la mobilité et de la formation pour éviter les méfaits d'un sentiment d'arrêt de carrière, Ils doivent également maîtriser leur propre rajeunissement et développer des politiques cohérentes de gestion des âges et de la diversité.

4.5 Le cadre législatif et réglementaire :

Depuis l'après-guerre, la politique sociale a beaucoup évolué, renforçant la responsabilité des entreprises dans de nombreux secteurs. Aujourd'hui, en France, le cadre réglementaire applicable est assez étendu. Il s'est développé dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines tout au long du XXe siècle et au XXIe siècle, avec des périodes particulièrement fortes : le premier après-guerre, 1936-1937, le deuxième après-guerre, 1968-1973 (extension du droit syndical, formation professionnelle, amélioration des conditions de travail), et 1982. (lois et ordonnances Auroux dans de nombreux domaines). De 1982 à 2016, l'évolution réglementaire a été importante, avec de nombreux textes ayant un impact significatif sur les pratiques RH. Les DRH doivent s'adapter à ces changements, qui s'inscrivent rapidement dans une convergence et une harmonisation européenne de l'espace social européen.

4.6 L'investissement socialement responsable :

L'émergence de l'ISR (investissement socialement responsable) et de la notation extra financière permet d'orienter les achats d'actions vers des entreprises socialement responsables tout en obligeant les entreprises à rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Les rapports sur les questions sociales, sociétales et environnementales sont de plus en plus importants.

Section 02 : Les Technologies de l'information et de communication

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont transformé le monde en un petit village, et elles sont devenues un nouveau vecteur de croissance économique de plus en plus essentiel pour l'entreprise (l'ère numérique). Le comportement du personnel a changé sous l'effet de ces TIC (structure transversale). L'information a pu circuler dans le monde entier grâce à la combinaison des ordinateurs et des télécommunications, celui qui la possède à le pouvoir, l'information est la matière première du futur. Ces TIC nécessitent un haut niveau d'expertise et de compétence.

1. Les composants des TIC

1.1 Technologie :

Le terme technologie se réfère aux matériels et à techniques utilisées dans l'entreprise à des fins de production au sens large, de distribution, et de gestion.[13]

1.2 Information :

L'information est l'ensemble organisé de données, qui constitue un message sur un phénomène ou un évènement donné. L'information permet de résoudre des problèmes et de prendre des décisions, étant donné que son usage rationnel est la base de la connaissance.
Les données sont perçues au moyen des sens et, une fois intégrées, elles finissent par générer l'information nécessaire pour produire la connaissance. On considère que la sagesse est la capacité pour juger correctement quand, comment, où et dans quel but sont employées les connaissances acquises.[14]

1.3 La communication :

Est l'opération au cours de laquelle des sujets échangent ou partagent des informations pour en arriver à : une compréhension réciproque, un accord mutuel ou une action commune.[15]

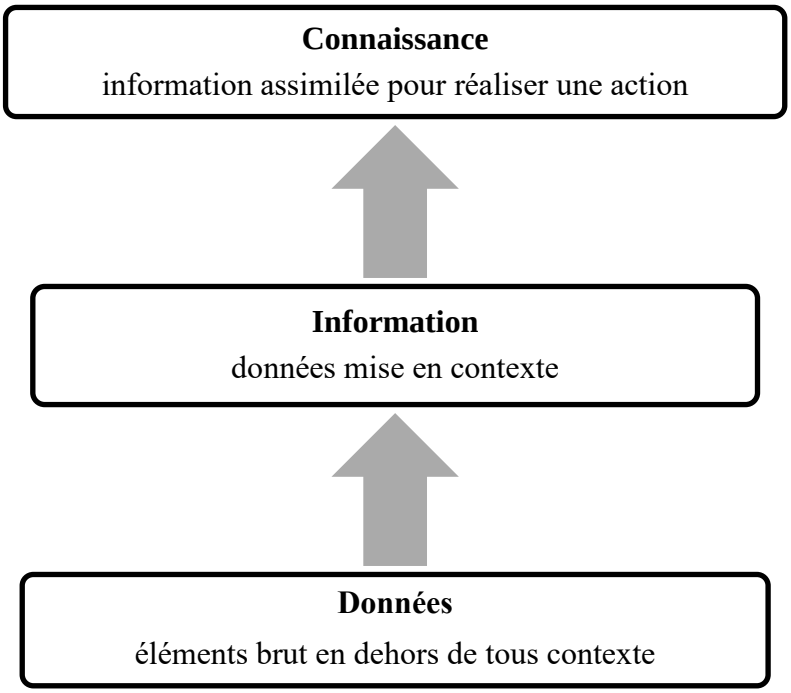
---

[13] BELGHANAMI Wassila Nadjet, « Nouvelle technologies de l'information et de la communication NTIC », Thèse du doctorat option : management, Ecole doctorale de sciences économiques, Gestion et commerciales d'ORAN, 2009-2010.

[14] Word PRESS, « Définition d'information-concepts et sens »[en ligne], 01/04/2011, Disponible sur [https://lesdefinitions.fr/information], Consulté le 17/03/2022.

[15]CLAUDE Jean DEVIRIEUX, « Pour une communication efficace », Presses de l'université du QUEBEC, 2007, P 21.

Figure (I.1) : Modèle hiérarchique de la connaissance



Source : Institut numérique. « Définition de l'information »[en ligne]. 13/08/2012. Disponible sur[https://www.institut-numerique.org/1-definition-de-linformation-5028f58b86944].Consulté le 17/03/2022.

1.4 Les Technologies d'information et de la communication (TIC)

Dans les différentes littératures on constate qu'il n'y a pas un consensus sur la définition des TIC vu leurs hétérogénéités et leurs complexités. On peut distinguer les définitions suivantes[16] :

HERBERT SIMON : Selon cet auteur ces technologies aident à rendre « toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, également sous forme lisible par ordinateur; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques ».

On peut défini aussi Les technologies d'information et de communication comme étant : « L'ensemble des technologies d'informatiques et de télécommunication, elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations

[16] SAIM Tahar, « l'impact des technologies de l'information et de la communication(TIC) dans la fonction ressources humaines(FRH) », Cas de la région Transport Ouest (RTO) / SONATRACH, Mémoire pour l'obtention d'un diplôme de Magister en management des entreprises, Option : stratégie, Ecole Doctorale d'économie et de Management d'ORAN, 2013.

ainsi que leurs traitements. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication ».[17]

Selon **CHARPENTIER** : « Les (TIC) sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées. La naissance de ces TIC est due notamment à la convergence de trois activités. Au sens strict, les TIC sont composées :

- *Du domaine des télécommunications qui comprend lui-même les services et les équipements.*
- *Du domaine de l'informatique qui comprend le matériel, les services et les logiciels.*
- *Du domaine de l'audiovisuel qui comprend principalement la production et les services audiovisuels ainsi que l'électronique grand public* ».[18]

L'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication

L'évolution des TIC comprend des investissements en matériel, en logiciels et en services associés (conseil, éducation et formation) communs à l'ensemble de l'entreprise ou qui touchent toutes ses unités.Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) actuelles des organisations sont l'aboutissement de plusieurs décennies d'évolution dans les plateformes technologiques. Cinq périodes principales ont marquées l'évolution de ces outils :

- Les machines automatiques à usagedéterminé.
- Les ordinateurs centraux et les mini-ordinateursuniversels.
- Les ordinateurspersonnels.
- Les réseauxclients-serveurs.
- Internet etl'intégration.[19]

2.1 Ère des tabulations ou machines électro-comptables (1930-1950):

La première période de l'histoire de l'informatique de gestion entre (1930 et 1950) est marquée par l'utilisation des machines spécialisées capables de classer des cartes dans des cases, de calculer des sommes et d'imprimer des rapports.

[17] RACHEDI Abdelkader, « L'apport des TIC sur la performance de l'entreprise Algérienne », Revue d'économie et de management, N 10, ASJP, BATNA, S.D, PP 78-91.

[18] SAIM Tahar, Op.cit, 2013, P 26.

[19]Ibid. P 28.

2.2 Ère des ordinateurs centraux universels et des mini-ordinateurs (1959 à nos jours):

Avec l'introduction des ordinateurs UNIVAC et de la série 700 d'IBM à la fin des années 1950, le premier ordinateur commercial entièrement électronique à tubes à vide est né. Les machines à semi-conducteurs sont apparues à la fin de 1959, et avec les 1401 et 7090 d'IBM, l'utilisation commerciale à grande échelle des ordinateurs centraux a réellement commencé.

Avec le lancement de la série IBM 360 en 1965, l'ordinateur central universel était né. IBM a dominé le marché des ordinateurs centraux à partir de 1965, et c'est encore le cas aujourd'hui.

2.3 Ère de la micro-informatique et ordinateurs personnels (1981 à nos jours) :

L'introduction de l'ordinateur personnel en 1981 a marqué le début de l'ère des ordinateurs personnels professionnels : c'était la première machine à être largement adoptée par les entreprises. Le système d'exploitation DOS, un langage de commande en mode texte, était utilisé sur ces ordinateurs au départ.

L'ordinateur WINTEL (équipé d'un processeur Intel et d'un système d'exploitation Windows) est ensuite devenu l'ordinateur personnel standard le plus utilisé dans le monde avec l'introduction du système d'exploitation Windows.

Les logiciels de productivité individuelle, le traitement de texte, les tableurs, les systèmes de présentation électronique de documents et les gestionnaires de données et d'objets multimédias étaient tous disponibles dans les années 1980 et au début des années 1990. Ces ordinateurs ont été reconvertis en postes de travail polyvalents.

2.4 Ère du client serveurs (1983 à nos jours) :

Plusieurs PC de bureau, appelés clients, sont reliés à des serveurs puissants qui fournissent une large gamme de services dans l'architecture client-serveur. Ces deux types de machines sont utilisés pour effectuer des traitements informatiques. Le point d'entrée de l'utilisateur est l'ordinateur client, tandis que le serveur est utilisé pour traiter et stocker les données partagées, servir les pages Web et gérer le trafic réseau.

2.5 Ère de l'Internet et de l'intégration (1992 à nos jours):

Le succès du modèle client-serveur a entraîné une nouvelle série de problèmes pour les entreprises. Plusieurs grandes sociétés ont eu du mal à rassembler tous leurs réseaux locaux (LAN) dans un environnement informatique unifié. Il était difficile d'être cohérent, de communiquer ou de partager des données en raison des multiples applications produites par

des départements, des unités ou des filiales distincts dans des zones géographiques différentes. C'est le problème de l'intégration intra-organisationnelle.

Depuis les années 1990, l'internet s'est transformé en un environnement de communication mondial et les entreprises ont commencé à utiliser le protocole de communication TCP-IP (l'un des piliers technologiques de l'internet) pour connecter leurs réseaux disparates.

Les caractéristiques des TIC :

Les technologies de l'information et de la communication sont caractérisées par [20] :

3.1 Efficacité :

Celui qui utilise ces technologies est indépendant et expéditeur en même temps, les partenaires dans l'opération de communication peuvent échanger des rôles et cela qui a provoqué un genre d'efficacité entre les personnes et les entreprises et autres communautés.

3.2 La mobilité ou le nomadisme :

C'est la mobilité et la portabilité qui permettent aux employés d'utiliser les équipements de travail tels que les ordinateurs et les téléphones en dehors du lieu de travail, par exemple à la maison ou en déplacement.

3.3 Décentralisation:

C'est cette caractéristique qui confère aux NTIC leur autonomie, dans le cas de l'Internet, elle garantit que le travail se poursuit dans n'importe quelle situation, il est difficile pour n'importe quelle région du monde de couper l'Internet car il s'agit d'un réseau qui relie les personnes et les entreprises.

3.4 Connectivité:

Même si les appareils sont fabriqués dans des pays ou des villes différentes, ils peuvent être connectés.

3.5 Mobilité :

Autrement dit, l'utilisateur peut accéder aux services à partir d'un appareil mobile tel qu'un ordinateur portable ou un téléphone cellulaire.

[20] RACHEDI Abdelkader, « TIC : structures et comportement des hommes dans l'entreprise », Thèse de doctorat en science économique, Option : Gestion, Université Abou Bekr Belkaid-Tlemcen-, 2012-2013.

3.6 Convertibilité:

Ils peuvent envoyer des données d'un support à un autre, par exemple d'une lettre acoustique à une lettre écrite ou parlée, comme dans la lecture électronique.

3.7 Démystification :

Nous pouvons envoyer une lettre à une personne de la même manière que nous pouvons l'envoyer à d'autres personnes sans passer par une entreprise, et nous pouvons la réglementer de la même manière que nous pouvons l'envoyer du producteur au consommateur.

3.8 Répartition

En d'autres termes, au fur et à mesure que le réseau se développe, il pourra accueillir un plus grand nombre de personnes et une région plus étendue tout en conservant une excellente flexibilité.

Les outils des TIC :

4.1 L'internet :

L'Internet considéré comme le «*réseau des réseaux*[21] », se définit comme étant un : « *réseau mondial associant des ressources de télécommunication et des ordinateurs, serveurs et clients, destiné à l'échange de messages électroniques, d'informations multimédias et de fichiers* ».[22]

Les services de l'internet sont :

4.1.1. L'email :

Il permet aux utilisateurs d'envoyer et de recevoir des messages texte avec des pièces jointes (images, sons, fichiers...). Chaque utilisateur est identifiable par une adresse électronique unique au monde.[23]

4.1.2. Les forums de discussion (ou News group ou News):

Ils recueillent l'ensemble des messages délivrés par les utilisateurs sur un réseau de serveurs de nouvelles. Ils permettent aux participants de prendre part à des débats et des échanges en groupe.[24]

[21]PATEYRON Emmanuel-Arnaud et SALMON Robert, « Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise », ED ECONOMICA, Paris, 1996, P 50.

[22]BOULOC Pierre et all, « Les N.T.I.C. », ED Ria, Paris, 2003, P 229.

[23]Ibid. P 178.

4.1.3. Le Chat:

Il s'agit d'un service supplémentaire qui vous permet de discuter dans des forums en temps réel.[25]

4.1.4. Le transfert de fichiers FTP (ou File Transfer Protocol):

Il permet de stocker des données sur un ordinateur appelé serveur FTP. Ces informations seront obtenues par un ordinateur distant.[26]

4.2 L'intranet :

4.2.1. Définition de l'intranet :

L'intranet peut être défini comme étant une « *application interne à une entreprise, une administration, qui emploie les techniques et les outils habituellement utilisés dans le monde Internet* ».[27]

Plus précisément, il s'agit *« d'un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'Internet*[28]».

4.2.2. Enjeux pour l'organisation :

Les solutions intranet, comme d'autres technologies, sont déployées sur le lieu de travail pour des objectifs spécifiques liés aux avantages indiquées par les prescripteurs.les applications intranet de l'entreprise doivent permettre [29]:

- Fédérer l'accès à l'information avec un outil qui n'est pas lié au stockage des données ou aux systèmes administratifs.
- Créer des services internet pour l'usage personnel des employés d'une entreprise.
- Créer des ressources pour aider les employés à être plus performants (par exemple, séance de formation et présentations vidéo numérisées, journaux électroniques, déclarations et communications officielles, etc.).

---

[24] BOULOC Pierre et all, Op.cit, 2003, P 178.

[25]Ibid.

[26] Ibid.

[27]GUNIA Nadège, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication », Thèse de Doctorat en science de gestion, Université TOULOUSE 1, 2002.

[28]Ibid. P 104.

[29] Ibíd. PP 104-105.

- Réalisez des programmes accessibles sur internet.
- Illustrer la manière dont les ressources sont réparties entre le siège et les filiales dans les grandes entreprises internationales (les applications intranet départementales peuvent être exploitées en utilisant l'internet comme simple véhicule pour les paquets d'information).
- La mise en place de réseaux de distribution et la fourniture d'une aide à la vente au moyen de technologies interactives.

A. Une meilleure communication dans l'entreprise :

L'intranet consiste à mettre les outils de communication qui ont fait le succès d'internet au service de l'entreprise en démontrant leur efficacité sur un réseau informatique de plusieurs dizaines de millions d'utilisateurs. L'intranet permet à tous les acteurs et partenaires de l'entreprise de communiquer. La communication individuelle, la communication de groupe et la communication de masse sont les trois types de techniques de communication disponibles.[30]

4.3 Le GROUPWARE :

4.3.1. Définition du GROUPWARE :

Le GROUPWARE est défini pour la première fois en 1978, lors d'une conférence, par Peter et Trudy Johnson-Lenz, chercheurs du New Jersey Institute of Technology: « *GROUPWARE is intentional GROUP processes and procedures to achieve specific purposes plus soft WARE tools designed to support and facilitate the group's work* ».[31]

L'AFCET définit le GROUPWARE comme : « *l'ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe* ».[32]

4.3.2. L'utilisation de GROUPWARE :

Selon la typologie de JOHANSEN (1988), quatre situations d'utilisation de GROUPWARE sont observables, selon que les individus en interaction travaillent en un même lieu (1) ou en des lieux différents (2) et en un même instant (3) ou en des instants différents (4).

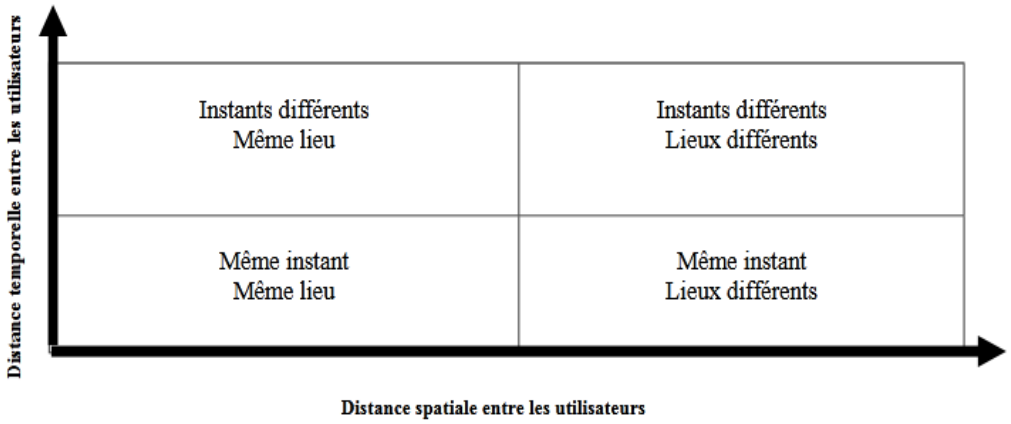
[30] GUNIA Nadège, Op.cit, 2002, P 105.

[31] Ibid. P 108.

[32] Ibid. P 109.

Quand les individus travaillent au même moment, on parle de GROUPWARE synchrone. Sous ce vocable se trouvent les technologies de visioconférence, vidéoconférence ou salle de décision. A l'opposé, quand les individus ne sont pas connectés simultanément, on parle de GROUPWARE asynchrone. Ici, les technologies englobent les messageries, les forums ou encore les agendas partagés. Elles visent le partage de documents et favorisent leur communication.[33]

Figure (I.2) : Une matrice des différentes applications d'un collecticiel.



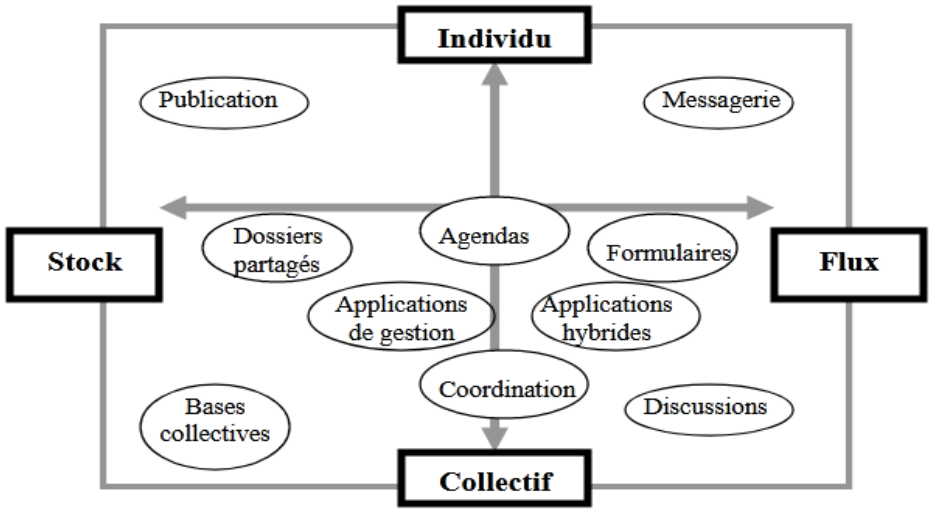
Source : GUNIA Nadège, Op.cit, 2002, P 109.

4.3.3. Enjeux pour l'organisation :

L'organisation peut utiliser les technologies de GROUPWARE à des fins diverses. L'objectif principal est de favoriser la collaboration de groupe tout en travaillant sur un certain sujet. Cependant, différentes utilisations de la technologie apparaîtront en fonction des demandes, comme la montre la matrice ci-dessous :

[33] GUNIA Nadège, Op.cit, 2002, P 109.

Figure (I.3) : les besoins clés du GROUPWARE.



Source : GUNIA Nadège, Op.cit, 2002, P 110.

L'axe horizontal de cette matrice indique la mobilité de l'information, tandis que l'axe vertical représente l'activité de l'utilisateur. Nous passons d'une extrémité où le comportement de l'utilisateur est isolé à une extrémité où le comportement de l'utilisateur est influencé par un groupe de personnes dans l'organisation. On peut alors se demander ce que le développement du collecticiel implique pour l'entreprise et quels sont les enjeux de celle-ci.

Selon SAADOUN (2000), il existe trois types d'applications de GROUPWARE :

- les programmes orientés mémoire dont le but est de mettre en commun les informations et les connaissances recueillies et monétisées par plusieurs équipes Des documents multimédias peuvent être inclus dans cette mémoire collective des membres de l'équipe (textes, images, sons, vidéos).
- Les applications orientées routage sont celles dont le but premier est de coordonner les flux d'informations dans le temps et dans l'espace en suivant des schémas de circulation spécifiés entre les membres de l'équipe. Des formulaires électroniques contenant des objets de gestion utiles pour les équipes sont utilisés pour délivrer l'information.
- Les programmes orientés échange qui facilitent la communication entre plusieurs membres de l'équipe, indépendamment de l'endroit où ils se trouvent et du moment où ils le font.[34]

[34]GUNIA Nadège, Op.cit, 2002, PP 110-111.

4.4 Le WORKFLOW:

4.4.1. Définition :

Le WORKFLOW désigne « *l'automatisation de tout ou partie d'un processus D'entreprise durant lequel l'information, le document ou la tâche est acheminé (ou routé) d'une personne (ou rôle) à l'autre selon des règles prédéfinies* ».[35]

Il peut se définir également comme étant: « *un ensemble de dispositifs techniques permettant la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'informations au sein d'un groupe de travail* ».[36]

4.4.2. Enjeux pour l'organisation :

Grâce à l'automatisation, au contrôle et au suivi de l'information, cette notion permet de gérer les activités administratives. Le WORKFLOW conduit à une refonte des flux d'informatisation (et donc à une optimisation) ainsi qu'à un gain de temps.

Les objectifs du WORKFLOW sont de mieux répartir le travail entre les gestionnaires, ce qui permet une plus grande flexibilité et une maîtrise des coûts. Hier, une administration lourde mais efficace pouvait maintenir l'entreprise à flot. Aujourd'hui, elle doit avant tout être réactive. Adaptabilité et réflexivité sont les deux mots qui viennent à l'esprit.

Le WORKFLOW désigne l'administration électronique des processus, l'automatisation des flux, l'utilisation de systèmes de validation ou de signatures électroniques le cas échéant. En fait, son objectif est de créer un ensemble de règles qui identifient qui est autorisé à faire quoi, quand, comment, dans quelles conditions et avec qui, en décrivant le déroulement des processus et en attribuant des rôles auxacteurs. Les séquences de tâches, le contrôle des étapes de travail et les interactions entre les acteurs sont tous inclus dans les procédures.[37]

[35]Mélissa SAADOUN, « Avec le temps », Organisation, Paris, 1998, P 122.

[36] GUNIA Nadège, Op.cit, 2002, P 112.

[37]Ibid. P 113.

Les avantages et les inconvénients des TIC :

5.1 Les avantages :

Les TIC sont prometteuses dans tous les domaines. D'une manière générale, leur vertu est d'injecter de la vitesse dans les choses lentes, de la fluidité dans les choses lourdes et de l'ouverture dans les choses fermées. Les avantages que nous pouvons tirer des TIC sont énormes. Sur le plan économique : ils garantissent une plus grande productivité et une plus grande réactivité, et contribuent au développement durable, qui est une priorité pour cette administration. Sur le plan politique, elles sont un puissant moyen de briser les murs de trop qui existent encore dans la société, de se libérer des anciennes hiérarchies et de donner la parole à ceux qui n'en ont pas le droit. Ils contribuent également à créer de nouvelles relations entre les citoyens et le gouvernement ou les élus. Au niveau culturel et éducatif, ils nous assurent une société où la culture, le savoir et l'information sont plus accessibles et plus largement partagés. Ils peuvent également jouer un rôle décisif au service du rayonnement culturel, artistique et intellectuel dans le monde. Autant de motif pour prendre rendez-vous avec l'avenir en apportant un nouvel essor au chantier de la société de l'information.

A. Bénéfices de l'informatique :

- Gain de temps pour mieux se consacrer à son activité.
- Amélioration de la gestion journalière (comptabilité, paie, RH, facturation, suivi des stocks, administratif...).
- Fidélisation des clients à travers des solutions de gestion de la relation commerciale.

B. Bénéfices liés à l'utilisation d'Internet :

- Conquête de nouveaux clients grâce au développement du e-commerce.
- Gains de temps grâce aux télés procédures qui facilitent les processus administratives (TVA, cotisations sociales...).
- GRH via aux sites de recrutement par Internet.
- Réduction des frais de fonctionnement par l'usage de la téléphonie sur IP, de la visioconférence, de l'achat de fournitures en ligne.
- L'externalisation d'une partie de votre secrétariat.
- Amélioration de la rétivité grâce à la dématérialisation des relations avec la clientèle, les fournisseurs, les partenaires. [38]

[38] BELGHANAMI Nadjet, « Nouvelle technologie de l'information et de la communication NTIC », Thèse du doctorat en science de gestion, Option : management, Université d'ORAN, 2010.

5.2 Les inconvénients :

Les TIC ont des problèmes. Ses difficultés sont connues, mais elles ne disparaissent jamais, même lorsque les réponses semblent claires. L'absence d'une culture informatique, notamment dans les écoles et les universités, l'insuffisance des infrastructures de télécommunications, la saturation des centraux téléphoniques, qui rend actuellement impossible l'utilisation d'un téléphone traditionnel, le monopole de l'opérateur national de télécommunications, le coût des équipements informatiques et des télécommunications, l'absence d'une politique de développement des TIC en font partie (induite par la méconnaissance du potentiel offert par les TIC)**.**

La population des internautes et les acteurs du secteur critiquent de plus en plus la lenteur du flux. Il est essentiel de trouver des solutions aux innombrables difficultés auxquelles les TIC sont confrontées afin de les protéger.[39]

[39] BELGHANAMI Nadjet, Op.cit, 2010, PP 18-19.

Section 03 : Les pratiques de la gestion électronique des ressources humaines

Pour mieux comprendre le concept du e-GRH nous allons essayer d'aborder les diverses définitions liées à ce concept, les utilisateurs de la gestion électronique des ressources humaines et ces pratiques.

1. Définition du concept E-GRH :

On distingue plusieurs types de définition lesquelles :

1.1 Une définition technologique :

DESANCTIS (1986), SIRH : système d'information spécialisé dans les domaines fonctionnels traditionnels de l'organisation, conçu pour soutenir les activités de planification, d'administration, de prise de décision et de contrôle de la gestion des ressources humaines.[40]

Un système utilisé pour acquérir, stocker, manipuler, analyser, récupérer et distribuer des informations pertinentes sur les ressources humaines d'une organisation.[41]

1.2 Une définition en termes de réseau:

LEPAK and SNELL, 1998 RH virtual :structure en réseau fondée sur des partenariats et médiatisée par les technologies de l'information pour aider l'organisation à acquérir, développer et déployer son capital intellectuel.[42]

STROHMEIER 2007,e-GRH :est la (planification, mise en œuvre et application des technologies de l'information à la fois pour la mise en réseau et le soutien d'au moins deux acteurs individuels ou collectifs dans leur exécution partagée des activités RH .[43]

1.3 Une definition transactionnelle:

VOERMANS and VAN VELDHOVEN 2007, e-GRH : le support administratif des fonctions RH dans les organisations en utilisant la technologie internet.[44]

---

[40] GIRARD Aurélie, « L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement », Thèse du Doctorat, Option : science de gestion, Université de Montpellier 2, 2012.

[41]Victor.Y.Haines et André Petit, « Conditions for successfulhuman ressource information Systems », Human ressource management, N 36, ED John Wiley& Sons. Inc, 1997, PP 261-275.

[42] David P.Lepak et Scott A. Snell, « Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century», Human resource management, N 08, ED Elsevier Inc, 1998, PP 215-234.

[43] GIRARD Aurélie, Op.cit, 2012, P 41.

1.4 Une definition axe implementation:

RUEL ET all 2004, e-GRH:un moyen de mettre en œuvre des stratégies, des politiques et des pratiques de GRH dans les organisations grâce au soutien conscient et direct et/ou à l'utilisation complète des canaux basés sur les technologies Web .[45]

On peut définir l'e-GRH comme étant l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans les différentes pratiques de la gestion des ressources humaines.

Figure (I.4) : l'E-GRH



Source: Elaboré par nous même.

Les utilisateurs de l'E-GRH:

Les utilisateurs de l'e-GRH peuvent être reconnus de diverses manières au sein de l'organisation. Les utilisateurs sont définis par BRODERICK et Boudreau (1991) en termes de disponibilité et d'aide à la décision, c'est-à-dire ceux qui ont accès aux données du logiciel et en bénéficient. HENDRICKSON (2003) et KOVACH et CATHCART (1999) définissent trois types d'utilisateurs : les employés et les professionnels des RH, les gestionnaires et les employés. Les gestionnaires et spécialistes des RH, les membres du HRIC, les dirigeants d'entreprise, les cadres supérieurs et les employés sont les six types d'utilisateurs de la gestion des ressources humaines en ligne identifiés par TANNENBAURN (1990). Les utilisateurs peuvent également être séparés en fonction du niveau de décision des activités de GRH, comme le montre la figure(I-4.). Selon leur niveau hiérarchique et leur niveau de décision, les utilisateurs n'ont pas le même degré d'implication dans les procédures de GRH.

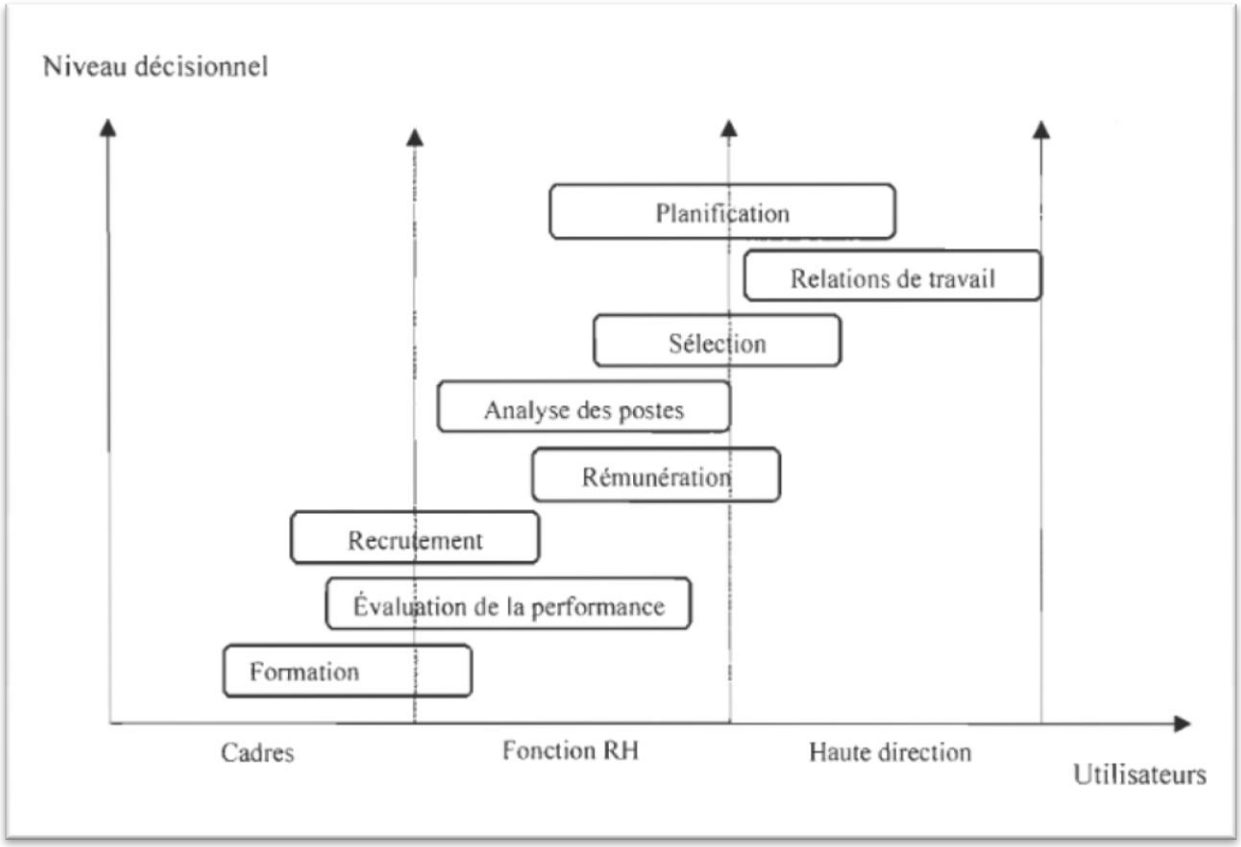
Lin (1997) a constaté qu'en 1995, les utilisateurs de la gestion des ressources humaines en ligne étaient principalement des gestionnaires et des travailleurs de la fonction RH, selon une étude portant sur 112 gestionnaires de la GRH à Taiwan. Par conséquent, la gestion des

[44]VOERMANS. M.et Van Veldhoven. M., « Attitude towards E-HRM: An empirical study at Philips», Personnel review, N 36, ED Emerald group publishing limited, Septembre 2007, PP 887-902.

[45] Ruel, H.J.M., Bondarouk, T.V.et Looise, J, « E-HRM: innovation or irritation. An Explorative Empirical study in five large companies on web-based HRM», Management Revue, N 15, sans edition, 2004, PP 364-380.

ressources humaines en ligne a d'abord été confinée au département des ressources humaines. Les managers et les employés, en revanche, ont été de plus en plus impliqués au tournant du siècle. Tous les utilisateurs, y compris les employés, les gestionnaires, les cadres supérieurs, les fournisseurs de RH, les communautés et les clients, ont maintenant accès à des logiciels à moindre coût grâce à la gestion des ressources humaines en ligne (KARAKANIAN, 2000).[46]

Figure (I.5) : Pratiques de GSRH selon le niveau décisionnel et le type d'utilisateurs.



Source : BYUN, D.-H. Et SUH, E.-H. (1994). « Human ressources management expert systems technology ». Expert Systems, 11(2), P 111.

[46] FRANCOIS L'écuyer, « Les technologies de l'information en tant que vecteur de performance de la gestion stratégique des ressources humaines dans les PME », Thèse du doctorat en science de gestion, Option : Administration, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, Septembre 2016.

Les pratiques de la gestion électronique des ressources humaines (E-GRH) :

3.1 L'e-recrutement :

3.1.1. L'e-recrutement est définie comme :

Le recrutement via internet est les différents outils, applications et supports digitaux utilisés dans le domaine du web (blogs, réseaux sociaux, réseaux vidéo…) pour attirer et sélectionner les futurs talents.

Le recrutement en ligne est une méthode, une pratique et un ensemble d'outils utilisés pour soutenir le processus de recrutement afin d'améliorer la communication sur les postes ouverts, d'augmenter le nombre de sources, de cibler les candidats, de suivre le processus de recrutement et d'aider à l'intégration des candidats grâce à l'utilisation d'informations numériques (expérience des employés, intranet) et/ou d'outils d'intégration virtuels.[47]

3.1.2. Les acteurs et les outils de l'e-recrutement :

L'internet a non seulement modifié les règles et les procédures de recherche, de diffusion et de sélection des candidats, mais il a également permis à de nouveaux acteurs d'entrer sur le marché. Certains ont développé de nouveaux modèles commerciaux, tandis que d'autres sont devenus des courtiers en recrutement traditionnels utilisant les nouvelles technologies. Nous allons maintenant passer en revue quelques-uns des principaux acteurs du secteur du recrutement en ligne [48]:

A. **Les jobs boards :**

L'expression "job board" est d'origine américaine et désigne une "bourse de l'emploi en ligne". Elle couvre les entreprises nées avec Internet qui publient des annonces non publiées dans la presse au sens strict, ainsi que tous les sites d'emploi sur Internet au sens large (agences d'intérim, agences de recrutement, espaces emploi des entreprises, etc.).

B. Les sites moteurs et méta moteurs de recherche :

D'autres sites Web ont choisi un modèle différent de celui du public visé, privilégiant les recherches simultanées sur plusieurs moteurs. Ces sites compilent des offres d'emploi provenant de divers bureaux de placement. Ainsi, le candidat peut accélérer sa recherche et acquérir plus d'informations que s'il visitait chaque site individuellement. Le candidat a alors

[47]PENNAFORTE Antoine et all, Op.cit, 2018, P 36.

[48] THÉVENET Maurice et all, « Fonctions RH politiques : Métiers et outils des ressources humaines », ED PEARSON, France, 2007, PP 308-312.

un accès simultané à de nombreux sites d'emploi à partir d'un seul site. L'agence pour l'emploi mentionnée est maintenant le payeur, plutôt que le vendeur.

C. **Le blog de l'entreprise :**

Il s'agit de la mise en place d'une plateforme de discussion sur l'entreprise et les opportunités disponibles. Les conversations avec les employés actuels peuvent aider à améliorer la présentation du poste. Le processus, qui dure entre deux et trois semaines, est généralement accompagné d'un certain nombre de vidéos.

D. **Les sites de réseau social :**

Selon les statistiques, l'une des voies de recrutement les plus efficaces est celle du réseau personnel et professionnel. Les réseaux sociaux ont été établis et amplifiés grâce à l'internet. Ils sont accessibles par parrainage et facilitent la mise en relation de personnes qui ne se connaissent pas mais qui sont membres du réseau et partagent des convictions et des principes opérationnels communs. L'objectif est d'échanger des informations et des contacts. La fiabilité du réseau repose sur la confiance dans les personnes qui l'animent. C'est un élément qui peut être évalué. Par conséquent, les médias sociaux sont utilisés pour trouver des clients, des fournisseurs, des informations et un nouvel emploi.

3.2 E-sélection :

L' e-sélection est une étape importante pour garantir le succès de l'ensemble du processus de recrutement car elle permet d'assurer la plus grande compatibilité entre les caractéristiques du poste à pourvoir et les KSAO des candidats. L' e-sélection électronique est une technique qui permet aux candidats de remplir leur dossier en ligne tandis que les employeurs utilisent des scans sophistiqués pour sélectionner les meilleurs CV sur la base de mots-clés prédéterminés liés au poste.[49]

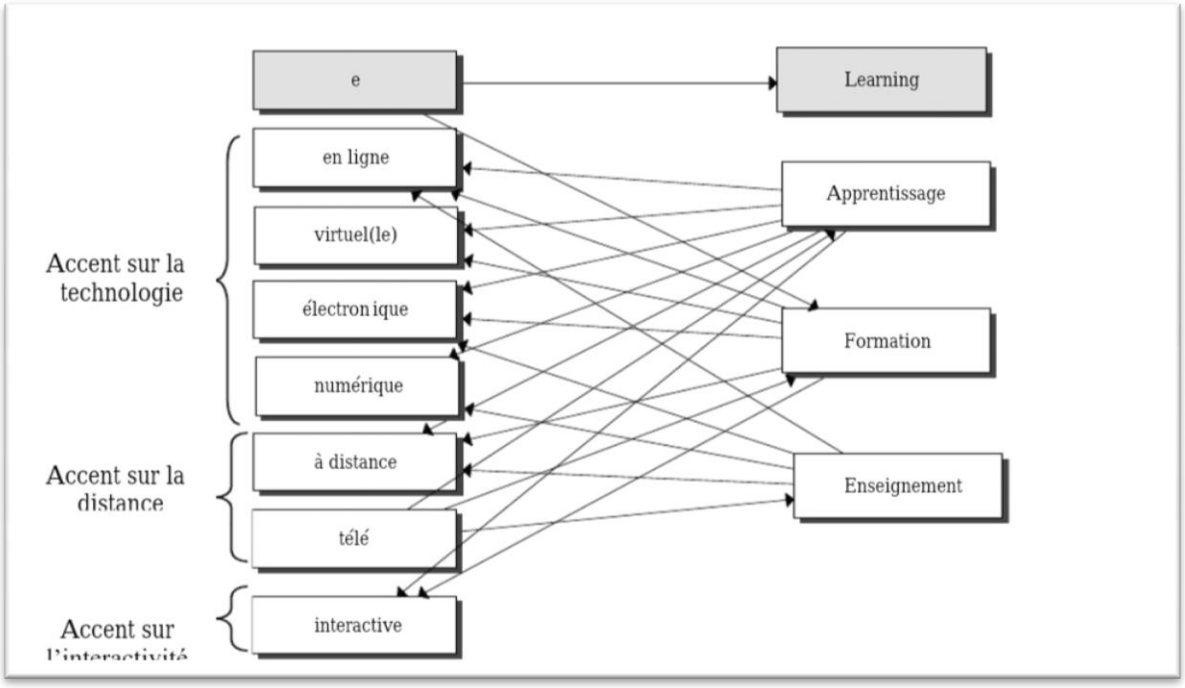
[49] EL OUIZGANI Iman et JIDOUR Mohamed, « Pratiques de GRH : vers une e-gestion responsable des ressources humaines », Journal of business Economics (JBE), N 03, RESEARCHGATE, Maroc, 2015, PP 01-18.

3.3 E-formation/ e-learning :

Les individus acquièrent de nouvelles compétences ou connaissances grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication par le biais de l'apprentissage en ligne. Elle repose sur trois principes de base [50]:

- Est un réseau qui permet aux personnes de mettre à jour, sauvegarder, rechercher, distribuer et partager des informations et des connaissances.
- Les utilisateurs peuvent y accéder en utilisant un ordinateur et les standards technologiques de l'Internet, ainsi que des TIC plus largement interactives (supports multimédias, CD-ROM, DVD, GROUPWARE, intranet, vidéoconférences, etc.).
- Il est axé sur des solutions d'apprentissage qui vont au-delà des paradigmes d'apprentissage typiques (disparition des unités de temps, de lieu et d'action entre les apprenants et les enseignants).

Figure (I.6) : Quelques termes souvent associés au e-Learning



Source : BASQUE.J, BRANGIER.E. « Faut il comment développer le e-Learning en entreprise ? », management des hommes, N 01, Editions d'organisation, Paris, 2005, PP 433-452.

[50] Marc Favier, Michel KALIKA et Jacques TRAHAND, « introduction : E-Learning/e-formation : implications pour les organisations », Systèmes d'information et management, N 09, AIS electroniclibrary (AISel), sans lieu, 2004, PP 03-04.

3.4 Gestion administrative et paie ou e-compensation :

Est un système qui utilise plusieurs TIC pour automatiser, accélérer et rationaliser les processus de gestion administrative des dossiers des employés.[51]

3.5 L'e-gestion des carrières :

Peut avoir trois types d'utilisation [52]:

3.5.1. La mise en réseau des enquêtes de rémunération :

A ce niveau, les managers (approuvés) ont accès aux informations sur les salaires médians, moyens et minimaux par poste, au sein de l'entreprise et par rapport au marché du travail, et peuvent ainsi collaborer avec le DRH sur la réévaluation des salaires lors de la budgétisation, des révisions annuelles et des demandes d'augmentation.

3.5.2. La mobilité interne :

L'objectif est de connecter les offres d'emploi internes afin que les employés puissent les voir dès qu'elles sont publiées sur l'intranet. En échange, ils pourront soumettre des candidatures spontanées, ce qui améliorera les chances d'évolution interne tout en limitant les départs de concurrents.

3.5.3. L'évaluation des performances :

Outre l'entretien annuel, chaque employé peut s'auto-évaluer à tout moment, ce qui nécessite la création d'un répertoire des postes et d'une bibliothèque de compétences en ligne. Ainsi, tous les rôles spécifiés par les résultats permanents escomptés, les tâches clés et les niveaux de compétences requis servent d'outil d'auto-évaluation pour les employés ainsi que de vue d'ensemble de tous les postes de l'entreprise et des parcours professionnels potentiels par poste.

[51] EL OUIZGANI Iman et JIDOUR Mohamed, Op.cit, 2015, P 06.

[52] Sébastien NAHON et LAURENT Taskin, « E-GRH enjeux et perspectives : informer, collaborer et impliquer », Edition professionnelle, Belgique, 2009.

Conclusion du chapitre :

Au terme de ce travail, nous pouvons dire qu'Aujourd'hui, un nombre croissant d'entreprises et de salariés se préoccupent de la gestion électronique des ressources humaines. La e-GRH est ici conceptualisée et considérée comme un ensemble d'outils permettant à toute organisation de répondre aux besoins contemporains (communication, collaboration et implication), ainsi qu'une manière de concrétiser la philosophie de l'entreprise collaborative.

La e-GRH est ici traitée à travers les besoins "RH" spécifiques auxquels sont confrontées les organisations de tous types, puisqu'elle est présentée comme une innovation organisationnelle s'inscrivant dans les tendances profondes qui influencent aujourd'hui les organisations (telles que l'individualisation, la flexibilisation et la performativité). Plutôt que de recommander un ensemble d'outils et de meilleures pratiques qui ne sont pas liés à une entrepriseparticulière.

Chapitre (II).

L’E-GRH et l’amélioration de la performance humaine des employés

Introduction du chapitre :

La performance est un concept régulièrement utilisé dans la vie quotidienne et professionnelle elle est devenue une responsabilité pour différents acteurs quel que soit leur domaine d'action. La performance est depuis longtemps un objet de recherche récurrent en sciences de gestion guidée par les préoccupations constantes des managers quant à la pérennité des unités qu'ils supervisent. Comment accroître la performance de l'entreprise a toujours été l'une des premières questions que se posent les managers, il faut que les entreprises soient désormais tenues de modifier constamment leurs plans et orientations stratégiques en réponse aux actions de leurs concurrents.

La performance de l'entreprise est un sujet aux multiples facettes qui ne peut être appréhendé en se focalisant sur un seul angle de recherche, Selon certaines études les nombreuses parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, employés, clients, communauté, fournisseurs, etc.) et leur implication dans la performance de l'entreprise doivent être prises en compte. La gestion des parties prenantes est confrontée au problème difficile de trouver un équilibre entre le comportement de l'entreprise et les attentes de ses parties prenantes afin d'obtenir un succès financier et économique, L'une des parties prenantes auxquelles s'intéressent notamment les dernières recherches sur la performance est les ressources humaines. Les ressources humaines sont considérées comme un élément essentiel dans les entreprises puisque on améliore la performance de l'organisation grâce à le développement des compétences, de la productivité et de la performance humaine.

Au vu des évolutions technologiques, la gestion électroniques des ressources humaines s'est intéressée à tout ce qui touche les ressources humaines.

A ce effet, nous sommes intéressés dans ce chapitre d'aborder dans un premier temps la notion de performance de l'entreprise en section 01. Ensuite, nous allons discuter sur l'un des types de la performance de l'entreprise c'est la performance humaine et comment on le mesure dans la section 02 et enfin, la participation de la gestion électronique des ressources humaine dans l'amélioration de la performance humaine dans la section 03.

Section 01 : Les concepts liés à la performance

Les entreprises sont aujourd'hui confrontées à une concurrence de plus en plus rude et féroce, et toutes les entreprises s'efforcent d'atteindre des niveaux de performance supérieurs à ceux de leurs concurrents.

1. La notion de la performance :

On distingue plusieurs définitions de la performance, mais avant tous il faut vois l'histoire de cette notion :

1.1 Historique de la performance :

Le mot performance trouve son origine dans la langue française du milieu du XIXe siècle. À l'époque, il désignait la performance d'un cheval de course ainsi que le succès global de la course. Il a ensuite été utilisé pour décrire les performances et les exploits sportifs d'un athlète. Tout au long du vingtième siècle, sa signification a changé. Il représentait numériquement les capacités d'une machine et, par conséquent, dénotait une performance remarquable. Au XXIe siècle, la performance n'est pas un choix. Si l'on veut améliorer la compétitivité de l'entreprise, c'est une nécessité. À l'ère de la mondialisation et d'un marché sans frontières, la qualité du travail et les performances des employés doivent augmenter de manière drastique. On attribue également à G. RAAD la défense d'une perspective positiviste de la performance. Le résultat favorable d'une action est défini comme une performance. De même, les sources de la performance organisationnelle peuvent être expliquées par l'approche économique, qui soutient que les facteurs liés à une bonne GRH interne ne contribuent que faiblement à la performance globale de l'entreprise, et l'approche organisationnelle, qui soutient que la performance organisationnelle est fonction d'un ensemble de facteurs internes : individuels, collectifs et organisationnels. Au début des années 1980, l'idée des ressources internes, qui prétend que les différences de performance entre les entreprises d'un même secteur d'activité sont dues à l'exploitation des ressources internes plutôt qu'à l'adaptation de l'organisation au marché et à l'environnement, a renforcé cette approche.[53]

[53]BELGHANAMI WassilaNadjet, « la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire de Magister en management, Option : stratégie, Université d'ORAN, 2014.

1.2 Définition de la performance :

Le terme "performance" a plusieurs significations, dont la plus courante est le résultat chiffré produit par un athlète, tel qu'un cheval de course, à chacune de ses manifestations. Il est l'équivalent d'une mesure périodique pour une entreprise (rythme annuel, trimestriel ou mensuel). Il peut également désigner le meilleur résultat possible, qui équivaut à une capacité potentielle ou maximale (e). Si l'objectif est atteint, la performance est qualifiée d'extraordinaire, de satisfaisante ou d'insatisfaisante, en fonction des objectifs qui ont été fixés.[54]

Selon Gilbert et Charpentier « *La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, la performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis* ».[55]

1.3La pyramide des performances (PPS) :

L'efficacité, l'efficience et les résultats sont tous des facteurs de performance. La pyramide des performances (PPS) est une structure complexe de différents facteurs de performance qui peuvent être résumés. Lynch et Cross (1995) ont proposé que l'évaluation de la performance dans une organisation soit mise en œuvre à l'aide d'un modèle pyramidal (figure II-1) [56]:

A. **La vision est au sommet :**

Elle sert à définir des objectifs et des mesures pertinents pour chaque niveau de l'entreprise par le biais d'objectifs financiers et de positionnement sur le marché.

B. **Le PPS est divisé en quatre niveaux :**

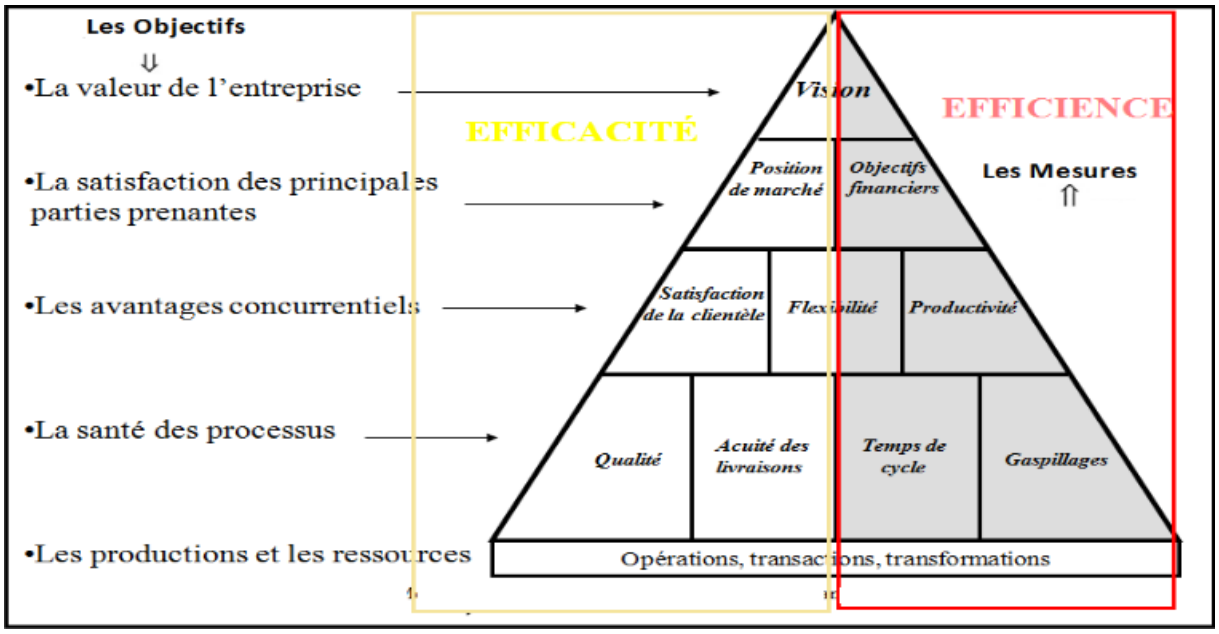
La vision de l'entreprise, la responsabilité des unités d'affaires, les dimensions concurrentielles des systèmes d'exploitation des entreprises et les normes opérationnelles particulières.

[54] BELGHANAMI Wassila Nadjet, Op.cit, 2014, P 67.

[55]PATRICK Gilbert et MARINA Charpentier, « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle », Réponses contingentes, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°53, 29-42.

[56] BELGHANAMI Wassila Nadjet, Op.cit, 2014, P 70.

Figure (II.1) : la pyramide de performance (PPS)



Source: Lynch, R. L. ET K.F. Cross, 1995, « Mesure Up: How to mesure Corporate Performance », 2e edition, ED Blackwell Publishers Inc, P 250.

Typologie de la performance :

La performance de l'entreprise à plusieurs types :

2.1 La performance économique :

La conception économique de l'efficacité suggère que l'organisation formelle du travail ou de l'entreprise est essentiellement économique, sur la base des premières théories de l'organisation (Taylor, Weber, Fayol). Selon ce point de vue, une organisation est efficace lorsqu'elle atteint ses objectifs avec le moins de ressources possible.

La rentabilité, c'est-à-dire l'excédent ou la marge économique résultant de la différence entre les revenus et les coûts, peut être utilisée pour mesurer la performance économique.

Ses indicateurs sont généralement :

- La rentabilité est déterminée par le résultat ou la progression du résultat.
- Le chiffre d'affaires d'une entreprise, qui se mesure par les parts de marché détenues ou conquises, démontre son efficacité commerciale.[57]

[57] OUYAHIA Zoubida, « la fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise », Thèse de Doctorat en science de gestion, Option : management ressources humaines, Université d'ORAN, 2014.

2.2 La performance sociale :

À court et moyen terme, la performance est toujours évaluée à deux niveaux : l'efficacité, ou le degré de réalisation des objectifs indépendamment des moyens employés, et l'efficience, ou la relation entre les résultats et les méthodes employées pour les atteindre.[58]

A. **L'efficacité sociale :**

Elle permet d'évaluer dans quelle mesure les objectifs sociaux ou socio-économiques ont été atteints. Il peut s'agir d'obtenir un certain taux d'absence, de respecter les phases et les engagements d'un programme de formation ou de viser une variation spécifique des coûts de personnel, par exemple.

Les indicateurs de qualité seront de plus en plus utilisés pour évaluer les performances en matière d'efficacité. Ces indicateurs sont dérivés de données industrielles et administratives, ainsi que d'enquêtes commerciales.

Dans un sens plus large, le concept de performance sociale d'une organisation en termes d'efficacité concerne l'impact de la politique sur les attitudes des employés envers l'entreprise où ils travaillent. Elle peut être définie comme le degré auquel chaque individu soutient et collabore aux buts et objectifs de l'organisation ou, plus largement, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus impliqués dans la vie de l'organisation.

B. **L'efficience sociale :**

La définition de la performance en termes d'efficacité est la même quel que soit le type d'organisation en question. Il s'agit de lier le résultat final aux méthodes utilisées pour y parvenir, tout comme en mécanique ou en gestion financière.

$$\boldsymbol{performance}(\boldsymbol{efficience}) = \frac{résultats\ obtenus\ par\ un\ homme, un\ groupe, une\ équipe}{moyens\ en\ temps\ ou\ en\ couts\ mis\ en\ oeuvre\ pour\ les\ obtenir}$$

[58] BERNARD Martory et DANIEL Crozet, « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », 9e édition, ED DUNOD, Paris, 2016, PP 173-177.

- **L'efficience sociale appréciée à travers le rendement et la productivité du travail :**

Les participants confondent fréquemment rendement et productivité, alors qu'il s'agit de deux catégories distinctes. La productivité exprime une performance en termes économiques, alors que le rendement l'exprime en termes techniques. Le premier concept suit la logique de la gestion de la production, alors que le second suit la logique du calcul économique. La distinction entre les deux est déterminée par le mécanisme de fixation des prix et des coûts.

Le rendement est le rapport exprimé en termes physiques entre l'entrée et la sortie d'un facteur de production. Le rendement du travail sera donc défini comme le rapport entre :

$$\frac{la\ production\ obtenue}{le\ temps\ consacré\ à\ son\ obtention}$$

Par exemple : le rendement d'un ouvrier du pétrole est de 30 barils par jour.

Le rapport entre la valeur produite et le coût du travail utilisé est connu sous le nom de productivité du travail. Il s'agit d'une productivité apparente puisqu'elle est basée sur un seul facteur - le travail - au lieu de l'utilisation plus courante de nombreux éléments.

$$productivité\ du\ travail = \frac{valeur\ de\ la\ production\ obtenue}{volume\ du\ travail\ mis\ en\ oeuvre}$$

Au numérateur, on utilisera des indicateurs qui valorisent la production : le chiffre d'affaires atteint par l'unité en question, la valeur ajoutée, le chiffre d'affaires des ventes internes ou la production évaluée aux prix du marché ou, si cela n'est pas possible, le volume de la production réalisée (à ne pas confondre avec celui de l'activité).

L'un des indicateurs suivants doit être utilisé au dénominateur, en fonction des options disponibles, en gardant à l'esprit qu'ils sont énumérés par ordre de pertinence croissante ; les indicateurs (3) et (4) sont évidemment préférables à (2) ou (1) lorsque cela est possible.

2. **Les effectifs :** on retiendra l'effectif payé, pondéré (compte tenu du temps de travail) par période.
2. **La durée du travail :** calculée sur la base suivante, en général, par mois : effectif présent pondéré × (temps normal du travail-absences + temps supplémentaire).
2. **La masse salariale chargée.**
2. **Le cout total du travail.**

2.3 La performance financière :

Selon(GERMAIN C. & TREBUCQ S.)La performance financière n'est qu'une partie de la performance, et ce n'est qu'au début du vingtième siècle que ce concept a été élargi et étendu pour inclure la responsabilité sociale envers les parties prenantes.la performance financière Elle est mesurée par des indicateurs comptables, tels que le bilan et le compte de résultat de l'entreprise, et elle respecte les actionnaires et les clients.[59]

2.4 La performance humaine :

Sonja A. Irlbeck (2002) de l'Université du Minnesota a définit la performance humaine comme la capacité d'un individu ou d'une unité de travail à assumer sa part de responsabilités et à moduler ses actions afin d'atteindre les objectifs économiques en faisant preuve l'adaptabilité. La capacité des individus à s'engager dans la réalisation des objectifs est favorisée par la capacité de la direction à gérer les récompenses, selon cet auteur, en ayant pleinement conscience des besoins et des attentes de chacun.[60]

2.5 La performance organisationnelle :

S'intéresse à la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et comment elle les réalise. M. Kalika (1988) souligne que cette performance est directement liée à l'efficacité de la structure organisationnelle plutôt qu'à ses éventuelles répercussions sociales ou économiques. Le respect de la structure formelle, les relations entre les composantes de l'organisation, la qualité de la circulation de l'information et l'adaptabilité de la structure sont autant de caractéristiques qui peuvent être utilisées pour évaluer l'efficacité organisationnelle. L'influence de la force du leader est également mentionnée par L. Kombou et J.-F. Ngokevina (2006). Malgré l'importance accordée à l'efficacité structurelle, ces caractéristiques rendent difficile la définition du succès organisationnel.[61]

[59] SAOUSSANY Amina et ASBAYOU Malika, « La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure individuel job performance : its déterminants and its measurement », Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, N 06, COPERNICUS &IMIST, MAROC, 2018, PP 356-369.

[60] Sébastien Lambert, Stéphane Morency, Nathalie Paré et Sylvie Robidoux, « LA performance humaine comme outil d'amélioration de la productivité dans les terminaux portuaires », Synthèse de la recherche, Université de SHERBROOKE, Septembre 2009.

[61] Bertrand Sogbossi Bocco, « Perception de la notion de performance par les dirigeants depetite entreprise en Afrique », Revue des sciences de gestion, N 241, CAIRN.INFO, France, 2010, PP 117-124.

2.6 La performance commerciale :

La performance commerciale, souvent appelée performance marketing, est la mesure de la capacité d'une entreprise à satisfaire ses clients. Il est difficile de distinguer la performance commerciale des autres types de performance qui ont déjà été définis. La raison en est que ces différentes performances font toutes parties de la raison d'être de l'entreprise, à savoir le bonheur du client. Même si les priorités des objectifs et des actions varient en fonction du type de performance recherché, l'objectif global de toute entreprise est de satisfaire les besoins des clients afin de générer des bénéfices. Les managers doivent se préoccuper en permanence de la satisfaction des employés car elle est la pierre angulaire de la viabilité financière de l'entreprise (C. Bughin, 2006 ; P. Ngobo et A. Ramaroson, 2005 ; L. Sin et A. Tse, 2000). Cette performance peut être mesurée quantitativement, comme la part de marché, le profit et le chiffre d'affaires, ou qualitativement, comme la capacité à innover pour le client, la satisfaction du client, la fidélité et la perception de la qualité, ainsi que la réputation de l'entreprise (O. Furrer et D. Sudharshan, 2003).[62]

2.7 La performance stratégique :

La performance stratégique, également appelée performance à long terme, assure la viabilité à long terme, intègre le maintien d'un avantage concurrentiel et utilise un système d'excellence comme indication de mesure. La croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et du produit pour les clients, et la maîtrise de l'environnement sont parmi les facteurs nécessaires à sa réalisation (C. Marmuse, 1987 ; J. Barette et J. Bérard, 2000). J.-Y. Saulquinet et G. Schier (2007) ajoutent à cette liste la prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise. Même si l'application systématique d'une logique solide basée sur ce système d'excellence est un gage de réussite pour l'entreprise, R. Dixon et al. (1990) soulignent que lorsque ces différents critères qui définissent la perfection, et donc le succès, sont poussés à l'extrême, ils peuvent aussi conduire au désastre. Ce point de vue rejoint la conviction de P. Drucker (2001) selon laquelle, poussée jusqu'au bout, la rationalité de la gestion devient une rationalité en soi, aboutissant au négativisme, qui conduit invariablement à l'inefficacité.[63]

[62] Bertrand Sogbossi Bocco, Op.cit, 2010, PP 117-124.

[63] ISSOR Zineb, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Revues Projectics / Proyéctica / Projectique, N 17, CAIRN.INFO, France, 2017, PP 93-103.

Le management de la performance et stratégie de l'entreprise :

L'efficacité de la stratégie d'une entreprise est déterminée en comparant les objectifs stratégiques aux résultats réels. La réalisation des objectifs stratégiques et des objectifs organisationnels qui en découlent se mesure par la performance, ce qui signifie que les objectifs et les résultats doivent être quantifiables à des fins de comparaison. Les résultats attendus sont, en fait, les objectifs quantifiés de la stratégie. Par conséquent, parce qu'elle considère les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs stratégiques, la performance est le critère d'évaluation de la stratégie de l'entreprise. Dans cette optique, le rôle du management est d'identifier les écarts significatifs, de les évaluer et d'engager des actions correctives pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

Ces dernières années, on s'est éloigné des modèles de performance monocritères pour se tourner vers des modèles multicritères qui prennent en compte les attentes des différentes parties prenantes, telles que les actionnaires, les consommateurs, les employés et les tiers.[64]

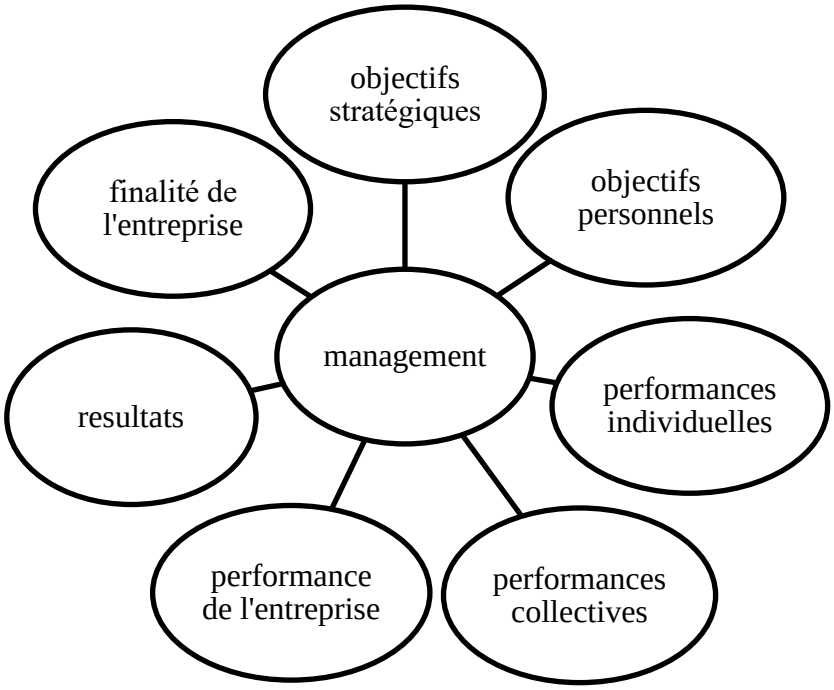
Confronté à un large éventail de critères de performance, le manager doit [65]:

- Gérer à la fois le court et le long terme ;
- déléguer son autorité au terrain tout en gardant une vision stratégique ;
- promouvoir l'expansion sans mettre en péril les bénéfices
- Combiner qualité et quantité pour économiser de l'argent ;
- Réconcilier les besoins de stabilité et de changement des gens ;
- Permettre le développement des personnes tout en assurant la performance économique.
- Réconcilier les intérêts individuels et communautaires.
- Concilier les performances locales et globales.
- Innover et éviter les erreurs.

[64]HAMHAMI Amal, SMAHI Ahmed, « Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises », Les cahiers de MECAS, N 08, ASJP, 2012, PP 19-33.

[65] Ibid.

Figure (II.2) :Le rôle du management de la performance

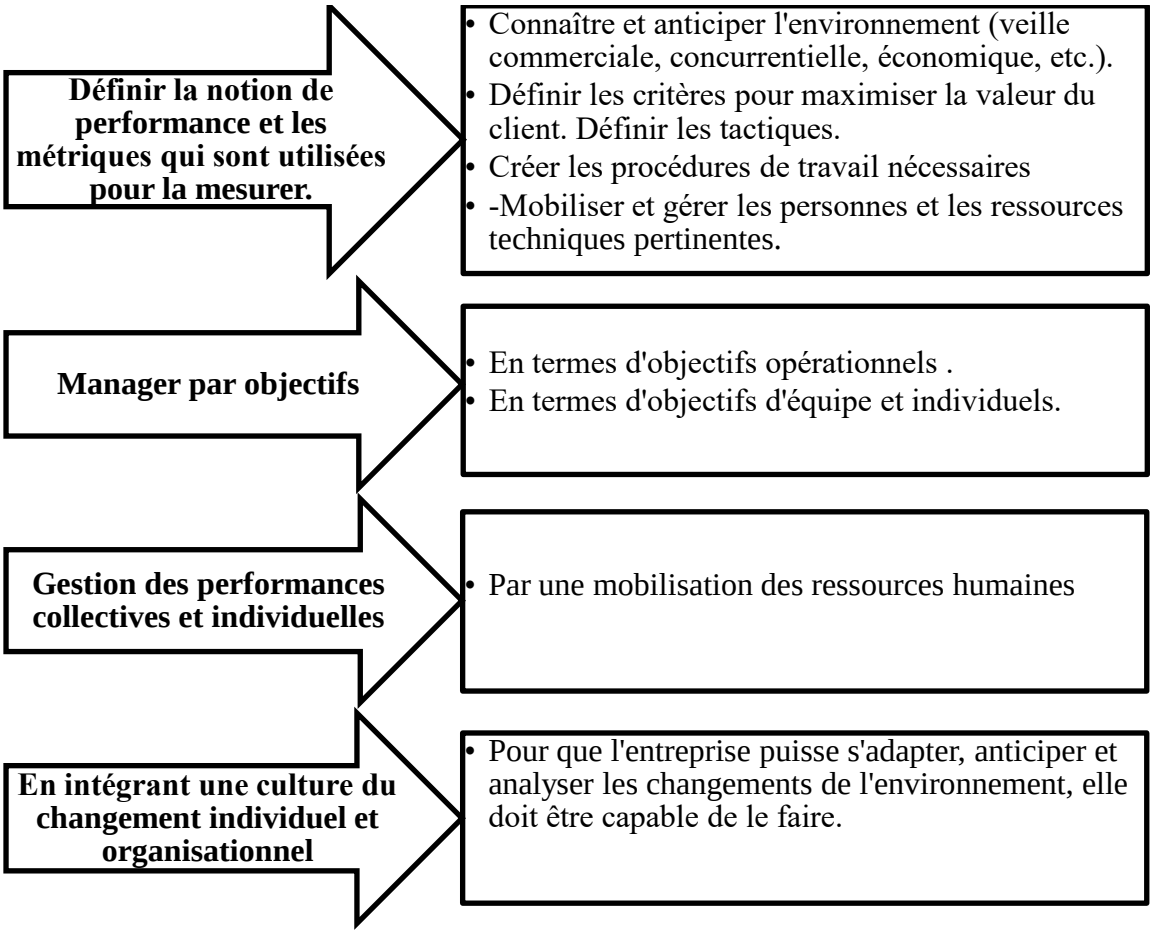


Source : DUCROU J-B, « Management des entreprises », ED Hachette Technique, 2008, P 45.

Par conséquent, la gestion des performances est étroitement liée au concept de gestion stratégique, qui consiste à fournir à la direction de l'entreprise une variété d'indicateurs financiers et non financiers, à court et à long terme, souvent regroupés sous la forme d'un tableau de bord, afin d'aider les gestionnaires dans leur prise de décision stratégique.Dans une organisation, la gestion de la performance implique.[66]

[66] HAMHAMI Amal, SMAHI Ahmed, Op.cit, 2012, P 22.

Figure (II.3) : Managé la performance dans l'organisation.



Source : LECRIVAIN G, « Management des organisations et stratégies », Cours de Management, 2011, P 02.

Section 02 : la mesure de la performance des ressources humaines

Les ressources humaines sont considérées comme l'élément le plus important dans l'activation des taches de l'institution, étant donné que le succès de toutes institutions est lié à l'efficience et à l'efficacité de la performance des ressources humaines dans la réalisation des objectifs souhaités.

1. Définition de la performance humaine :

Sonja A. Irlbeck (2002) de l'Université du Minnesota a défini l'efficacité humaine comme : "la capacité d'un individu ou d'une unité de travail à assumer sa part de responsabilités et à moduler ses actions afin d'atteindre des objectifs économiques en faisant preuve d'un comportement adaptatif." La capacité des individus à s'engager dans la réalisation des objectifs est favorisée par la capacité de la direction à administrer les récompenses, selon cet auteur, en ayant pleinement conscience des besoins et des attentes de chaque individu.[67]

On peut définit aussi la performance humaine comme étant« *le produit des comportements humains et des résultats des activités humaines associés à l'accomplissement de tâches* », le comportement d'un travailleur c'est la façon dont ce travailleur effectue ses taches mais les extrants du travail représente les résultats.[68]

Aussi, La performance humaine désigne une forte motivation, une forte implication et un engagement des employés dans la réalisation de leurs activités.Dans cette optique, l'entreprise devrait veiller à ce que les employés soient satisfaits et enthousiastes dans l'exercice de leur travail. La performance humaine pourrait être appréhendée au niveau de l'individu ou au niveau du groupe [69]:

- **Au niveau de l'individu :** la performance du salarié, ses compétences et son poste.
- **Au niveau du groupe :**repose sur ses activités, ou de la sous-unité.

[67] Sébastien Lambert, Stéphane Morency, Nathalie Paré et Sylvie Robidaux, « La performance humaine comme outil d'amélioration de la productivité dans les terminaux portuaires », Synthèse de la recherche dans le cadre du séminaire international, Maitrise en gestion de la formation, Université de SHERBROOKE, 2009.

[68] Canada.ca, « Performance humaine »(en ligne), modifié le 12-10-2016, Disponible sur (https://nuclearsafety.gc.ca/fra/acts-and-regulations/consultation/comment/d-16-05/index.cfm), Consulté le 16-05-2022.

[69] OUBYA Ghozlene, « Contribution a l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance de l'entreprise hôtelière en Tunisie », Thèse de doctorat, Option : science de gestion, UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, S.L, 2016.

Les facteurs qui influencent la performance humaine :

Il convient de noter que la performance humaine repose sur d'autres éléments tels que l'individu lui-même et l'organisation. L'influence de l'individu sur la performance humaine implique son engagement et sa confiance. Mais les facteurs organisationnels pour leur part se réfèrent aux pratiques de ressources humaines. Bien que les infrastructures technologiques fassent partie de ce groupe des facteurs mentionnés, elles ne feront pas l'objet d'une recherche spécifique, l'accent étant mis ici sur le développement de la performance humaine. Les pratiques RH incluent l'organisation du travail ainsi que la qualité de l'encadrement. Le développement des compétences est pour sa part relié autant à l'individu qu'à l'organisation (schéma II-3).[70]

2.1 Les facteurs individuels :

Les facteurs individuels sont :

2.1.1. L'engagement des employées :

Harter, Schmidt et Hayes (2002) définissent la participation des employés comme suit « *l'engagement de l'individu, sa satisfaction et son enthousiasme au travail* », L'engagement est défini par Towers Perrin (2005) comme étant « *une mobilisation soutenue de la volonté et des habiletés d'un individu afin d'aider son organisation à atteindre le succès* ».

2.1.2. Le climat de confiance :

Selon Erdem, Ozen et Atsan (2003), le travail coopératif et le travail en équipe sont essentiels à l'accroissement de l'efficacité dans la plupart des entreprises. Le chaos et l'anarchie, qui entraînent des changements rapides et dangereux, produisent beaucoup d'incertitude. Par conséquent, la confiance est mise en avant comme une caractéristique qui améliore l'efficacité de la collaboration et a un impact bénéfique sur les performances de l'entreprise."

[70] LAMBERT Sébastien, Op.cit, 2009, P 07.

2.2 Les facteurs organisationnels :

Les pratiques RH sont parmi les facteurs organisationnels.

2.2.1. Les pratiques RH :

Les pratiques RH sont :

1. Organisation du travail :

Selon Osterman (2000) il existe deux types d'approche concernant l'organisation du travail :

L'approche technique ou traditionnelle, qui remonte à l'aube de l'industrie, consiste à évaluer tous les mouvements et activités d'un employé afin de lui inculquer une manière de travailler qui n'est ni ergonomique ni productive. La spécialisation des méthodes de travail, associée à une supervision directe dans un cadre hiérarchique, tend à augmenter la productivité, mais elle peut aussi entraîner un manque d'enthousiasme de la part des employés.

L'approche sociale combine les concepts de High Performance Work System (HPWS) et de High New Work System (HIWS), ce qui entraîne l'adoption de méthodes innovantes de gestion des ressources humaines. Ces systèmes permettent de créer des possibilités de participation accrue des employés et de mettre en œuvre des politiques qui favorisent le développement des compétences et la motivation à long terme, deux éléments qui ont un impact considérable sur la productivité.

2. Qualité d'encadrement :

Selon les recherches, la fixation d'objectifs favorise les performances humaines de quatre façons : elle dirige l'attention vers les tâches essentielles, mobilise l'énergie des individus vers l'objectif, augmente la ténacité face à un objectif difficile et dirige l'attention des individus vers l'information.

2.3 Le développement des compétences :

Les compétences et les connaissances sont des variables importantes de la productivité et de la compétitivité d'un pays, d'une entreprise et d'un individu. "Les employeurs qui favorisent la croissance et le développement de leurs employés - par le biais de diverses activités de formation et de développement des compétences - sont les plus susceptibles de prospérer et de rester compétitifs", selon le Conference Board du Canada (2005).

L'évaluation de la performance humaine :

Avant de définir la notion d'évaluation de la performance huamine il faut comprendre l'évolution de cette notion :

3.1 L'évaluation de la performance humaine : évolution d'une approche

Pour comprendre pourquoi les chercheurs ont été amenés à considérer l'évaluation des performances des employés comme la pierre angulaire de la gestion des ressources humaines, il est nécessaire d'explorer un ensemble d'idées et de concepts managériaux.

Pour commencer, l'évaluation s'inscrit dans une perspective mécanique qui remonte à la révolution industrielle et à la naissance de la production de masse. L'objectif principal des managers de l'époque, tels que Henri Ford et Frederic Taylor, était d'appliquer les concepts de rationalité scientifique à l'organisation du travail et, en particulier, aux techniques d'évaluation.

Ensuite, Mc Gregor s'est attaqué aux postulats de l'école classique, selon lesquels le management doit attribuer des tâches, mesurer les résultats, puis récompenser ou punir les employés. Il fustige également les tactiques traditionnelles, qu'il considère comme un instrument de contrôle inadapté à la nature humaine réelle. Le mouvement des relations humaines propose "l'entretien d'évaluation" (DESREUMAUX, A.1998) comme moment clé dans l'adoption du management participatif afin d'appliquer une autre façon d'évaluer. L'objectif est de créer un moment de conversation et de dialogue. Dans une rupture radicale avec les approches antérieures, une évaluation explicite est alors formalisée. Quelques décennies plus tard, le système de management par objectif (LAYOLE, G. 1996) met l'accent sur la notion de performance individuelle, entraînant une simplification des systèmes d'évaluation en se concentrant sur la création d'objectifs. Le verdict n'est plus basé sur le comportement professionnel mais uniquement sur le résultat. Pendant l'évaluation, l'évaluateur se concentre sur les performances individuelles et sur la mesure dans laquelle elles ont atteint les objectifs fixés.

Les entreprises doivent prévoir leurs besoins et consentir un effort et un investissement importants dans la formation du personnel en raison des changements économiques, de l'évolution des professions et des nouvelles exigences de qualité. L'objectif est de s'assurer que l'emploi est toujours adéquat en termes de quantité et de qualité. C'est ainsi que l'évaluation sera axée sur le concept de compétence. L'augmentation générale des niveaux de formation et de qualification sera privilégiée sous la nécessité d'un développement continu des

compétences afin de nourrir la capacité d'adaptation de l'individu. Par conséquent, les entreprises passeront d'une approche axée sur les postes à une approche fondée sur les talents des employés. En effet, la compétence cherche à remplacer le paradigme taylorien, qui s'est avéré dépassé pour répondre aux exigences du travail moderne. Elle offre une plus grande importance à la tâche accomplie et demande à la personne de faire preuve de plus d'initiative, de créativité et d'autonomie. Le travail n'existe plus dans les limites rigides d'un poste ; au contraire, il évolue en fonction de l'homme et de l'expansion de ses capacités. Par conséquent, l'évaluation des compétences passe souvent par l'examen des écarts entre les compétences nécessaires et les compétences mises en œuvre. Ensuite, l'évaluation s'inscrit dans un processus de décision en matière de formation et de développement de carrière, avec deux objectifs en tête : l'amélioration de l'emploi et le développement professionnel individuel.[71]

3.2 Définition de l'évaluation :

L'évaluation est une décision prise sur la base des actions d'un employé dans l'accomplissement de ses tâches. Le verdict peut être énoncé de différentes manières, notamment par une note, par l'établissement d'une liste des points forts et des points faibles en rapport avec la tâche à accomplir ou par une évaluation professionnelle par rapport à la période précédant les objectifs de l'entretien.

Des évaluations individuelles (c'est-à-dire réalisées par le supérieur hiérarchique, le n+1) ou collaboratives sont possibles (c'est-à-dire réalisées par un ou plusieurs supérieurs hiérarchiques et collègues de travail).Les entreprises peuvent utiliser différentes méthodes d'évaluation, et l'évaluation peut être écrite ou orale. Un formulaire, un questionnaire, une grille peuvent servir de support à l'évaluation lorsqu'elle est faite par écrit.

Aujourd'hui, l'évaluation est une pratique courante dans toutes les entreprises : elle est réalisée dans des organisations de toutes tailles et dans tous les secteurs, quel que soit le poste ou la fonction de l'employé.

Il faut beaucoup de temps pour évaluer quelque chose. Dans la plupart des entreprises, les évaluations des employés ont lieu une fois par an, ce qui permet de s'assurer que les objectifs

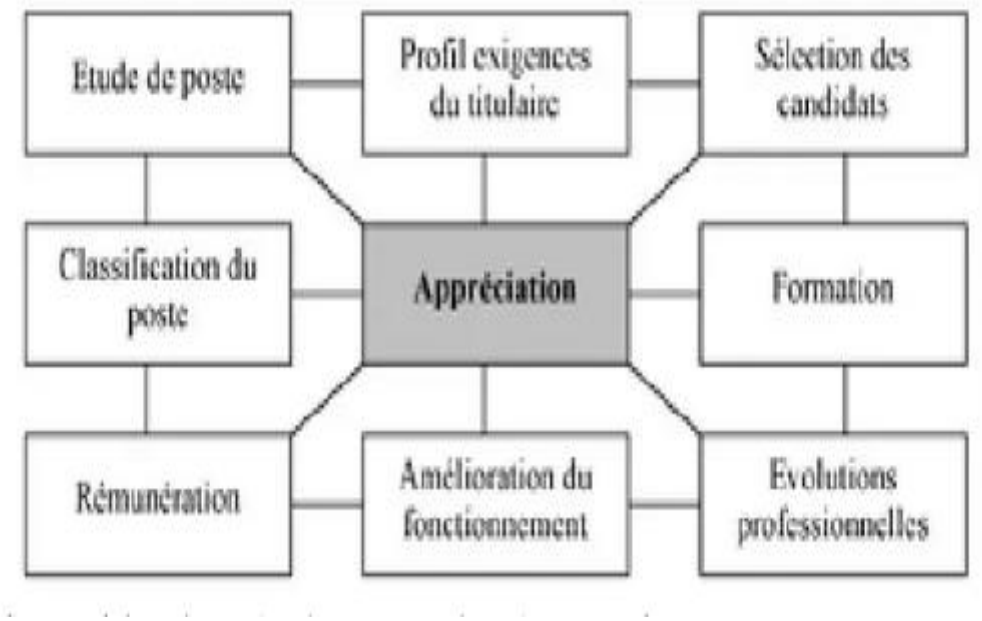
[71] NAAMANI Samira et MACHRAFI Mustapha, « Evaluation de la performance des employés : cas des multinationales implantées au Maroc », Revue Algérienne des ressources humaines, N 01, ASJP, S.L, 2016, PP 107-128.

sont atteints de manière constante. Une fréquence bisannuelle peut être utilisée si les activités de l'entreprise le justifient.[72]

3.3 Les enjeux de l'évaluation :

L'évaluation est une source d'enjeux tant pour l'entreprise que pour le personnel, car elle influence les choix RH et suscite des attentes. Comme le montre l'image ci-dessous, les obstacles à l'évaluation sont nombreux [73]:

Figure (II.4) :les visées de l'appréciation



Source : Chloé Guillot-Soullez, « la gestion des ressources humaines », ED GUALINO, France, 2016-2017, P 68.

- C'est une méthode qui permet de déterminer le degré d'adaptation d'un nouvel employé.
- permet d'analyser les forces et les limites d'un individu, ainsi que d'envisager des corrections pour améliorer ses performances.
- permet de proposer une mobilité géographique (nationale ou mondiale) ou professionnelle (promotion, mutation, réorientation, séparation...).
- Il peut être utilisé pour ajuster la rémunération (augmentation de salaire, prime, attribution d'une voiture de fonction...).

[72]CHLOE Guillot-Soullez, « La gestion des ressources humaines », ED GUALINO, France, 2016-2017, P 68.

[73]Ibid. PP 68-69.

- permet l'évaluation des besoins en formation et la formulation d'une stratégie de formation.
- Permet une meilleure communication entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs, ce qui améliore les relations de travail.

3.4 Les méthodes d'évaluation :

On distingue plusieurs méthodes d'évaluation de la performance humaine [74]:

3.4.1. L'entretien individuel :

Il s'agit d'une rencontre en face à face entre l'employé et son supérieur hiérarchique dans le but de faire le bilan de l'année précédente (y compris les aspects positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir. Les entretiens individuels, indépendamment du poste ou de la fonction, sont désormais couramment utilisés dans les entreprises de toutes tailles et dans tous les secteurs.

Les entretiens individuels peuvent être réalisés une ou deux fois par an. S'il s'agit d'un événement annuel, il a généralement lieu à la fin du mois de novembre ou au début du mois de décembre. Il peut durer entre une et quatre heures.

3.4.2. Le 360° :

Il s'agit d'une méthode d'évaluation des capacités managériales d'un cadre via son entourage professionnel. Le salarié commence par s'évaluer lui-même, puis ses collaborateurs, et enfin son n+1. Cette évaluation s'appuie sur un formulaire comportant jusqu'à 200 questions, envoyé à un maximum de 20 participants. Des notes sur de nombreux items sont utilisées pour évaluer la situation.

3.4.3. L'entretien collectif :

Il s'agit d'un entretien avec plusieurs personnes. Il est toutefois précédé ou suivi d'un entretien individuel. L'évaluation de groupe est utilisée de préférence dans le cadre d'un projet ou pour un groupe de travail autonome.

Les entretiens de groupe sont encore peu fréquents, mais ils deviennent de plus en plus courants.

[74]CHLOE Guillot-Soullez, Op.cit, 2016-2017, PP 72-77.

3.4.4. Assessment center :

Les performances, les comportements, les talents et les potentiels individuels peuvent tous être évalués grâce à assessment center. Les simulations peuvent être effectuées individuellement ou en groupe, mais l'évaluation se fait sur une base individuelle.

Il s'agit d'une technique de recrutement qui est surtout utilisée pour évaluer les managers et les chefs de projet, bien qu'elle devienne de plus en plus populaire auprès de tous les employés. Le centre d'évaluation est surtout utilisé dans les grandes entreprises.

3.4.5. L'auto évaluation :

L'évaluation peut être accompagnée d'une auto-évaluation. Pour réaliser une auto-évaluation, on utilise un questionnaire ou un formulaire rempli par la personne évaluée. L'auto-évaluation n'est pas une technique systématique dans les entreprises, bien qu'elle puisse être utilisée dans les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs, quel que soit le poste ou la fonction. Quoi qu'il en soit, l'employé doit avoir un certain niveau d'ancienneté dans l'organisation.

3.5 Les indicateurs de mesure de la performance humaine :

Selon Boselie et all (2005) les principaux indicateurs de mesure de la performance humaine sont [75]:

[75] FARIDI Mohammed, LATIF Hamid, « La performance RH précision terminologique et problématique de mesure. HR Performance: Terminologicalprecision and problems of measurement», REMFO, N 05, RESEARCHEGATE, S.L, 2019, PP 01-19.

Tableau (II.1) : Les indicateurs de mesure de performance RH et le nombre des études concernés

Indicateurs de RH	Nombre d'étude
Taux de roulement	27
Engagement	14
Taux d'absentéisme	11
satisfaction	10
Conflit et climat social	8
Intention de quitter	7
flexibilité	7
Motivation	5
Compétences	4
Confiance	3
Citoyenneté organisationnelle	3
Stress	3
Moral	3
Efficience du département RH	3
Sécurité perçue	2
Justice perçue	2
Attitudes face aux changements	1
Taux de décès	1

Source: FARIDI Mohammed, LATIF Hamid , Op.cit, 2019, PP 14-15.

Section 03: l'amélioration de la performance humaine à travers l'e-GRH

Les entreprises évalue la performance humaine afin d'améliore, dans cette section nous allons voire comment l'e-GRH affecte la performance humaine.

1. L'importance du développement humain dans la performance de l'entreprise :

L'éminent économiste américain Milton Friedman a déclaré que la principale responsabilité sociale d'une entreprise est d'accroître ses profits (Kobiyh, 2015). Compte tenu des difficultés financières, économiques et sociales actuelles, d'une part, et de l'innovation technologique et de la recherche du bonheur du client, d'autre part, la performance n'est plus seulement financière, mais avant tout humaine, mesurée par le développement du capital humain de l'entreprise. Ce ne sont pas seulement les résultats financiers qui doivent distinguer une entreprise prospère d'une autre qui ne l'est pas, mais aussi les personnes, leur enthousiasme et leur innovation, tout le reste peut être appris, acheté ou imité, et les performances financières ne sont qu'un sous-produit. Les personnes sont donc les véritables clés de la performance et de la compétitivité, ce qui justifie l'importance d'investir dans le développement du capital humain de l'entreprise. À cet égard, la direction générale de l'entreprise, avec l'aide de son département des ressources humaines, a un rôle essentiel à jouer dans la mise en place des conditions nécessaires à la croissance humaine au sein de l'organisation, tant pour l'entreprise que pour son personnel.

De nombreuses entreprises commencent à accorder plus d'attention à leurs employés et à leurs problèmes. Mais ce n'est pas le résultat d'une générosité inattendue du capitalisme moderne. Si nous commençons à nous préoccuper du développement du capital humain et des problèmes des employés, nous les formons à être plus attentifs aux performances et à la compétitivité de l'entreprise.

Nombreuses études ont montré que la satisfaction des clients internes et externes est fortement liée à la satisfaction des employés, en particulier ceux qui interagissent avec les clients externes. Par conséquent, il est logique d'admettre qu'il est vital d'investir dans les personnes, plutôt que dans les seuls actifs matériels et immatériels. C'est avec le dévouement de l'ensemble du personnel que nous pouvons bénéficier des meilleures innovations, mieux servir nos clients et faire face aux incertitudes de l'environnement. Toutefois, pour qu'un homme se consacre avec enthousiasme à la réalisation de son objectif au travail et donne le meilleur de lui-même, il doit être satisfait, c'est-à-dire heureux, c'est-à-dire compétent pour le travail qu'il est appelé à faire tout en étant motivé.

Sans les hommes et les femmes qui y travaillent, les entreprises n'existeraient pas. Et la responsabilité la plus délicate de tout manager est de tirer le meilleur parti de son personnel en termes de performances et de qualité du travail. Pour cela, il faut disposer des capacités nécessaires, mais surtout d'une entreprise bien organisée qui encourage le développement humain. En outre, l'un des principes fondamentaux qui doit être intégré dans la gestion moderne est que la réussite d'une personne au travail est fonction du niveau de développement humain du pays et de l'entreprise.[76]

E-GRH et l'amélioration de la performance humaine :

L'utilisation des TIC dans la GRH sous toutes ses formes est appelée e-GRH en outre elle couvre un large éventail de pratiques de GRH, notamment le recrutement, la sélection, la formation, la gestion administrative et la GPEC. L'e-GRH gagne en popularité dans les entreprises en raison de nombreux avantages potentiels dont les plus importants sont un gain de temps, une maitrise des couts et une amélioration de la qualité des décisions. De plus dans le climat hyperconcurrentiel et dynamique actuel, elle est considérée comme un facteur d'adaptabilité. Les avantages que présente l'e-GRH expliquent le degré de plus en plus important de sa diffusion dans les entreprises.La gestion électronique des ressources humaines augmente le volume des informations et des données traitées une fragmentation et spécialisation des activités avec un développement intéressant de l'auto-formation des employés.[77]

2.1 Les pratiques d'e-GRH et l'amélioration de la performance humaine :

Les pratiques de la gestion électronique des ressources humaines sont différentes et chacun de elles comment affaecte la performance humaine des employéés d'une maniére différente.

2.1.1. L'e-gestion administrative des RH :

L'automatisation de la gestion administrative des RH rationaliser et éliminer certaines fonctions répétitives et routinières qui se conduit à une minimisation des couts. Les technologies interactives fournissent le développement du libre service ressource humaine qui permet au employé de saisir certains informations comme sa situation personnelle, des

[76] KADOUS Mohamed, « Le développement humain au sein de l'entreprise : une nouvelle forme de la performance », Revue Marocaine de gestion et d'économie, N 09, sans éd, s.l, 2018.

[77] EL OUIZGANI Iman et JIDOUR Mohamed, « Pratiques de GRH : vers une e-gestion responsable des ressources humaines », Journal of business Economics (JBE), N 03, RESEARCHGATE, Maroc, 2015, PP 01-18.

demandes comme les congés et les formations, les décisions par exemple l'affectation des sommes perçues au titre de l'intéressement ou de la participation. La combinaison de l'informatique décisionnelle et de l'informatique transactionnelle par le biais des TIC (en particulier les systèmes de flux de travail) permet à la gestion administrative des RH d'évoluer de manière significative. Ainsi, des tâches telles que la gestion des congés, les notes de frais, les feuilles de temps et la mise à jour des dossiers du personnel peuvent être effectuées en ligne.[78]

2.1.2. La gestion du système d'information sociale :

À l'échelle locale, nationale ou mondiale, l'innovation porte sur le système d'information sociale (SIS). Les experts en GRH peuvent accéder à l'information contenue dans les bases de données et acquérir les outils pour faire des diagnostics approfondis en utilisant les logiciels de planification des ressources de l'entreprise (ERP) (Gilbert et Gonzalez, 2000). Pour fournir une évaluation globale de la création de valeur, les mesures, les ratios et les indices sont reliés entre eux (par exemple, en consolidant les bilans sociaux). Le SIS est utilisé pour collecter des données afin qu'elles puissent être agrégées et utilisées à un niveau décisionnel supérieur, ainsi que pour fournir des informations pertinentes aux acteurs locaux (Niederman, 1999).[79]

2.2 L'e-recrutement :

L'objectif principal du processus de recrutement est de trouver des personnes potentielles possédant les KSAO appropriées pour accomplir les diverses tâches des postes ouverts. Les entreprises utilisent l'internet pour se faire connaître et promouvoir leurs offres d'emploi, ainsi que pour attirer des personnes qualifiées pour les occuper. Selon certains experts, les connaissances, les compétences, les capacités et autres attributs des candidats potentiels sont les facteurs les plus déterminants pour la réussite d'un emploi. Selon l'étude, 100 % des grandes entreprises utilisent cette technologie pour le marketing du recrutement, et 82 % utilisent les intranets pour identifier les employés qualifiés au sein de l'entreprise et leur faire part de nouvelles opportunités susceptibles de les intéresser (Stone et al 2006). Par rapport aux anciennes méthodes, les TIC permettent d'atteindre un plus grand nombre de candidats potentiels.[80]

[78] KALIKA Michel et LAVAL Florence, « E-management et ressource humaines, Encyclopedie des ressources humaines », Reasearchgate, 2007, PP 464-474.

[79]Ibid. P 08.

[80] EL OUIZGANI Iman et JIDOUR Mohamed, Op.cit, 2015, P 5.

Les sites d'emploi sur Internet (tels que www.Monster.com) jouent le rôle d'intermédiaires entre les candidats sur Internet et les entreprises, dont la majorité ont des sites "corporate". Les candidats, principalement des jeunes diplômés et des cadres en activité, font des recherches sur le marché de l'emploi et deviennent des chercheurs passifs et volatiles (Perrot, 2003) lorsqu'ils utilisent les moteurs de recherche fournis par les sites d'emploi pour acquérir des offres ciblées. En revanche, ils ont une attitude active d'obtention d'informations sur l'image, la culture, l'intérêt de l'activité, les opportunités de carrière, etc., dès lors qu'ils soumettent des candidatures sur les sites web des entreprises..... Les candidats peuvent communiquer avec le personnel et établir une relation avec l'organisation avant d'être embauchés via des forums et des adresses électroniques (Barel, 2002). Le web constitue une source de candidatures pour l'organisation, ainsi qu'un moyen d'accéder au marché du travail et de s'y engager (Williamson et alii, 2003). Le recrutement en ligne nécessite une stratégie de marketing. En consultant régulièrement les portails d'emploi et les sites spécifiques à un secteur, l'organisation communique et crée une mentalité de veille. Dans ces circonstances, les départements RH convertissent leur processus de recrutement en un processus automatisé, utilisant un formulaire de candidature en ligne comme point de départ. Tous les éléments du processus de recrutement sont automatisés par des logiciels : planification des embauches, publication des annonces sur Internet, réception des CV par courrier électronique, révision des lettres et création d'une base de données des candidatures. Dans le cadre (s'il existe) de la gestion des compétences, les applications permettent d'informer les employés des postes vacants et des possibilités de carrière. Des fiches de poste, un référentiel d'emploi, un référentiel de compétences, un bilan des motions internes, des procédures de candidatures internes, des modes d'acquisition et d'évaluation de l'information, des formulaires d'auto-évaluation des compétences sont disponibles sur le site Internet de la DRH (Erny, 2000, Ensher, 2002, Merck, 2002). L'intranet permet de regrouper toutes les perspectives d'emploi et de carrière dans un canal unique, ouvert et transparent.[81]

[81] KALIKA Michel et LAVAL Florence, Op.cit, 2007, P 08-09.

2.3 L'e-évaluation et la rémunération :

Outre les questions administratives et les informations données par le DRH sur ces sujets, les TIC ont le plus grand impact sur le "partage" de ses activités. Pour responsabiliser les managers, les professionnels des RH ont créé des "boîtes à outils du manager". Nous présentons un exemple de boîte à outils pour managers13 qui leur permet de gérer leur équipe en termes de rémunération, d'évaluation et de promotion. Pour accompagner l'entretien annuel, il propose des formulaires en ligne. Le formulaire complété est envoyé à l'employé, au DRH et au n+2 de l'employé via le workflow à la fin de l'entretien. Le système permet de réaliser des simulations de rémunération sur la base d'un budget défini : en cas de dépassement du budget, l'ordinateur alerte l'utilisateur et propose une augmentation en fonction d'une promotion prévue. Une référence salariale établie par rapport au marché est à la disposition du manager pour chaque fonction. Dans Peoplesoft, il peut également accéder au dossier personnel de l'employé (CV, formation, entretiens précédents, augmentations, promotions). Une fois le budget de l'équipe établi, une copie est fournie au n+1 et au DRH, qui peuvent le réviser et le renvoyer au manager pour approbation finale. Le budget est ensuite transmis au service de la paie, qui exécute la base de données Peoplesoft et le modifie. Le manager crée une lettre dans Word, l'imprime, la signe et la remet à son partenaire. De manière plus générale, nous pouvons supposer que le progrès des TIC entraîne de nouvelles capacités en matière de travail en groupe, de travail à distance, d'utilisation de nouveaux outils, de disponibilité et de partage des connaissances. Ces capacités devront être prises en compte dans les systèmes d'évaluation.[82]

2.4 La communication digitale :

La communication digitale offre une palette d'outils comme les sites web,Les boites mail,Le mobile …etc.[83] L'engagement et la revendication des employés sont facilités par la communication par réseau informatique. En effet, elle présente deux caractéristiques :

- Une large diffusion des conversations facilitée par l'outil informatique.
- Un côté facilitateur pour la constitution de groupes d'influence.

Le pouvoir de négociation collective des salariés peut ainsi être accru par l'utilisation de ce moyen de communication. D'autre part, il peut parfois donner une impression

[82]KALIKA Michel et LAVAL Florence, Op.cit, 2007, P 09.

[83] ADARY Assael, « Communicator : toute la communication par un monde responsable », 9e édition, ED DUNOD, France, 2020, P 342.

d'engagement tout en provoquant en réalité des tensions et des confrontations (Bishop & Levine, 1999). Les différentes formes de communication dont disposent ces auteurs (journal d'affaires, forums, etc.) doivent être utilisées en tandem. En réalité, afin de maintenir un contrôle managérial fort, les entreprises peuvent créer des systèmes qui limitent la technologie. D'autres mettent leur système de communication à la disposition de tous les employés, y compris les syndicats ; cela reflète un désir d'implication des employés qui est fréquemment lié à des niveaux élevés de qualification et d'avancement technologique. Enfin, il y a le modèle intermédiaire, qui comprend des forums de discussion dédiés uniquement au travail, comme le modèle IBM. Le contenu du FRH est remis en question, ce qui a un impact sur la manière dont il est évalué.[84]

2.5 L'e-Learning :

Les utilisateurs ont parfois accès à des modules d'auto-apprentissage assistés par ordinateur. Texte, voix, graphiques, animations, séquences vidéo et tests interactifs font partie des applications disponibles. Des fichiers de travail réalisés par le stagiaire complètent les documents. En outre, des "forums" imitent les didacticiels (discours ouvert), et les stagiaires communiquent avec les formateurs par courrier électronique. Les services RH peuvent adapter la formation au métier et à l'activité de leurs employés. Des niveaux élevés d'interactivité, une interface utilisateur de haute qualité et des techniques d'apprentissage en ligne adaptées à ce mode de prestation sont les facteurs de réussite d'une formation sur Internet ou intranet. Les spécialistes utilisent des outils de travail en groupe pour reproduire toutes les communications et fonctions d'un environnement de formation qui se déroule dans la même zone et au même moment. Les technologies de réunion électronique ont le potentiel d'améliorer l'engagement et de rendre les conditions d'apprentissage à distance comparables à celles de l'apprentissage en face à face (Kosarzycki et al, 2003). L'apprentissage électronique devient de plus en plus populaire dans les entreprises dont la main-d'œuvre est importante et géographiquement dispersée et qui doit être formée rapidement. La formation des équipes de vente pour le lancement d'un produit, la mise à niveau de tous les responsables financiers d'un groupe multinational suite à un changement de méthode, et la sensibilisation de la direction d'une grande entreprise à l'influence des TIC ne sont que quelques exemples.[85]

[84] KALIKA Michel et LAVAL Florence, Op.cit, 2007, P 10.

[85] Ibid. PP 09-10.

Conclusion du chapitre :

Selon ce chapitre nous avons conclu que La ressource humaine est le moteur principal des autres ressources matérielles, informationnelles et techniques et les influence.Du fait de cette importance, l'intérêt premier de l'administration se déplace vers l'étude de la performance de l'individu et l'identification des variables qui l'affectent dans l'espoir d'améliorer son niveau de performance pour atteindre des niveaux plus élevés de productivité, d'efficacité et d'efficience.

Ainsi, à la lumière de la gestion électronique qui se caractérise par des changements et à une époque où la révolution de l'information et de la communication domine, il devient nécessaire pour la gestion des ressources humaines d'avoir un nouveau rôle visant à améliorer de manière plus globale la performance humaine en phase avec ces changements.

Cette partie nous permet de comprend le rôle de la gestion électronique des ressources humaines et ses pratiques tels que l'e-sélection, l'e-recrutement et le e-Learning dans l'amélioration de la performance humaine comme il contribue à améliorer les résultats, la qualité des services et satisfait les employées.

Chapitre (III).

Etude de l’impact d’E-GRH sur l’amélioration de la performance humaine : cas de LAFARGE CIMENT OGGAZ -MASCARA-

Introduction du chapitre :

Sur la base de ce qui a été énoncé dans le volet théorique, et à travers notre exposition à l'étude de l'impact de l'e-GRH sur l'amélioration de la performance humaine des employés et son support à notre information et pour compléter la réponse au problème posé, nous allons essayer, dans ce chapitre, de laisser tomber ce qui a été traité du côté théorique du côté terrain afin d'éclairer le rôle de l'e-GRH Dans le développement de la performance humaine. Nous avons décidé de faire une étude de terrain dans la Société LAFARGE CIMENT OGGAZ qui est située dans la Wilaya de Mascara, et cela est du à sa position dans l'économie nationale, car c'est l'une des principales institutions économiques en ALgérie. LCO est considéré comme le pionnier dans le domaine de la production du ciment. la présence de la gestion électronique dans l'organisation LCO est trés nécessaire, car elle fait face à de grandes complexités et défis, ainsi que pour maintenir sa position et progresser pour le mieux

L'objectif de ce chapitre est d'examiner et d'analyser l'impact de l'e-GRH et son rôle dans l'atteinte de haut niveau de la performance des employés au travail pour la Société LCO. Pour ce faire, la premiere section donne un aperçu sur la définition du l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ, tandis que la deuxième section est consacrée au cadre méthodologique de l'enquête qui a été mené auprès des salariés de l'institution, suivi de la troisième section, qui est consacrée à présenter, analyser et interpréter les résultats appliqués.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette rubrique nous allons présenter d'abord le groupe LAFARGEHOLCIM, puis la filiale LAFARGEHOLCIM Algérie et enfin la cimenterie LAFARGE quiest située à OGGAZ.

1. Identification du groupe LAFARGE HOLCIM :

Le groupe Lafarge Holcim est le leader mondial des matériaux et des solutions de construction. Le Groupe est issu de la fusion de Lafarge et Holcim. Il est domicilié à Jona et son siège se trouve à Zoug, en Suisse.

Tableau (III.1) :Fiche technique du groupe Lafarge Holcim

Forme juridique	société anonyme
Action	Euronext et SIX
Slogan	A new leader for new world
Siege social	Jona, Suisse
Direction	Jan Jenish
Activité	Matériaux de construction
Produits	Ciment, béton et granulat
Effectif	115000
Sites d'opération	2500
Ventes nettes	32.6 milliards CHF
Exportation	90 pays

Source: Elaboré par nous même à partir des données de l'entreprise LCO.

2. L'identification du groupe LAFARGEHOLCIM Algérie

Lafarge Algérie est le leader du marché des matériaux de construction. Ils sont présents partout dans la chaîne de valeur des matériaux de construction : [granulats, ciments, mortiers, agrégats, bétons, plâtre, sacs, logistique et distribution]. M'Sila, Biskra et Oggaz sont leurs trois cimenteries.

2.1 Le patrimoine du groupe Lafarge holcim Algérie :

- 35% part de marché ciment 11.5 Mt capacités.
- Les marchés du groupe : construction, infrastructures, gaz & pétrole, distribution.
- 5000 collaborateurs (incluant les sous traitants).

- Nos actifs > 3 milliard €.
- 100%.
- 2 cimenteries (Msila, Oggaz) 8,8 MT.
- 30 stations de béton prêt à l'emploi (BPE) .
- 1 Usine de sacs de capacité de 130 Millions de sacs.
- 1 Laboratoire de la Construction (le 1er en Afrique) au service de nos clients.
- 6 Centres de Distribution.
- 1 Entreprise de logistique.

2.1.1. Le groupe lafarge holcim Algérie à réalisé 2 types de Partenariat :

A. Partenariat Public :

- SCMI Meftah JV avec GICA ciment 1.5 MT.
- COLPA Bouira JV avec Cosider plâtres 450 mille tonnes.

B. Partenariat Privé :

- CILAS Biskra JV avec le Groupe Souakri ciment 2.7 MT.
- CMA Meftah JV avec le Groupe Souakri mortiers & ciments spéciaux 100 KT.
- Ceralg JV avec Zani Groupe Importation/exportation de ciment.
- Agrégats Kef Azrou 1.2 MT.

2.1.2. Les Franchises du groupe :

- 40 BATISTORE 1 ère enseigne des matériaux de construction, objectif 100 en 2020.

2.2 Les réalisations du groupe Lafarge Holcim Algérie :

- En 2002 : Partenariat COLPA « Lafarge & Cosider », usine de production de plâtre à Bouira.
- En 2003 : Construction de la cimenterie de M'Sila, la plus importante en Algérie.
- En 2007 : Construction de la 1ère ligne de ciment blanc à Oggaz et lancement de l'activité Béton & Granulats
- En 2008 : Partenariat Lafarge GICA pour l'usine de SCMI Meftah, Démarrage nouvelle ligne de Ciment gris à Oggaz
- En 2010 : Lancement de la gamme produits « Chamil, Matine, Mokaouem, Malaki ».
- En 2013 : Lancement de la 1ère enseigne de vente de matériaux de construction BATISTORE, Inauguration du premier laboratoire de la construction « CDL » en Afrique et Démarrage à M'Sila du 5ème broyeur Ciment

- En 2014 : Partenariat CILAS: Lancement de la construction d'une nouvelle cimenterie à Biskra en partenariat avec le Groupe Souakri
- En 2015 : Lancement du ciment à haute performance SARIE, Fusion des Groupes Lafarge et Holcim pour former le nouveau Groupe Leader des matériaux de construction LafargeHolcim.
- En 2016 : Démarrage CILAS Biskra, Démarrage de l'activité ciment et mortiers - CMA Meftah , Démarrage de la carrière de granulats à Kef Azrou et Démarrage du 3ème four de plâtre COLPA avec 6 nouveaux Batistore
- En 2017 : Lancement d'un liant pour tous travaux de maçonnerie et finition « MOUKAMIL », Lancement d'une nouvelle gamme Mortier : « ciment colle blanc, mortier multi-usages, enduit monocouche », le lancement de la solution Route liant routier Ardia 600 avec 7 nouveaux Batistore.

2.3 Les missions du groupe :

La valorisation de l'ensemble de la chaîne de valeur des matériaux de construction, Fournir des solutions rentables, rapides et respectueuses de l'environnement à les clients avec la création d'une valeur partagée par l'ensemble des parties prenantes sont Les missions principales du Groupe Lafarge Holcim Algérie.

3. L'identification de la filiale LAFARGE CIMENT OGGAZ

C'est une société par actions (SPA) avec des actionnaires franco-suisses, et c'est une filiale de la multinationale LafargeHolcim. Elle a été fondée en 2006 par un capital social de 3847800000 DA, sa mission principale est de produire du ciment blanc et gris avec une capacité de 3,8 millions de tonnes par an, avec la distinction unique d'être la seule cimenterie blanche d'Algérie. Elle est également la première à exporter du Clinker (blanc/gris) et du Ciment Blanc. Avec les 20 wilayas, elle couvre une marge de 11% du marché national à l'échelle nationale. LCO est la première cimenterie nationale à co-incinérer les déchets et à traiter les boues d'huiles usées, certifié par ISO 14001. Le nombre de ses employés est estimé à 415 ouvriers.

3.1 Siége social de l'entreprise LCO :

LCO est situé à Ahl Ounan, Commune d'Oggaz, Wilaya de Mascara. L'organisation offre une atmosphère de travail agréable et propice. Près de 37 kilomètres des ports d'Oran Arziw et de Moqtaganem. La ville d'Oggaz est facilement accessible par autoroute, et des navettes

ferroviaires relient la ville. Lafarge (l'usine et les carrières) est propriétaire de la propriété exploitée, qui a été achetée à des particuliers, tandis que LafargeHolcim Algérie est située à Bordj Genova, étage n° 16, bureau 2, club des pins, Mohammadia, Alger.

3.2 Statut juridique :

Lafarge Algérie Oggaz est une société par actions (SPA) à actionnariat franco-suisse, créée par acte notarié les 05/04/2004 et 08/08/2004 sous le numéro 256/2004 et inscrite au registre du commerce local. Des personnes physiques et morales figurent parmi les fondateurs. Anciennement dénommée CIMENT BLANC ALGERIE (CIBA), la société a changé de dénomination sociale pour devenir LAFARGE CIMENT OGGAZ le 11 juin 2013 sous le numéro 386/2013. (filiale secondaire).

3.3 Le patrimone de la société :

- 5 carrières et 2 lignes de production
- 1200 collaborateurs
- L'usine d'OGGAZ a la capacité de fournir prés de 3 Mt/an de tonnes de gris et 550 Kt de ciment blanc.
- Dispose actuellement d'une surcapacité par rapport au marché de 400 Kt de ciment gris et de 100 Kt pour le blanc.
- La ligne du blan est la seule usine dans le pays et pourrait couvrir 100% du marché du ciment blanc.
- L'usine d'Oggaz est la première cimenterie à avoir une installation d'incinération de déchets, contribuanat ainsi à l'effort collectif de préservation des ressources naturelles et de traitement des déchets.
- L'usine d'oggaz est aussi la seule usine en Algérie à s'etre dotée d'une installation d'injection de combustibles alternatifs.
- Un batiment administratif / commercial/ technique/ formation.
- Une école de sécurité.
- Une clinique/ un restaurant.

3.4 Les missions et les objectifs du l'entreprise LFARGE CIMENT OGGAZ :

L'entreprise LCO à plusieurs missions et obectifs afin de garder sa position dans le marché national et international.

3.4.1. Les missions de LCO :

L'entreprise vise à occuper une place concurentielle dominante dans le marché local. Ainsi, à améliorer son niveau d'exportation à l'international. Les missions de l'entreprise LCO sont :

- L'exercice d'activités industrielles liées à la commercialisation du ciment (blanc/gris).
- L'exportation d'une partie de la production régulière de ciment (clinker).
- Co-incinération de tous types de déchets (industriels, médicaux, huiles usagées ....).
- Réalisation de toute recherche technique, technologique ou économique sur ces objets.
- Participation à des manifestations locales et octroi d'incitations et de cadeaux.
- Participer à toute coordination avec les entreprises ou les filiales chargées de la production et du développement des produits de la branche, et promouvoir la normalisation et l'amélioration quantitative et qualitative des activités de gestion et de production, ainsi que leur rentabilité.

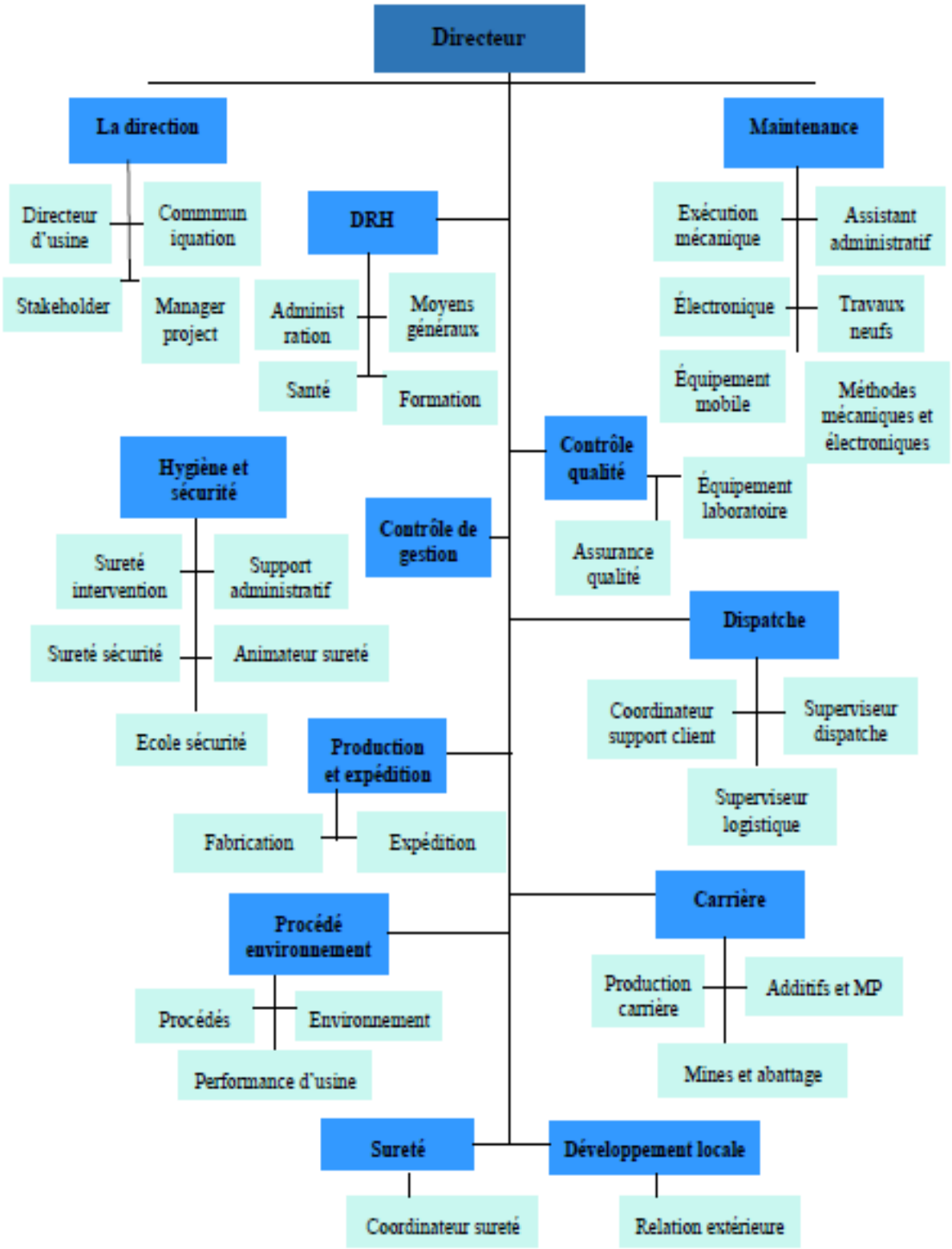
3.4.2. Les objectifs de LCO :

L'entreprise LCO au cours de son existence a fixé différents objectifs, dont le premier est la santé et la sécurité, avec l'objectif de zéro accident.

- Atteindre l'excellence dans les opérations.
- Développer notre personnel pour faire d'Oggaz l'une des unités les plus performantes du Groupe.
- Développer une équipe de gestion locale grâce à un programme de formation au leadership et à la gestion.
- Réduire notre empreinte carbone : première cimenterie nationale à valoriser les déchets (incinération des produits pharmaceutiques périmés), diminution des poussières diffuses et optimisation de la gestion de l'eau.
- Créer une valeur partagée avec toutes les parties prenantes, en établissant des liens avec les universités de la région et en travaillant à long terme avec les gouvernements et les associations locales.
- Investir dans une stratégie à long terme pour réduire les problèmes de santé et de sécurité, diminuer notre impact environnemental et augmenter la productivité.
- Contribuer au développement de produits nationaux hors hydrocarbures destinés à l'exportation.
- Mise en place d'un nouveau système de gestion des opérations industrielles des cimenteries LH.2 dans le cadre du CIF (Cement Industrial Framework).

4. Etude de l'organigramme l'entreprise LCO

Figure (III.1) : L'organigramme du l'entreprise LCO



Source : Elaboré par nous- même à partir des donnés de l'entreprise LCO

4.1 Le département GRH :

La gestion des ressources humaines de la filiale est considérée comme l'une des fonctions les plus importantes de l'entreprise. Des diplômés en ressources humaines et des spécialistes administratifs sont chargés de la fonction GRH du l'entreprise LCO. Les prinicpales tâches de ce département sont :

- Développer et exécuter des systèmes et technologies de gestion des ressources humaines en conformité avec les politiques RH du groupe LafargeHolcim.
- Développer des outils/indicateurs pour évaluer la performance de la fonction ressources humaines.
- S'assurer que les compétences disponibles et les compétences requises pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise sont compatibles.
- Pour répondre aux besoins en ressources humaines représentés par les structures de l'entreprise, mettre en place une politique de recrutement et un processus de sélection.
- Assurer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Développer et formaliser une politique de formation cohérente avec la politique RH de l'entreprise et veiller à ce qu'elle soit mise en œuvre en étroite collaboration avec les structures centrales de l'entreprise.
- Assurer la gestion des carrières pour le développement professionnel des employés de l'entreprise.
- Définir la méthodologie d'évaluation annuelle des performances du personnel et contribuer à sa mise en œuvre au niveau de l'organisation.
- Définir la politique de l'entreprise en matière de lien entre performance et rémunération, conformément aux normes du secteur.
- Créer un système de planification de la succession et de gestion des talents.
- Gérer les leaders à haut potentiel et suivre de près la mobilité des employés (gestion de carrière, plans de développement et de formation, changement de poste, etc.)
- Assurez-vous que les besoins administratifs des employés sont satisfaits et qu'ils sont rémunérés équitablement. Faites le point sur votre temps et planifiez votre départ.
- Définissez les avantages non monétaires qui motiveront les employés à travailler pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Établir le budget de fonctionnement de la gestion des ressources humaines.
- Veillez à ce que la législation du travail en vigueur soit respectée.

- Afin de prendre des décisions, suivez l'évolution des différents agrégats de la gestion des ressources humaines.
- Auditer, conseiller et aider les différentes structures de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines, ainsi que délivrer un rapport régulier à la direction générale.
- Entretenir une relation positive avec votre partenaire social.
- Veiller à la bonne gestion, conception et négociation de la convention collective de l'entreprise.
- Institutions et organismes extérieurs en tant que représentant de la société (inspection du travail, CNAS, agences pour l'emploi, organismes de formation...).
- Les maladies et les accidents du travail font l'objet d'un suivi.
- Le développement des allocations familiales et le remboursement des mutuelles.
- Favoriser la communication interne de l'entreprise en développant et en mettant en place les outils nécessaires.
- Évaluer régulièrement le climat social et suivre l'assiduité et la discipline.

4.1.1 L'organisme du service :

A. Administration du personnel :

- **Gestion des sous traitants :**

LafargeHolcim a déployé un système de gestion des sous-traitants «GSM» qui permet à l'entreprise de suivre les sous-traitant en terme de déclaration de masse des travailleur, les heures de travail et le pointage.

- **La politique de recrutement :**

La priorité de recrutement à LCO est basé sur l'effectif interne puis entre groupe LafargeHolcim et à la fin si ni l'un ni l'autre répond aux exigences on passe à l'externe.

- **Audit et contrôle :**

Une société appelée "Silhouette" est chargée de l'audit et du contrôle des employés (paie, conseils administratifs, etc.) ainsi que de la conformité générale du service. Le service est basé sur la loi du travail 90/11, ainsi que sur un mode de fonctionnement et des processus de gestion (règlement interne) et des conventions collectives syndicales.

- **Le pointage :**

Il est électronique, avec un système de badges qui assure le suivi des employés.

- **La fidélisation des employés par :**
  - Le climat social
  - L'esprit d'équipe
  - Plan d'intégration
  - L'amélioration continue des conditions de travail (transport/ restauration /clinique)
  - Les suivis médicaux (conventionpar un organisme privé agrée par l'Etat)
  - Les compléments de santé par «Algérien Vie».
- **Le traitement de la paie.**

B. Moyens géneraux :

Le transport, la restauration, le nettoyage et le jardinage des bâtiments, les fournitures de bureau et les diverses aides financières sont autant des prestations assurées par ce service.

C. Clinique :

Ce service offre aux travailleurs des consultations, intervient en cas de besoin ou d'accident sur le lieu de travail, et supervise et assure les repas servis à la cafétéria.

D. Développement **:** ses missions sont :

- Développer les capacités du personnel en fonction des exigences opérationnelles, qui sont principalement définies par la stratégie de l'entreprise (par exemple, parmi les stratégies : augmenter les ventes au maximum, alors il faut plus de vendeurs sur le terrain ; le département propose donc un programme de formation spécifique pour cette catégorie afin de leur enseigner de nouvelles pratiques efficaces).
- Les employés doivent être formés pour assurer l'adaptabilité du poste (être autonome).
- Ils peuvent également embaucher des apprentis et des universitaires qui effectuent leur stage au sein de l'OCH s'ils ont des compétences, un savoir-faire et un intellect... non seulement pour les maîtriser mais aussi pour préparer la relève au poste (plan de succession).
- Recherchez des formations qui ont un bon rapport qualité-prix.
- Prenez en charge la planification, l'orientation et les visites de tous les stagiaires, apprentis et visiteurs.

5. Les perspectives de l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ :

- Leur priorité absolue est la santé et la sécurité, avec l'objectif de zéro accident.
- Pour atteindre l'excellence opérationnelle, il faut d'abord atteindre l'excellence opérationnelle.
- Développer notre personnel pour faire d'Oggaz l'une des unités les plus performantes du groupe.
- Développer une équipe de gestion locale grâce à un programme de formation au leadership et à la gestion.
- Réduire notre empreinte environnementale : première cimenterie nationale à recycler les déchets (incinération des produits pharmaceutiques périmés), réduction des poussières diffuses et optimisation de la gestion de l'eau.
- Créer une valeur partagée avec toutes les parties prenantes, en établissant des liens avec les universités de la région et en travaillant à long terme avec les gouvernements et les associations locales.
- Investir dans une stratégie à long terme pour réduire les problèmes de santé et de sécurité, diminuer notre impact environnemental et augmenter la productivité.
- Contribuer au développement de produits nationaux hors hydrocarbures destinés à l'exportation.
- Mise en place d'un nouveau système de gestion des opérations industrielles des cimenteries LH.2 dans le cadre du CIF (Cement Industrial Framework).

Section 02 : La démarche méthodologique

1. Présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons tenter d'expliquer les différentes étapes de notre recherche, notamment les outils de collecte de données que nous avons utilisés et les techniques d'analyse et d'interprétation des résultats.

Notre étude à pour objectif de comprendre comment la gestion électronique des ressources humaines et ces pratiques améliorent la performance humaine au sein de l'entreprise « LAFARGE CIMENT OGGAZ- Mascara- »

1.1 Méthode de l'enquête :

Pour donner une certaine justification à notre recherche universitaire, nous avons estimé qu'il était nécessaire d'investir une partie de notre temps pour aller sur le terrain et mener une enquête qui identifierait la modernisation de la fonction RH, son rôle au sein de l'organisation de LCO et son impact sur la performance humaine des employés.

Il s'agit d'une étude qui nous permet d'examiner l'influence de diverses pratiques de gestion des ressources humaines en ligne et de voir si elles contribuent à développer et à améliorer les compétences humaines.

Nous avons utilisé deux méthodes : la première consiste à réaliser des entretiens avec des professionnels des RH afin de mieux positionner notre étude sur le terrain en les informant de nos objectifs de recherche et en leur demandant des orientations qui nous aideraient à les atteindre, la seconde a consisté à élaborer un questionnaire qui englobe les différentes dimensions de l'étude et qui est donc au cœur de notre problématique, dans le but de recueillir des informations claires et précises.

1.2 La détermination de l'échantillon :

Notre enquête a été créée au cours de la réalisation de notre recherche en utilisant un échantillon représentatif de la population étudiée, l'échantillon c'est un « *ensemble des unités de base sélectionnées et réellement observées au cours d'un sondage* ».[1]

[1] EL MARHOUM Adil, « Cours d'échantillonnage et estimations », licence fondamentale en science économiques et gestion, Université Mohammed.V-Rabat, 2014-2015.

Pour apporter des éléments de réponse à notre étude, nous avons procédé à une enquête, auprès de l'entreprise CIMENTERIE LAFARGE OGGAZ -MASCRA, qui comporte un échantillon de 108employés de différentes catégories socioprofessionnelles.

Tableau (III.2) : Distribution de l'échantillon de l'étude

Nombrede questionnaire	Distribués	Récupérés	Exclus
Total	140	108	32
Pourcentage %	100	77.14	22.85

Source : Elaboré par nous-même.

Et donc, notre échantillon représente 30% de cette population étudiée. Cette dernière comprend 418 employés. Nous avons distribués140 questionnaires, nous n' avons trouvé que 108 questionnaires qui correspondent aux dimensions de notre étude, tandis que 32 questionnaires ont été annuléspour plusieurs raisons comme l'absence de certains employés.

1.3 Méthode de collecte des informations :

Dans notre recherche, et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de l'étude, nous avons opté pour un sondage par questionnaire en s'appuyant sur les réponses de l'ensemble du personnel interrogé et les résultats de l'enquête effectuée par l'entreprisequi sont interprétés a l'aide d'un entretien dédié à certains employés.Notre enquête s'est déroulée au sein de l'entreprise LCO, filiale du groupe LAFARGE HOLCIM ALGERIE durant une période de trois semaines.L'enquête porte sur les différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise LCO .

2. Description du questionnaire

Le questionnaire se définit comme suit : « un ensemble de questions qui sont programmées selon un ordre prédéfini selon lequel l'enquêteur sollicite et demande l'avis, l'opinion ou le jugement à l'évolution de la personne interviewée »[1].Il s'agit d'un outil qui participe à la collecte des données et qui s'adapte aux recherches quantitatives parfaitement, car il permet de traiter les grands échantillons et faire en sorte d'établir les comparaisons chiffrées ainsi que les relations statistiques.

[1] GAUTHY, SINECHAT et VAUDERMMEN, « Etude de marché, Méthode et outils », de Boeck Université Bruxelles, 2010, P 431.

Les questions ont été préparées à partir du problème de la recherche et des hypothèses connexes ainsi que de l'aspect théorique, également à travers une collection de recherches et d'études antérieures sur le sujet ou des sujets qui lui sont liés.

2.1L'élaboration du questionnaire :

Pour réaliser notre enquête, nous avons dû d'abord définir l'objectif principal de l'enquête afin d'orienter les questions dans une direction exclusivement, puis proposer des réponses cohérentes avec l'échelle de mesure.

Notre questionnaire débute par une petite introduction qui enveloppe le cadre de cette étude (thème/but/destinations des données). Notre questionnaire contient un ensemble de dix questions, ces dix questions se répartissent sur trois axes :

- **L'axe 01 :** il s'intitule « questions personnels », cela concerne principalement les informations personnelles sur les salariés, cet axe est constitué de cinq questions, l'objectif est de mieux positionner le client.
- **L'axe 02 :** il s'intitule « E-GRH », nous y trouvons les 6 dimensions de la gestion électronique des ressources humaines, chaque dimension contient cinq questions. Le but de cet axe est de veiller à ce que l'entreprise LCO ait introduit des technologies de l'information et de la communication dans la fonction RH.
- **L'axe 03 :** il s'intitule « la performance humaine », il est composé de cinq questions. Notre objectif est de mieux comprendre dans quelle mesure la cimenterie d'OGGAZ contribue à améliorer la performance humaine.

Tableau (III.3) : Description des axes du questionnaire

Les variables de l'étude	L'intitulé des dimensions	Expressions
La variable indépendente	E-GRH	5
	E-Sélection	5
	E-Recrutement	5
	L'enregistrement électronique des présences et des départs	5
	E-Learning	5
	E-Formation	5
La variable dépendente	La performance humaine	5

Source : Elaboré par nous même.

2.2 Présentation de l'échelle de LIKERT

Une échelle de LIKERT est un type de question d'enquête comportant une gamme d'options de réponse allant d'un extrême à l'autre.

Les répondants sont priés de noter chacune des questions proposées sur une échelle selon l'importance qu'ils leur accordent. Ces questions sont destinées pour étudier le rôle de l'intégration des TIC dans les différentes pratiques de GRH et comment ces derniers améliorent la performance humaine des employés. Dans notre étude, le type d'échelle comporte cinq niveaux de satisfaction, allant de 1 à 5.

Tableau (III.4) : Echelle de LIKERT

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Source : Elaboré par nous même.

L'échelle de Likert à cinq points a été divisée en fonction de la détermination de la plage et des champs du tableau (**III.4**) comme suit :

La longueur de la catégorie est 1-5/3 = 1,33 et en conséquence le degré d'approbation (faible, moyen, élevé) est déterminé.

Tableau (III.5) : Degré de l'importance par rapport les expressions

L'intervalle	Degré d'importance
[1-2,33]	Faible
[2,34-3,66]	Moyen
[3,67-5]	Fort

Source : Elaboré par nous-même

3. Les outils statistiques

Après avoir conçu le questionnaire et l'avoir distribué à l'échantillon ciblé de l'étude, il est analysé à l'aide de SPSS (**Statistical package for the social science),** pour accéder à des indications et indicateurs précieux soutenant notre thématique. Le logiciel facilite la prise de décisions sur l'étude par la gestion des données et l'analyse statistiques rapide des résultats, en utilisant les outils statistiques suivants :

- Coefficient de stabilité alpha de Cronbach pour la stabilité de l'instrument à l'étude ;
- Les répétitions et les pourcentages de variables démographiques (donnéespersonnelles) ;
- Les moyennes de calcul pour déterminer le degré de pertinence des réponses de l'échantillon à l'étude ainsi que l'ordre des phrases ;
- L'écart-type de la mesure dans laquelle les réponses sont déviées en harmonie ou en fragmentation de la phrase ;
- Les coefficients de corrélation pour connaître l'étendue de la relation entre la qualité offerte et la satisfaction de la clientèle.

4. Test de la fiabilité du questionnaire

Le coefficient Alpha Cronbach sert à mesurer la cohérence de la relation entre les paragraphes, ce coefficient de fiabilité prend une valeur confinée entre (0) et (1). Pour les besoins de l'étude, comme cela est connu dans le domaine des sciences humaines et sociales, le coefficient de fiabilité est acceptable à partir de 0,60.

Tableau (III.6) : Coefficient de fiabilité (Alpha de Cronbach)

Variable de l'étude	Alpha de cronbach
E-Sélection	0.822
E-Recrutement	0.865
L'enregistrement	0.873
E-Learning	0.815
E-Formation	0.828
La performance humaine	0.856
Total	**0.867**

Source: Elaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

D'après le tableau précédent, nous remarquon que le coefficient d'alpha de cronbach de tous les axes est supérieur à 0,6 et le total était de 0.867donc il y a une fiabilité entre les expressions des axes.Ainsi, la validité de l'utilisation de ce questionnaire dans cette étude a été confirmée.

Section 03 : Présentation, Analyse et Interprétation des Résultats

Pour aboutir à notre but de recherche, nous avons utilisé la méthode du tri à plat. Les résultats de notre enquête sont la représentation de la perception des employés sur l'application de l'e-GRH et ces pratiques dans l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ-Mascara-, ainsi que leurs niveaux de performance et comment l'organisation LCO développe cette performance

1. L'analyse descriptive de l'échantillon

Le premier axe va nous permettre de connaitre le genre, l'âge, le niveau d'étude, l'ancienneté professionnelle ainsi que la catégorie socioprofessionnelle des employés.

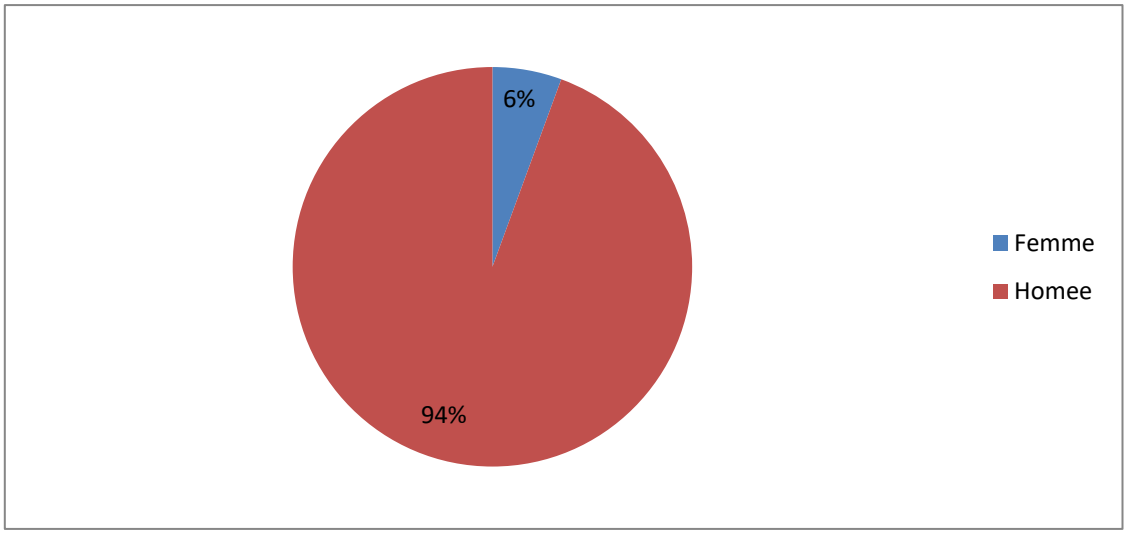
- **La répartition de l'échantillon selon le genre :**

Tableau (III.7) : Répartition des données de l'échantillon par genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Femme	6	5.6	5.5
	Homme	102	94.4	100,0
	Total	**108**	**100,0**	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Figure (III.2) : Répartition des données de l'échantillon par genre



Source : Elaboré par nous méme à partir des donnés de logiciel SPSS (V.25).

Les résultat du tableau (III.7) montrent que la majorité des travailleurs étaient des hommes, avec 102 travailleurs représentant 94,4 % du total .Cependant, 6 des membres de l'échantillon étaient des femmes, représentant 5,6 % du total, ce qui indique que les établissements industriels sont majoritairement masculins. Cela est dû à la nature du travail (industrie du ciment) dans l'entreprise, qui nécessite une main-d'œuvre masculine.

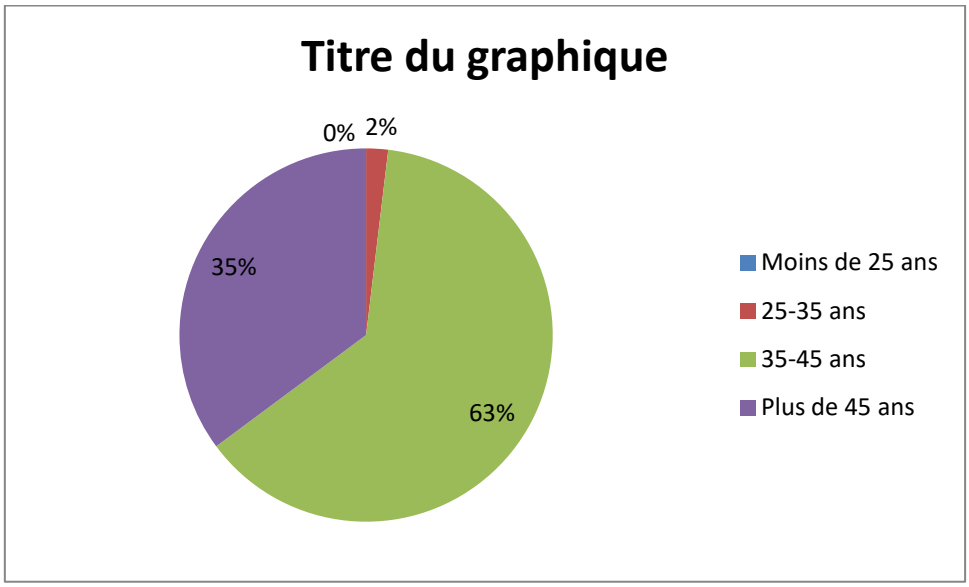
- **La répartition selon l'âge :**

Tableau (III.8) : Répartition des données de l'échantillon par tranche d'âge.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 25 ans	0	0	0
	25-35 ans	1	1.9	1.9
	35-45 ans	69	63.0	64.9
	Plus de 45 ans	38	35.2	100
	Total	**108**	**100**	

Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Figure (III.3) : Répartition des données de l'échantillon par âge.



Source : Elaboré par nous même à partir des données de logiciel SPSS (V.25).

Il existe une différence dans les tranches d'âge des membres de l'échantillon de l'étude, comme le montre le tableau (III.8) . Nous pouvons voir que la majorité d'entre eux ont entre 35 et 45 ans, avec un pourcentage estimé à 63,0 %, ce qui est dû au fait que ce groupe représente l'élite des travailleurs car ils ont le plus de conscience, d'effort et de désir de travailler, suivi par le groupe de plus de 45 ans, avec un pourcentage estimé à 35,2 %, et le groupe entre 25 et 35 ans, avec un pourcentage estimé à 1.9 %. Cela s'explique par le fait que l'entreprise LCO a mis en place une politique de recrutement interne depuis de nombreuses années.

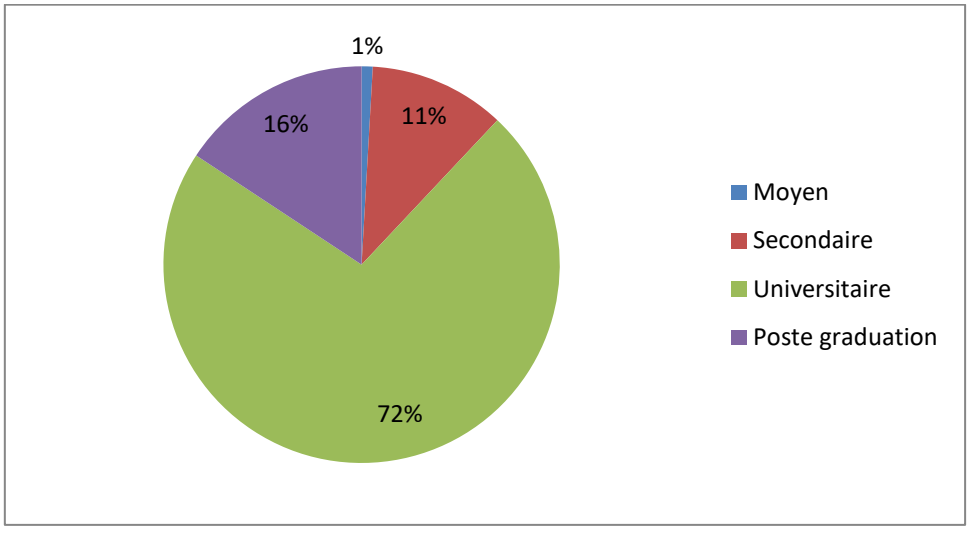
- **La répartition selon le niveau d'étude :**

Tableau (III.9) : Répartition des données de l'échantillon par niveau d'étude.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Moyen	1	0.9	0.9
	Secondaire	11	11.1	12.0
	Universitaire	79	72.2	84.3
	Poste graduation	17	15.7	100
	Total	**108**	**100**	

Source : Élaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Figure (III.4) : Répartition des données de l'échantillon par niveau d'étude



Source : Elaboré par nous même à partir des donnés du logiciel SPSS (V.25).

Il ressort du tableau (III.9) que la majorité des membres de l'échantillon sont titulaires d'un diplôme universitaire puisque leur nombre a été estimé à 79 travailleurs, soit 72.2% ce qui s'explique par les conditions de recrutement dans les divers postes administratifs. Ensuite, nous trouvons les personnes qui ont un poste graduation avec un pourcentage de 15.7 %.puis 11.1 % de personne qui ont un niveau secondaire et 0.9 % qui ont un niveau moyen , ces deux derniers. On remarque que leur présence dans les centres et les ateliers de l'établissement qui demandent des compétences simples comme le nettoyage, la soudure, la découpe...etc.

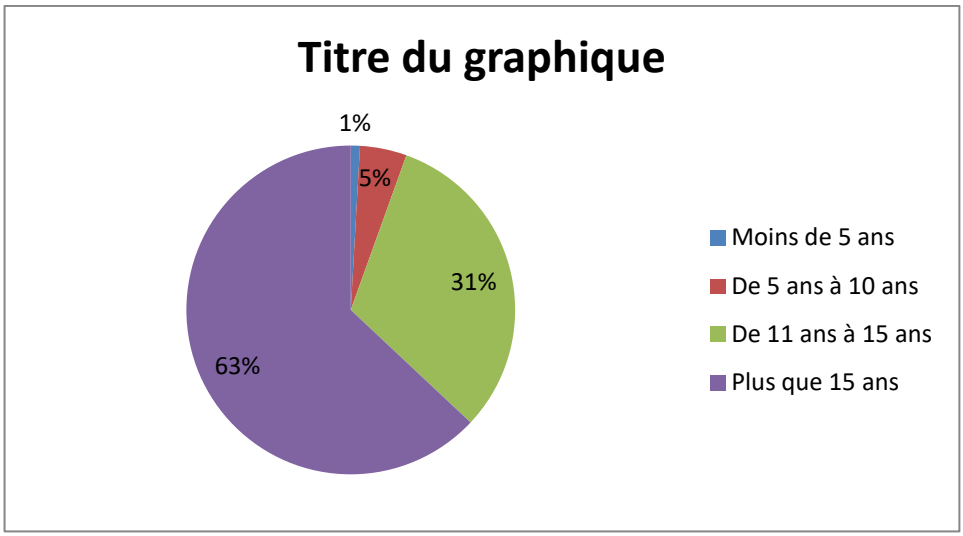
- **La répartition selon l'ancienneté professionnelle :**

Tableau (III.10) : Répartition des données de l'échantillon par l'ancienneté professionnelle .

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	1	0.9	0.9
	De 5 ans à 10 ans	5	4.6	5.6
	De 11 ans à 15 ans	34	31.5	37.0
	Plus que 15 ans	68	63.0	100
	Total	108	100	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Figure (III.5) : Répartition des données de l'échantillon par l'ancienneté professionnelle.



Source : Elaboré par nous même à partir des donnés du logiciel SPSS (V.25).

Les résultats du tableau (III.10) ont révélé que la majorité des employés occupent leurs postes de plus de 15 ans avec un nombre de 68 estimé à 63%. Puis, 34 employé ayant une ancienneté entre 11 ans et 15 ans estimé à 35.5%. Ensuite, 5 employé avec 4.6% travaillent chez l'entreprise LCO dans une période de 5 à 10 ans et enfin 0.9% des salariés ayant moins de 5 ans durée de travail dans l'entreprise.

La plupart des membres de l'échantillon de l'étude travaillaient dans l'établissement depuis plus de 11 ans, avec un pourcentage de 75% Ce pourcentage est le résultat de la collecte des troisième et quatrième catégories, cela montre l'ancienneté de l'organisation, et n'a pas fourni des postes d'emplois afin de recruter de nouveaux employées. Indique aussi que les membres de l'échantillon ont une bonne expérience dans leur domaine de travail.

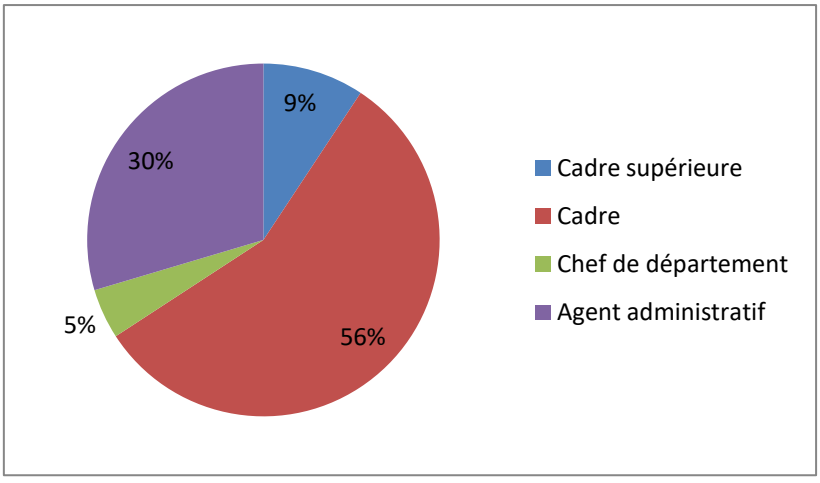
- **La répartition selon catégorie socioprofessionnelle :**

Tableau (III.11) : Répartition des données de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre supérieure	10	9.3	9.3
	Cadre	61	56.5	65.7
	Chef de département	5	4.6	70.4
	Agent administratif	32	29.6	100
	Total	108	100	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Figure (III.6) : Répartition des données de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.



Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Le tableau et la figure représentent la répartition des membres de l'échantillon étudié selon la variable d'emploi, nous en remarquons que le pourcentage le plus élevé était pour un poste de cadre, estimé à 56.5%, et cela est dû au niveau d'éducation qui prévaut dans l'institution, qui est la qualification universitaire . Quant au poste d'agent administratif de X

Le pourcentages était de 29.6%, tandis que le pourcentage d'un poste de cadre supérieur était estimé à 9.3% et enfin le pourcentage d'un poste de chef de département représente 4.6%. du pourcentage général.

2. L'analyse statistique des données du questionnaire

Les objectifs de l'étude sont d'identifier la réalité de la gestion électronique des ressources humaines et de l'amélioration de la performance humaine des employés dans la société LAFARGE CIMENT OGGAZ« Mascara », et d'identifier dans quelle mesure les pratiques de l'e-GRH affectent la performance humaine. Et interprétés en calculant les pourcentages, les fréquences, la moyenne arithmétique, l'écart-type et le degré d'importance des réponses des membres de l'échantillon.

2.1 Analyse des résultats pour les dimensions de l'e-GRH dans l'organisation :

2.1.1. Analyse des résultats de la dimension E-GRH :

Tableau (III.12) : les moyens et les écarts-types de la dimension E-GRH

Numéro	Intitule de la question	La moyen	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	la gestion électronique des ressources humaines procure un avantage concurrentiel à l'organisation	4.33	0.580	élevé	2
2	L'e-GRH permet une plus grande flexibilité dans le travail	4.25	0.685	élevé	4
3	L'utilisation de la gestion électronique des ressources humaines entraine la rapidité d'obtention des informations sur les employés	4.42	0.628	élevé	1
4	L'e-GRH aide à la prise des décisions	4.16	0.738	élevé	5
5	La gestion électronique des ressources humaines facilite l'interaction entre les différents services de l'entreprise LCO	4.30	0.584	élevé	3
	Total	**4.2891**	**0.51262**		

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Le tableau (III.12) représente les réponses des membres de l'échantillon à la dimension (E-GRH), on constate que ces réponses s'accordent sur l'intégration des TIC sur la fonction RH et que la gestion électronique des ressources humaines procure un avantage concurrentiel pour l'entreprise LCO et aide à la prise de décision avec une moyenne de 4.2891 et un écart-type de 0.51262 cela signifie que l'échantillon est homogéne, on constate aussi que les observations de notre échantillon sont proches avec une moyenne arithmétique comprise entre 4.42 et 4.16 et un écart-type faible de 0.580.

2.1.2. Analyse des résultats de la dimension E-Sélection :

Tableau (III.13) : Les moyennes arithmétiques et écarts-types de la dimension E-Sélection

Numéro	Intitule de la question	La moyen	L'ecart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	L'adoption d'une politique digital permet à la direction de l'entreprise l'attraction des compétences spécifiques qualifiées	4.03	0.755	Elevé	1
2	L'entreprise LCO recherche des candidats et les attire pour y travailler en ligne	3.75	0.787	Elevé	5
3	Le système d'information simplifie le processus visant à attirer les meilleurs talents pour travailler dans l'organisation	4.02	0.655	Elevé	2
4	La direction de l'entreprise LCO engage des personnes qualifiées pour occuper les postes clés	4.02	0.749	Elevé	3
5	L'entreprise sauvegarde les informations des candidats dans une base de données afin de pouvoir les consulter ultérieurement si de nouvelles opportunités d'emploi se présentent	3.85	0.841	Elevé	4
	Total	**3.9525**	**0.55292**	**Elevé**	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Le tableau (III.13) présente les réponses des membres de l'échantillon à la dimension E-Sélection, on note que la majorité des observations des employés indiquent que l'entreprise LCO applique la politique d'E-Sélection avec une moyenne arithmétique estimée à 3.95 et un écart type éstimée à 0.55 au sens ou l'échantillon est homogéne dans cette dimension.

Ce tableau présente aussi que les observations sont proches avec une moyenne ariyhmétique comprise entre 4.03 et 3.75 et un écart-type faible de 0.655 ce qui nous montre que l'entreprise LCO fornit des capacités et des moyens électroniques pour attirer des candidats qualifiés.

2.1.3. Analyse des résultats de la dimension E-Recrutement :

Tableau (III.14) : les moyens et les écarts types du dimention E-Recrutement.

Numéro	Intitule de la question	La moyen	L'ecart - type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	L'entreprise LCO publie des annonces de recrutement sur son site web	4.04	0.772	élevé	1
2	La réalisation des tests en ligne ce qui signifie qu'il n'est pas nécessaire de rassembler les candidats dans un lieu spécifique	3.73	0.793	élevé	4
3	Le tri des candidatures en ligne, c'est à dire la possibilité d'effectuer le filtrage d'un grand nombre de candidats en méme temps	3.72	0.830	élevé	5
4	Le processus de recrutement se fait par l'envoi d'un e-mail aux services concernés	3.95	0.778	élevé	2
5	La suppression du rôle des médiateurs lors du processus de recrutement	3.88	0.758	élevé	3
	Total	3.8455	0.60125	élevé	

Source : Elaboré par nous même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Il ressort du tableau (III.14) que les réponses des membres de l'échantillon à l'étude pour la dimension E-Rerutement etaient élevées avec une moyenne arithmétique de 3.84 et un écart-type égal à 0.60 signifiant que l'écantillon est homogéne dans cette dimension.

On remarque aussi que les observations sont proches avec une moyenne compries entre 4.04 et 3.72 et un écart-type faible égale à 0.758 ce qui nous montre que l'entreprise LCO publie des annonces de recrutement , fait des tests et le tri des candidats en ligne.

2.1.4. Analyse des résultats de la dimension L'enregistrement électronique des présences et des départs :

Tableau (III.15) : les moyens et les écarts types du dimentionL'enregistrement électronique des présences et des départs

Numéro	Intitule de la question	La moyen	L'écart-type	Tendance de la réponse	l'ordre
1	L'entreprise dispose d'un système qui comprend une base de données dans laquelle sont conservés les mouvements quotidiens des employés, leurs horaires de travail et leurs vacances	4.27	0.605	Elevé	5
2	Le système comprend les données des employées(le nom, le département dans lequel il travaille...etc.)	4.31	0.606	Elevé	4
3	Le controle des actions des employés (la présence, départ, absence...etc) avec la plus grande précision	4.32	0.593	Elevé	3
4	Le système d'information reconnait le collaborateur lorsqu'il passe sa carte le matin et le soir	4.33	0.611	Elevé	2
5	L'enregistrement électronique des présences et des départs des employés permet à l'entreprise LCO d'économiser beaucoup d'efforts et de temps dans l'organisation de ce processus	4.33	0.547	Elevé	1
	Total	**4.2970**	**0.51584**	**Elevé**	

Source : Elaboré par nous-même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

Le tableau (III.15) représente les réponses des membres de l'échantillon à la dimension de l'enregistrement électronique des départs et des présences, de sorte que nous constatons

que la plupart des réponses des individus étaient en accord avec le sytéme du pointage adopté par l'entreprise , avec une moyenne de 4.2970 et un écart-type de 0.51584 et la moyenne arithmétique des paragraphes de la dimension était limitée entre 4.33 et 4.27 avec un écart type faible de 0,547. Ces résultats expliquent que l'entreprise LCO dispose d'une base de données pour le contrôle des mouvements quotidiens des employés (la présence, l'absence justifié ou non , le départ..etc). La gestion des présences et des départs des employés permet d'intégrer et de modifier les données des salariés, les congés et permet aussi de rédiger un tableau de travail selon l'employé, son département et le poste qu'il occupe.

2.1.5. Analyse des résultats de la dimension E-Learning :

Tableau (III.16) : les moyens et les écarts types du dimentionE-Learning :

Numéro	Intitule de la question	La moyen	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	Les centres d'apprentissage sont équipés par les moderns outils d'apprentissage	4.14	0.676	élevé	2
2	L'entreprise LCO dispose d'une expertise technique et administrative suffisante pour former ses employés en ligne	4.15	0.667	Elevé	1
3	La direction de l'entreprise encourage constamment la concurrence entre les employés afin de générer des idées créatives	4.05	0.766	élevé	4
4	La direction de l'entreprise LCO encourage la participation des employés en ligne aux conférences scientifiques	4.03	0.703	élevé	5
5	Des systèmes électroniques sont utilisés par la direction de l'entreprise LCO pour surveiller le processus d'apprentissage	4.07	0.637	élevé	3
	Total	4.0772	0.53139		

Source : Elaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

On note à travers le tableau (III.16) les réponses des membres de l'échantillon à la dimension de l'E-Learning, où la plupart des individus étaient d'accord avec les programmes

d'apprentissage adopté par l'entreprise LCO avec une moyenne de 4.07 et un écart-type de 0,53, tandis que la moyenne arithmétique de la dimension paragraphes était comprise entre 4,15 et 4.03 Et un faible écart type de 0,637, ce qui explique que l'entreprise LCO attache une grande importance à l'apprentisage en ligne afin d'améliorer les compétences et la performance humaine de ses employés.

2.1.6. Analyse des résultats de la dimension E-Formation :

Tableau (III.17) : les moyens et les écarts types du dimention E-Formation:

Numéro	Intitule de la question	La moyen	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	La sensibilisation continue à l'importance des programmes de formation électronique par la direction de LCO pour tous ses employés	4.09	0.691	élevé	2
2	L'entreprise fournit les moyens financiers nécessaires pour former les employés en ligne	4.05	0.689	Elevé	3
3	Les formations sont réalisées à l'aide des salles de communication électronique et des vidéos	4.12	0.707	élevé	1
4	La présence de compétences et d'experts qualifiés pour former les salariés en ligne	4.00	0.785	élevé	4
5	La présence d'un controle accompagnat toutes les formations électroniques	3.97	0.755	élevé	5
	Total	4.0317	0.63165	élevé	

Source : Elaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25)

On note, à travers le tableau (III.17) , les réponses des membres de l'échantillon à la dimension de l'E-Formation, où la plupart des individus étaient d'accord avec l'E-Formation avec une moyenne de 4.0317 et un écart-type de 0,63, tandis que la moyenne arithmétique de la dimension des paragraphes était comprise entre 4.12 et 3,97 et un faible écart type de 0,689, ce qui explique que l'entreprise LCO adopte la politique de l'E-Coching afin d'améliorer le niveau de la performance des ses employes.

La cimenterie LCO à sensibiliser toujous ses employés de l'importance des programmes d'E-Formation puisque ce dernier permet de transcender les facteurs de temps et de lieu.

Il permet aussi de mettre à jour le contenu de la formation contrairement à la formation traditionnelle, et il permet également la répétition des activités de formation au gré des salariés et en proportion de leurs capacités.

2.1.7. Analyse des résultats de la dimension la performance humaine:

Tableau (III.18) : les moyens et les écarts types du dimention la performance humaine :

Numéro	Intitule de la question	La moyen	L'écart-type	Tendance de la réponse	L'ordre
1	l'entreprise LCO vise à améliorer constamment le rendement de ses employés	**4.20**	**0.652**	**élevé**	**2**
2	L'utilisation des nouvelles technologies au travail entraine une augmentation de la performance des travailleurs	**4.31**	**0.558**	**élevé**	**1**
3	La direction de l'entreprise LCO mesure et évalue en permanence la performance humaine	**4.11**	**0.674**	**élevé**	**5**
4	Une intéraction faible entre l'employé et le manager contribue au faible niveau de performance	**4.19**	**0.738**	**élevé**	**4**
5	La capacité des employés à etre créatifs et innovants au travail	**4.20**	**0.679**	**élevé**	**3**
	Total	**4.1965**	**0.48499**	**élevé**	

Source : Elaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS5(V.25).

En général, nous constatons que tous les paragraphes de cet axe avaient des moyennes arithmétiques correspondant à un niveau élevé, ce qui est confirmé par la moyenne arithmétique de l'axe de la performance humaine, qui a été estimée à 4,19 et un écart type de 0,48.

Les observations sont homogènes puisque la moyenne arithmétique de cette dimension était comprise entre 4.31 et 4.11 avec un écart-type faibel égal à 0.558 , ce qi signifie que le niveau de la performance humaine des employés chez l'entreprise LCO est bon.

3. Tests et discussion des hypothèses de l'étude :

Pour prouver les hypothèses de l'étude et identifier la nature de la relation entre l'e-GRH et l'amélioration de la performance humaine des employés, il sera basé sur le coefficient de corrélation de Pearson et une analyse de régression simple pour découvrir l'existence de la corrélation entre les variables, et le coefficient de détermination à expliquer dans quelle mesure la variable indépendante contribue à l'interprétation de la variable dépendante par les éléments suivants :

3.1 Test de la première hypothèse

⇒ **Hypothèse 0 :** il n'existe pas une influence positive et significative de ladimensionE-sélection au seuil de signification ($\alpha > 0,05$) sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara.

⇒ **Hypothèse 1 :** il existe une influence positive et significative de l**a** de ladimensionE-sélection au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara.

Tableau (III.19): Test d'hypothèse H1-1

Model	**Somme des carrés**	**Ddl**	**Carré moyen**	**F calculé**	**Valeur probable (Sig)**
Régression	5.362	1	5.362	29.232	0,000
Résidus	18.159	99	0.183		
Total	23.521	100			
Variable	**Coefficient**	**Ecart standard**	**(t) calculé**	**Valeur probable (Sig)**	
Constante	2.541	0.309	8.221	0.000	
E- selection	0.419	0.077	5.407	0.000	
Variable dépendante : La performance humaine		Coefficient de corrélation : **R = 0.477**		Coefficient de détermination R^2 **= 0.228**	

Source : Elaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

D'après les résultats contenus dans le tableau (**III.19),** nous notons que la valeur du coefficient de corrélation (R= 0.477) avec une valeur de signification (0.000) qui est inférieure au niveau de signifation (α= 0.05) cela prouve qu'il existe une faible corrélation entre l'E-Sélection et la performance humaine des employés ce qui nous amène à reconnaitre que l'entreprise est intéréssée d'attirer des ressources compétentes afin d'améliorer la performance humaine des employés.

Nous notons également, que le coefficient de détermination $R^2 = 0.228$ siginifie que l'E-Sélection représente 22.8% de la variable l'amélioration de la performance humaine des employés et le reste du pourcentage c'est du à d'autres facteurs.Le tableau affiche aussi que le coefficient (B) est égale à 0.477 ce qui indique qu'il existe un impact positif entre les 2 variables,si l'E-Sélection est modifiée d'une entité, la performance humaine des employés change de 0.477 unités.

A travers le même tableau, nous constatons qu'il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification (α= 0.05) entre la variable « E-Sélection » et la variable « l'amélioration de la performance humaine des employés » dans l'entreprise LCO puisque la valeur de (t) = 5.407 avec un seuil de signification égal à(0.000) qui est inférieur au seul de signification (0.05).

Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle « il n'existe pas une influence positive et significative au seuil de signification (α > 0,05) de ladimensionE-sélection sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara »,et en conséquence nous acceptons l'hypothèse alternative« il existe une influence positive et significative au seuil de signification (α ≤ 0,05) de ladimensionE-sélection sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara ».

3.5 Test de la deuxième sous-hypothèse :

- ⇒ **Hypothèse 0 :** il n'existe pas une influence positive et significative de ladimension E-recrutement au seuil de signification (α > 0,05) sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara.
- ⇒ **Hypothèse 1 :** il existe une influence positive et significative de la de ladimension E-recrutement au seuil de signification (α ≤ 0,05) sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara.

Tableau (III.20) : Résultats du deuxième test de sous-hypothèse

Model	**Somme de carré**	**Ddl**	**Carré moyen**	**F calculé**	**Valeur probable (Sig)**
Regression	2.275	1	2.275	10.956	0.003
Résidus	5.399	26	0.208		
Total	7.674	27			
La variable	**Coefficient**	**Ecart standard**	**(t) calculé**		**Valeur probable (Sig)**
	2.602	0.486	5.353		0.000
E-Recrutement	0.423	0.128	3.310		0.003
Variable dépendante : la performance humaine		Coefficient de corrélation **R = 0.544**		Coefficient de détermination R^2 **= 0.296**	

Source : Elaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

D'après les résultats contenus dans le tableau (**III.20),** nous notons que la valeur du coifficient de corrélation (R= 0.**544**) avec une valeur de signification (0.003) qui est inférieure au niveau de signification (α= 0.05), cela prouve qu'il existe une forte corrélation ente l'E-Recrutement et la performance humaine, ce qui nous amène à reconnaitre que l'utilisation des nouvelles techniques dans le processus de recrutement conduit a une amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise.

Nous notons également que Le coifficient de détermination R^2 =0.296siginifie que l'E-Recrutement représente 29.6% de la variable l'amélioration de La performance humaine des employés et le reste du pourcentage c'est du à d'autres facteurs. Le tableau affiche aussi que le coifficient (B) est égale à 0.544, ce qui nous indique qu'il existe un impact positif entre les 2 variables, si l'E-Recrutement est modifié d'une entité, la performance humaine des employés change de 0.544 unité.

A travers le même tableau, nous constatons qu'il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification (α= 0.05) entre la variable « E-Recrutement » et la variable « l'amélioration de la performance humaine des employés » dans l'entreprise LCO puisque la valeur de (t) = 3.310 avec un seuil de signification égal à(0.003) qui est inférieur au seul de signification (0.05).

Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle « il n'existe pas pas une influence positive et significative au seuil de signification (α > 0,05) de la dimension E-Recrutement

sur l'amélioration de la performance humaine des employés du l'entreprise LCO à Mascara » eten conséquence, nous acceptons l'hypothèse alternative « il existe une influence positive et significative au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) de la dimension E-Recrutement sur l'amélioration de la performance humaine des employés du l'entreprise LCO à Mascara ».

3.5 Test de la troixième sous-hypothèse :

⇒ **Hypothèse 0 :** il n'existe pas une influence positive et significative de ladimensionl'enregistrement électronique des présences et des départs au seuil de signification ($\alpha > 0,05$) sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara.

⇒ **Hypothèse 1 :** il existe une influence positive et significative de la de ladimension l'enregistrement électronique des présences et des départs au seuil de signification ($\alpha \leq 0,05$) sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara.

Tableau (III.21) : Résultats du troixième test de sous-hypothèse

Model	**Somme de carré**	**Ddl**	**Carré moyen**	**F calculé**	**Valeur probable (Sig)**
Regression	2.529	1	2.529	11.929	0.001
Résidus	20.992	99	0.212		
Total	23.521	100			
La variable	**Coeifficient**	**Ecart standard**	**(t) calculé**		**Valeur probable (sig)**
	2.872	0.386	7.434		0.000
L'enregistrement	0.308	0.089	3.454		0.001
Variable dépendante : La performance humaine	Coefficient de corrélation **R= 0.328**		Coefficient de détermination **R^2 =0.108**		

Source : Elaboré par nous-même à partir des données du logiciel SPSS (V.25) .

D'après les résultats contenus dans le tableau (**III.21)** , nous notons que que la valeur du coifficient de corrélation (R= 0.328) avec une valeur de signification (0.001) qui est inférieure au niveau de signification (α= 0.05), cela prouve qu'il existe une faible corrélation entre l'enregistrement électronique des sorties et des départs et la performance humaine des employés.

Nous notons également que le coefficient de détermination R^2 =0.108siginifie que l'enregistremnt électronique des sorties et des départs représente 10.8% de la variable l'amélioration de La performance humaine des employés et le reste du pourcentage c'est du à d'autres facteurs. Le tableau affiche aussi que le coefficient (B) est égal à 0.328, ce qui indique qu'il existe un impact positif entre les 2 variables, si l'enregistrement électronique est modifié d'une entité, la performance humaine des employés change de 0.328 unité.

A travers le même tableau, nous constatons qu'il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification (α= 0.05) entre la variable « l'enregistrement électronique des sorties et des départs » et la variable « l'amélioration de la performance humaine des employés » dans l'entreprise LCO puisque la valeur de (t) = 3.454 avec un seuil de signification égal à(0.001) qui est inférieur au seuil de signification (0.05).

Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle « il n'existe pas une influence positive et significative au seuil de signification (α > 0,05de la dimension l'enregistrement électronique des présences et des départs sur l'amélioration de la performance humaine des employés du l'entreprise LCO à Mascara , et par conséquent, nous acceptons l'hypothèse alternative « il existe une influence positive et significative au seuil de signification (α≤0,05) de la dimension l'enregistrement électronique des sorties et des départs sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara ».

3.4 Test de la quatrième sous-hypothèse :

⇒ **Hypothèse 0 :** il n'existe pas une influence positive et significative de ladimension E-Learning au seuil de signification (α > 0,05) sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara.

⇒ **Hypothèse 1 :** il existe une influence positive et significative de la de ladimension E-Learning au seuil de signification (α ≤ 0,05) sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara.

Tableau (III.22) : Résultats du quatrième test de sous-hypothèse

Model	**Somme de carré**	**Ddl**	**Carré moyen**	**F calculé**	**Valeur probable (Sig)**
Regression	8.018	1	8.018	51.202	0.000
Résidus	15.503	99	0.157		
Total	23.521	100			
La variable	**Coeifficient**	**Ecart standard**	**(t) calculé**	**Valeur probable (sig)**	
	2.024	0.306	6.610	0.000	
E-Learning	0.533	0.074	7.156	0.000	
Variable dépendante : La performance humaine		Coefficient de corrélation **R= 0.584**		Coefficient de détermination **: R^2 =0.341**	

Source : Elaboré par nous- même à partir des données du logiciel SPSS (V.25) .

D'après les résultats contenus dans le tableau (**III.22),** nous notons que la valeur du coefficient de corrélation (R= 0.584) avec une valeur de signification (0.000) qui est inférieure au niveau de signification (α= 0.05), cela prouve qu'il existe une forte corrélation entre l'E-Learning et l'amélioration de la performance humaine des employés.

Nous notons également que le coefficient de détermination R^2 =0.341 , cela siginifie que l'E-Learning représente 34.1% de la variable l'amélioration de La performance humaine des employés et le reste du pourcentage c'est du à d'autres facteurs. Le tableau affiche aussi que le coefficient (B) est égal à 0.584 ce qui indique qu'il existe un impact positif entre les 2 variables, si l'E-Learning est modifié d'une entité, la performance humaine des employés change de 0.584 unité.

A travers le même tableau, nous constatons qu'il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification (α= 0.05) entre la variable « l'E-Learning » et la variable « l'amélioration de la performance humaine des employés » dans l'entreprise LCO puisque la valeur de (t) = 7.156 avec un seuil de signification égal à(0.000) qui est inférieur au seuil de signification (0.05).

Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle « il n'existe pas une influence positive et significative au seuil de signification (α > 0,05) de la dimension E-Learning sur l'amélioration

de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara, et en conséquence, nous acceptons l'hypothèse alternative « il existe une influence positive et significative au seuil de signification (α≤0,05) de la dimension E-Learning sur l'amélioration de la performance humaine des employés du l'entreprise LCO à Mascara ».

3.5 Test de la cinquième sous-hypothèse :

⇒ **Hypothèse 0 :** il n'existe pas une influence positive et significative de la dimension E-Formatio au seuil de signification (α > 0,05) sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara.

⇒ **Hypothèse 1 :** il existe une influence positive et significative de la de ladimension E-Formation au seuil de signification (α ≤ 0,05) sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara.

Tableau (III.23) : Résultats du cinquième test de sous-hypothèse

Model	**Somme de carré**	**Ddl**	**Carré moyen**	**F calculé**	**Valeur probable (Sig)**
Regression	6.587	1	6.587	38.506	0.000
Résidus	16.935	99	0.171		
Total	23.521	100			
La variable	**Coeifficient**	**Ecart standard**	**(t) calculé**	**Valeur probable (sig)**	
	2.558	0.267	9.576	0.000	
E-Formation	0.406	0.065	6.205	0.000	
Variable dépendante : La performance humaine		Coefficient de corrélation : **R= 0.529**		Coefficient de détermination : **R^2 = 0.280**	

Source : Elaboré par nous-même à partir des données du logiciel SPSS(V.25).

D'après les résultats contenus dans le tableau (**III.23),** nous notons que la valeur du coefficient de corrélation (R= 0.529) avec une valeur de signification (0.000) qui est inférieure au niveau de signification (α= 0.05), cela prouve qu'il existe une forte corrélation ente l'E-Formation et la performance humainedes employés.

Nous notons également, que le coefficient de détermination $R^2 = 0.280$ siginifie que l'E-Formation représente 28% de la variable l'amélioration de La performance humaine des employés et le reste du pourcentage, c'est du à d'autres facteurs.Le tableau affiche aussi que le coefficient (B) est égale à 0.529 , ce qui indique qu'il existe un impact positif entre les 2 variables, si l'E-Formationmodifié d'une entité, la performance humaine des employés change de 0.529 unité.

A travers le même tableau, nous constatons qu'il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification (α= 0.05) entre la variable « l'E-Formation » et la variable « l'amélioration de la performance humaine des employés » dans l'entreprise LCO puisque la valeur de (t) = 6.205 avec un seuil de signification égal à(0.000) qui est inférieur au seul de signification (0.05).

Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle « il n'existe pas une influence positive et significative au seuil de signification (α > 0,05) de la dimension E-Formationsur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara, et en conséquence, nous acceptons l'hypothèse alternative « il existe une influence positive et significative au seuil de signification (α≤0,05) de la dimension E-Formation sur l'amélioration de la performance humaine des employés du l'entreprise LCO à Mascara ».

3.6 Test de l'hypothése principale :

⇒ **Hypothèse 0 :** il n'existe pas une influence positive et significative de l'E-GRH au seuil de signification (α > 0,05) sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara.

⇒ **Hypothèse 1 :** il existe une influence positive et significative de l'E-GRH au seuil de signification (α ≤ 0,05) sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara.

Tableau (III.24) : Résultats du test de l'hypothèse principale

Model	**Somme de carré**	**Ddl**	**Carré moyen**	**F calculé**	**Valeur probable (Sig)**
Regression	5.162	1	5.162	31.028	0.000
Résidus	5.989	36	0.166		
Total	11.151	37			
La variable	**Coeifficient**	**Ecart**	**(t)**	**Valeur probable (sig)**	

		standard	**calculé**	
	0.969	0.587	1.652	0.107
E-GRH	0.747	0.134	5.570	0.000
Variable dépendante : La performance humaine		Coefficient de corrélation : **R= 0.680**		Coefficient de détermination : **R^2 =0.463**

Source : Elaboré par nous-même à partir des données du logiciel SPSS (V.25).

D'après les résultats contenus dans le tableau (**III.24)** ,nous notons que la valeur du coefficient de corrélation (R= 0.680) avec une valeur de signification (0.000) qui est inférieure au niveau de signification (α= 0.05), cela prouve qu'il existe une forte corrélation entre l'E-GRH et la performance humaine.

Nous notons également que le coifficient de détermination R^2 =0.463 , cela siginifie que l'E-GRH représente 46.3% de la variable l'amélioration de la performance humaine des employés et le reste du pourcentage c'est du à d'autres variables, ce qui signifie également qu'il existe d'autres facteurs qui n'ont pas été inclus dans cette étude et qui nécessitent des études futures.Le tableau affiche aussi que le coefficient (B) est égal à 0.680, ce qui indique qu'il existe un impact positif entre les 2 variables, si l'E-GRH modifié d'une entité, la performance humaine des employés change de 0.680 unité.

A travers le même tableau, nous constatons qu'il existe une relation statistiquement significative au niveau de signification (α= 0.05) entre la variable « l'E-GRH » et la variable « l'amélioration de la performance humaine des employés » dans l'entreprise LCO puisque la valeur de (t) = 5.570 avec un seuil de signification égal à(0.000) qui est inférieur au seuil de signification (0.05).

Par conséquent, nous rejetons l'hypothèse nulle « il n'existe pas une influence positive et significative au seuil de signification (α > 0,05) de l'E-GRH sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara, et en conséquence, nous acceptons l'hypothèse alternative « il existe une influence positive et significative au seuil de signification (α≤0,05) de l'E-GRH sur l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO à Mascara ».

4. L'annalayse des résultats :

En ce qui concernel'E-GRH et l'amélioration de la performance humaine des employés, l'étude a montré les résultats suivants :

- Il existe une relation significative positive entre l'E-Sélection et l'amélioration de la performance humaine des employés.
- Il existe une relation significative positive entre l'E-Recrutement et l'amélioration de la performance humaine des employés.
- Il existe une relation significative positive entre l'enregistrement électronique des départs et des sorties et l'amélioration de la performance humaine des employés .
- Il existe une relation significative positive entre l'E-Learning et l'amélioration de la performance humaine des employés .
- Il existe une relation significative positive entre l'E-Formation et l'amélioration de la performance humaine des employés.

Nous pouvons tirer de ces résultats :

- L'E-Sélection contribue à améliorer la performance humaine des employés du l'entreprise LCO , cela ressort des réponses des employés. L'E-Sélection permet d'attirer des candidats compétents pour occuper les postes vacants, les entretiens et les tests en ligne se sont les stratégies de l'E-Sélection.

  Le système de sélection électronique permet aux candidats de déposer leur CV ou de compléter leur candidature via Internet, il donne également aux candidats une vision globale des emplois qui leur conviennent et permet à l'organisation d'examiner et de liquider les candidats. Les données des candidats peuvent être conservées dans un entrepôt de données pour référence automatique en cas d'autres opportunités d'emploi.
- A travers l'étude, nous constatons que l'E-Recrutement améliore la performance humaine des employés de l'entreprise LCO, l'E-Recrutement réduit les déplacements physiques et gagner beaucoup de temps et d'efforts aux demandeurs d'emplois et aux responsables de la gestion des ressources humaines. Dans le cadre du système de gestion électronique des ressources humaines, le temps de traitement peut être réduit, d'abord pour le processus d'annonce, car les détails de l'emploi vacant peuvent être fournis sur la page des emplois sur Internet. Au lieu d'attendre plusieurs semaines pour que l'annonce soit publiée dans le magazine de l'entreprise, l'information sur cet emploi est publiée au sein de l'entreprise après quelques minutes d'accord sur la nature de l'emploi à annoncer, et le processus ne prend pas plus de six jours. l'E-Sélection permet de réduire et supprimer le rôle des intermédiaires.
- L'étude a également révélé que l'enregistrement électronique des départs et des sorties permet d'améliorer la performance humaine des employés de l'entreprise LCO, les

réponses des employés montrent que l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ dispose d'une base de données pour le système d'enregistrement électronique des sorties et des départs qui conserve les mouvements des employés, les tableaux de travail et les congés. Le système conserve aussi le nom, le département où travaille l'employé, sa nationalité …etc. Ce système permet de déterminer les causes qui poussent l'employé de sortir.

- L'étude a prouvé que l'E-Learning améliore la performance humaine des employés de l'entreprise LC. Selon les observations de l'échantillon, on trouve que l'entreprise LCO dispose des centres d'apprentissage qui sont équipés par les modernes outils afin d'améliorer les compétences de ses employés. Ainsi, la direction de l'entreprise encourage les employés afin de générer des idées créatives et sensibilise ces ressources humaines de l'importance de la participation aux conférences scientifiques.
- Notre étude a montré que l'E-Formation participe à l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise LCO, La Cimenterie LAFARGE CIMENT OGGAZ fournit les moyens financiers nécessaires pour former ses employés en ligne. Ainsi, l'E-Formation permet aux employés d'éviter différentes difficultés telles que : les difficultés matérielles, le voyage, la maladie…etc.

Conclusion du chapitre :

Dans ce dernier chapitre de cette note, nous avons essayé dans la premiere section de présenter le leader mondial des matériaux et des solutions de construction puis nous avons présenté le groupe Lafarge algérie, son patrimoine et son historique. et enfin, nous avons présenté la filiale LAFARGE CIMENT OGGAZ, ses missions et ses objectifs et nous avons présenté l'organigramme du département des ressources humaines . Quant à la deuxième section, l'étude portait sur le cadre méthodologique en définissant la population et l'échantillon de l'étude qui comprenait 108 employés de l'entreprise LCO qui est située dans la wilaya de Mascara , et nous avons également essayé d'analyser et de discuter les résultats présentés. C'est pourquoi nous avons mené notre enquête à l'aide d'un questionnaire pour mesurer l'effet de la dimension de la gestion électronique des ressources humaines sur l'amélioration de la performance humaine des employés satisfaction chez LCO à MASCARA et un entretien qui nous a aidé à interpreter quelques dimensions telles que l'E-Learning et l'E-Formation.

En utilisant un ensemble de méthodes statistiques telles que l'écart type, la moyenne arithmétique, le coefficient de corrélation et la régression simple en afin d'analyser les données et d'atteindre les résultats requis.

A travers l'étude que nous avons menée à l'entreprise LCO, nous avons conclu que l'attention portée à l'employé et à ses compétences est un passage obligé dans toutes les organisations qui veut dominer certains marchés et atteindre un niveau de succés continu. Après l'analyse , nous avons conclu un ensemble de résultats qui ont prouvé qu'il existe une relation positive entre l'E-GRH et l'amélioration de la performance humaine des employés et que l'entreprise LCO adopte une politique de la digitalisation des pratiques de la fonction RH telles que le recrutement, la formation, le pointage…etc.

Conclusion Générale

Conclusion du chapitre :

La gestion électronique des ressources humaines est le recours aux technologies de l'information et de la communication pour optimiser les processus RH sur les étapes qui caractérisent la vie d'un salarié : recrutement, gestion sociale (congés, dépenses sociales…), paie, gestion des compétences (carrière, formation), départ du salarié, retraite.

La gestion électronique des ressources humaines se préoccupe d'améliorer la performance humaine des employés en attirant, sélectionnant et employant les meilleures ressources humaines, ce qui à son tour affecte les ressources humaines internes de l'établissement. Les établissements mettent en place une base de données afin d'organiser les déplacements quotidiens des employés et enregistrer leur présence et leur départ. l'E-GRH facilite L'interaction entre les employés et leur participation aux diverses décisions et l'élimination de la centralisation dans la prise de décision Il travaille également à l'élaboration de programmes d'éducation, de formation et d'évaluation des employés afin d'améliorer leurs capacités et leurs compétences.

L'E-GRH vise à activer la communication entre les employés et à utiliser divers moyens de communication technologiques pour mener à bien ce processus, ainsi qu'à fournir les meilleurs services aux employés et à les motiver dans le désir d'améliorer leurs performances.

Pour traiter cette étude, nous avons choisi l'approche analytique descriptive qui correspond au sujet de l'étude, et nous nous sommes également appuyées sur l'échantillon qui comprenait 140 employés de l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ, notre étude à conclu que les entreprises à intégrer les technologies de l'information et de la communication sur la fonction RH afin d'augmenter la performances et le taux de la productivité dans l'organisation, Développer et améliorer les relations de travail et la satisfaction des employés et offrir une plus grande possibilité aux employés de participer à la prise de décisions et l'organisation des programmes de formation et d'apprentissage.

Cette étude vise à connaître le type de relation entre la variable de l'E-GRH et la variable de l'amélioration de la performance humaine des employés de sorte que l'étude qui était appliquée à l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ a conclu qu'il existe une relation significative entre eux.Nous avons déterminer La réalité de l'application de la gestion électronique des ressources humaines dans l'organisation LCO et définir aussi le niveau de la

performance des employés et les moyens nécessaires pour l'améliorer en s'appuyant sur diverses applications de l'E-GRH.

Nous avons commencé par diviser notre recherche en trois chapitres, où le premier chapitre traitait le cadre conceptuel de la gestion des ressources humaines et était divisé en trois sections, où la premiére section traitait les concepts clés de la gestion des ressources humaines, tandis que la deuxième section traitait les différentes technologies de l'information et de la communication , et dans la troisième section, il comprenait les pratiques de la gestion électronique des ressources humaines. Tandis, que le deuxième chapitre était intitulé l'amélioration de la performance humaine des employés et l'E-GRH comprenait également trois sections, La première section était consacrée aux concepts liés à la performance, suivi de la deuxième section, qui traitait la mesure de performance humaine , quant au troisième thème , nous avons traité l'amélioration de la performance humaine à travers l'E-GRH. Enfin, nous avons abordé le troisième chapitre intitulé étude de l'impact de l'E-GRH sur l'amélioration de la performance humaine des employés

De sorte que le cas a été étudié à l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ où l'étude théorique étudiée dans les deux chapitres précédents a été abandonnée sur la réalité et s'est faite à travers trois sections dont la première comprenait la présentation du leader mondial LAFARGE HOLCIM puis le groupe LAFARGE HOLCIM ALGÉRIE et enfin nous présentons l'entreprise LCO, la seconde dans laquelle nous avons traité le cadre méthodologique de l'étude, suivie par la dernière section qui était consacrée à la présentation et discussion des résultats.

Après avoir mené l'étude et présenté le questionnaire aux employés de l'entreprise LCO, nous avons pu répondre au problème posé à travers les résultats obtenus et parvenir à des réponses claires à travers notre test de la validité des hypothèses qui ont prouvé que la performance humaine des employés de l'entreprise LCO est amélioré grâce à l'application de la politique E-Sélection, les observations montrent que la digitalisation du processus de sélection permet à attirer des candidats qualifiés qui affectent les ressources humaines de l'entreprise, de minimiser le temps de fil d'attente et de faciliter aux professionnels de la GRH l'activité d'attirer des candidats qualifiés. Cela montre la validité de la première hypothèse selon laquelle il existe une relation directe statistiquement significative entre l'E-Sélection et l'amélioration de la performance humaine des employés.

A travers l'etude, il est apparu que l'intégration des technologies de l'information et de la communication dans le processus de recrutement chez l'entreprise LAFARGE CIMENT

OGGAZ permet de minimiser le temps et l'effort aux professionnels de la fonction RH, de supprimer le rôle des intermédiaires, d'identifier les salariés qualifiés au sein de l'entreprise elle-même et leur notifier les nouvelles opportunités pouvant les intéresser et il permet notamment la lecture des CV, génération des formulaires électroniques de candidature, autosaisie des formulaires à partir des CV des candidats, Analyse syntaxique des CV donc le processus de recrutement sera facile. Cela montre la validité de la deuxième hypothèse selon laquelle il existe une relation directe statistiquement significative entre l'E-Recrutement et l'amélioration de la performance humaine des employés.

L'étude a également révélé qu' il existe une relation significative entre la variable de l'enregistrement électronique des présences et des départs des employés et l'amélioration de la performance humaine des salariés de l'entreprise LCO. Le système de pointage permet de contrôler les mouvements des employés et déterminer les raisons qui poussent l'employé à sortir, permettre d'enregistrer les heures de travail et les heures suplémentaires pour des raisons de paiement et facilite l'accès aux informations et rédiger des rapports concernant les employés., cela montre la validité de la troisième hypothèse selon laquelle il existe une relation directe statistiquement significative entre l'enregistrement électronique des présences et des départs et l'amélioration de la performance humaine des employés.

Notre étude nous a permis de conclure que l'entreprise LCO dispose d'une base de données qui s'appelle « PERCIPIO » pour développer les compétences humaines et améliorer la performance des employés, cela montre qu' il existe une relation significative entre l'E-Learning et l'amélioration de l a performance humaine des employés donc la quatrième hypothése est validée.

A partir de notre étude , nous avons conclu que l'entreprise LCO forme en permanence ses employés par voie électronique et les sensiblisent de l'importance de l'E-Formation, cela montre qu'il exsite une relation significative positve entre la formation en ligne et l'amélioration de la performance humaine des employés de l'entreprise donc la cinquième hypothèse est valide.

Ainsi, nous avons pu répondre à notre problèmématique et dire qu'il existe une relation significative positive entre l'E-GRH et l'amélioration de la performance humaine des employés chez l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ.

Le succès de la gestion électronique des ressources humaines dépend de la mesure dans laquelle les travailleurs acceptent un système, et aucun système ne réussira en cas de rejet de

celui-ci. Par conséquent, les organisations doivent expliquer la relation entre l'importance du système et les procédures de travail et son rôle dans l'amélioration de la performance des travailleurs, ce qui conduit à l'amélioration de la performance de l'institution.

- **Suggestions et recommandations :**

À la lumière de nos constatations et conclusions, les suggestions suivantes peuvent être faites :

- Développer l'utilisation des TIC dans toutes les pratiques de la gestion des ressources humaines et ne pas se limiter à l'apprentissage et à la formation.
- l'orientation vers une prise de conscience au sein de la haute direction et à différents niveaux de l'importance des techniques de l'E-GRH et en les considérant comme un élément important pour améliorer la performance humaine.
- Optimiser l'utilisation des technologies de l'information et de la communication dans la réalisation et la simplification des divers travaux.

- **Les limites de l'étude :**

Dans la conduite de cette recherche, nous avons rencontré un certain nombre de difficultés et d'obstacles, notamment :

- Peu d'ouvrages et documents qui traitent notre sujet.
- La confidentialité des documents de l'entreprise.
- Un sujet qui demande beaucoup de temps à traiter à tous les égards.

- **Les perspectives d'études :**

À travers ce qui a été discuté dans l'étude, intitulée l'impact de l'E-GRH sur l'amélioration de la performance humaine des employés, un certain nombre de suggestions peuvent être faites, qui sont de futurs sujets de recherche et d'étude, qui sont les suivants :

- L'impact de l'utilisation de l'E-GRH sur le processus de planification dans l'organisation.
- L'impact de l'E-GRH sur le management des connaissances.
- L'impact de l'utilisation des TIC sur l'efficacité des pratiques de la GRH dans l'organisation.

Bibliographie

Bibliographie

1. **Les ouvrages :**

- **ADARY Assael**, « Communicator : toute la communication par un monde responsable », 9e édition, ED DUNOD, France, 2020.
- **BARABEL(M), MEIER(O) et PERRET(A) (sous la dir.de)**, « A quoi ressemblera la fonction RH demain », ED DUNOD, S.L, 2014.
- **BERNARD Martory et DANIEL Crozet**, « Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances », 9e édition, ED DUNOD, Paris, 2016.
- **BOULOC Pierre et all**, « Les N.T.I.C. », ED Ria, Paris, 2003.
- **Chloé Guillot-Soullez**, « La gestion des ressources humaines », ED GUALINO, France, 2016-2017.
- **CLAUDE Jean DEVIRIEUX**, « Pour une communication efficace », Presses de l'université du QUEBEC, 2007.
- **ISABELLE Reyre et MARC Lippa**, « e-management : comment la révolution numérique transforme le management », ED DUNOD, Paris, 2015.
- **Mélissa SAADOUN**, « Avec le temps », Organisation, Paris, 1998.
- **PASCAL Moulette**, **OLIVIER Roques et LUC Tironneau**, « Gestion des ressources humaines », 3e édition, ED DUNOD, Paris, 2019.
- **PATEYRON Emmanuel-Arnaud et SALMON Robert**, « Les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise », ED ECONOMICA, Paris, 1996.
- **Sébastien NAHON et LAURENT Taskin**, « E-GRH enjeux et perspectives : informer, collaborer et impliquer », Edition professionnelle, Belgique, 2009.
- **Sid Ahmed BENRAOUANE**, « Le Management des ressources humaines : étude des concepts approches et outils développés par les entreprises américaines », Office des publications universitaires, ALGER, 12-2012.
- **THÉVENET Maurice et all**, « Fonctions RH politiques : Métiers et outils des ressources humaines », ED PEARSON, France, 2007.

2. **Les articles :**

- **HAMHAMI Amal et SMAHI Ahmed**, « Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprises », Les cahiers de MECAS, N 08, ASJP, 2012.

- **ISSOR Zineb**, « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Revues Projectics / Proyéctica / Projectique, N 17, CAIRN.INFO, France, 2017.
- **KADOUS Mohamed**, « Le développement humain au sein de l'entreprise : une nouvelle forme de la performance », Revue Marocaine de gestion et d'économie, N 09, sans éd, s.l, 2018.
- **KALIKA Michel et LAVAL Florence**, « E-management et ressource humaines, Encyclopedie des ressources humaines », Reasearchgate, 2007.
- **Marc Favier, Michel KALIKA et Jacques TRAHAND**, « introduction : E-Learning/e-formation : implications pour les organisations », Systèmes d'information et management, N 09, AIS electroniclibrary (AISel), S.L, 2004.
- **NAAMANI Samira et MACHRAFI Mustapha**, « Evaluation de la performance des employés : cas des multinationales implantées au Maroc », Revue Algérienne des ressources humaines, N 01, ASJP, S.L, 2016.
- **RACHEDI Abdelkader**, « L'apport des TIC sur la performance de l'entreprise Algérienne », Revue d'économie et de management, N 10, ASJP, BATNA, S.D.
- **PATRICK Gilbert et MARINA Charpentier**, « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle », Réponses contingentes, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°53.
- **SAOUSSANY Amina et ASBAYOU Malika**, « La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure individuel job performance : its déterminants and itsmeasurement », Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, N 06, COPERNICUS & IMIST, MAROC, 2018.

3. Les travaux universitaires :

- **ABDALLAH Thierno Diallo**, « GRH &TIC : un processus de modernisation de la gestion des ressources humaine : une étude exploratoire dans la Mairie de PARIS », Thèse de doctorat, Option : science de gestion, Université François – Rabelais de Tours, 17 décembre 2012.
- **BELGHANAMI Nadjet**, nouvelle technologie de l'information et de la communication NTIC, Thèse du doctorat en science de gestion, Option : management, Université d'ORAN, 2010.

- **BELGHANAMI Wassila Nadjet**, « la GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », Mémoire de Magister en management, Option : stratégie, Université d'ORAN, 2014.
- **EL MARHOUM Adil**, « Cours d'échantillonnage et estimations », Licence fondamentale en science économiques et gestion, Université Mohammed.V-Rabat, 2014-2015.
- **FRANCOIS L'écuyer**, « Les technologies de l'information en tant que vecteur de performance de la gestion stratégique des ressources humaines dans les PME », Thèse du doctorat en science de gestion, Option : Administration, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC, Septembre 2016.
- **GIRARD Aurélie**, « L'intégration des médias sociaux dans les stratégies d'e-GRH : le cas du recrutement », Thèse du Doctorat, Option : science de gestion, Université de Montpellier 2, 2012.
- **GUNIA Nadège**, « La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises, Impacts des nouvelles technologies d'information et de communication », Thèse de Doctorat en science de gestion, Université TOULOUSE 1, 2002.
- **SAIM Tahar**, « l'impact des technologies de l'information et de la communication(TIC) dans la fonction ressources humaines (FRH) – cas de la région transport Ouest (RTO)/ SONATRACH », Mémoire de Magister, Option : Management des Entreprises, École Doctorale d'Économie et de Management, 17 DECEMBRE 2013.
- **OUBYA Ghozlene**, « Contribution a l'étude des déterminants de la performance de l'entreprise : impact de la création de valeur pour le client sur la performance de l'entreprise hôtelière en Tunisie », Thèse de doctorat, Option : science de gestion, UNIVERSITÉ CÔTE D'AZUR, S.L, 2016.
- **OUYAHIA zoubida**, « la fidélisation des ressources humaines et son impact sur la performance de l'entreprise », Thèse de Doctorat en science de gestion, Option : management ressources humaines, Université d'ORAN, 2014.
- **Patrick Gilbert et Marina Charpentier**, « Comment évaluer la performance RH ? Question universelle », Réponses contingentes, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°53, 29-42.

- **RACHEDI Abdelkader**, « TIC : structures et comportement des hommes dans l'entreprise », Thèse de doctorat en science économique, Option : Gestion, Université Abou Bekr Belkaid-Tlemcen-, 2012-2013.
- **SAOUSSANY Amina et ASBAYOU Malika**, « La performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure individuel job performance : its déterminants and itsmeasurement », Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, N 06, ED COPERNICUS & IMIST, MAROC, 2018, PP 356-369.
- **Sébastien Lambert, Stéphane Morency, Nathalie Paré et Sylvie Robidoux**, « LA performance humaine comme outil d'amélioration de la productivité dans les terminaux portuaires », Synthèse de la recherche, Université de SHERBROOKE, Septembre 2009.

4. **Les sites web :**

- http://revue-rimec.org/impacts-de-grh-dans-les-pme-marocaines-resultats-dune-etude-de-cas-multiples/.
- https://nuclearsafety.gc.ca/fra/acts-and-regulations/consultation/comment/d-16-05/index.cfm
- https://les definitions.fr/information
- https://www.institut-numerique.org/1-definition-de-linformation-5028f58b86944
- https://www.lafarge.dz/chiffres-cles

Reviews :

- **Bertrand SogbossiBocco**, « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petite entreprise en Afrique », Revue des sciences de gestion, N 241, CAIRN.INFO, France, 2010.
- **David P.Lepak et Scott A. Snell**, « Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century», Human resource management, N 08, Elsevier Inc, 1998.
- **EL OUIZGANI Iman et JIDOUR Mohamed**, « Pratiques de GRH : vers une e-gestion responsable des ressources humaines », Journal of business Economics (JBE), N 03, RESEARCHGATE, Maroc, 2015.
- **Faiza Hilmi et CharaniEttaibi**, « les effets positifs de l'usage des technologies d'information et de communication en gestion des ressources humaines, sur la performance organisationnelles revue de littérature TIC dans la GRH : quel impact

sur la performance organisationnelle ? », Revue COSSI, n°8, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Ibn Zohr, Agadir Maroc, 2020.

- **FARIDI Mohammed, LATIF Hamid**, « La performance RH précision terminologique et problématique de mesure. HR Performance: Terminological precision and problems of measurement », REMFO, N 05, RESEARCHEGATE, S.L, 2019.
- **Ruel, H.J.M., Bondarouk, T.V.et Looise, J**, « E-HRM: innovation or irritation. An Explorative Empirical study in five large companies on web-based HRM», Management Revue, N 15, sans éd, 2004.
- **Victor.Y.Haines et André Petit**, « Conditions for successful human ressource information Systems », Human ressource management, N 36, John Wiley & Sons. Inc, 1997.
- **VOERMANS. M.et Van Veldhoven. M**., « Attitude towards E-HRM: An empirical study at Philips», Personnel review, N 36, Emerald group publishing limited, Septembre 2007.
-

Annexe

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique

Ecole supérieure de Management – Tlemcen –

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un diplôme de master en science de gestion spécialité : Management et stratégie des entreprises au sein de l'école supérieur de management de TLEMCEN, portant sur « **L'impact de E-gestion des ressources humaines sur l'amélioration de la performance humaine des salariés- Cas de l'entreprise Lafarge Cimenterie OGGAZ ».**Nous sollicitons votre collaboration afin de répondre à nos questions.

I. Les questions personnelles :

1. **Vous êtes un(e) :**

○ Homme

○ Femme

2. **Dans quelle tranche d'age vous situez ?**

○ Moins de 25ans

○ 25-35ans

○ 35- 45 ans

○ Plus de45ans

3. **Quelle est votre niveau d'étude ?**

○ Moyen

○ Secondaire

○ Universitaire

○ Post graduation

4. **L'ancienneté professionnelle :**

○ Moins de 5 ans

○ De 5 ans à 10 ans

○ De 11 ans à 15 ans

○ Plus que 15 ans

5. Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?

○ Cadre supérieure

○ Cadre

○ Chef de département

○ Agent administratif

II. Gestion électronique des ressources humaines:

Numéro	Intitule De La Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
1	La gestion électronique des ressources humaines procure un avantage concurrentiel à l'organisation					
2	L'e-GRH permet une plus grande flexibilité dans le travail.					
3	L'utilisation de la gestion électronique des ressources humaines entraine la rapidité d'obtention des informations sur les employés.					
4	L'e-GRH aide à la prise des décisions					
5	La gestion électronique des ressources humaines facilite l'interaction entre les différents services de l'entreprise LCO.					

1. E-Sélection :

Numéro	Intitule De La Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
1	L'adoption d'une politique digital permet à la direction de l'entreprise l'attraction des compétences spécifiques qualifiées					
2	L'entreprise LCO recherche des candidats et les attire pour y travailler en ligne.					
3	Le système d'information simplifie le processus visant à attirer les meilleurs talents pour travailler dans l'organisation.					
4	La direction de L'entrepris LCO engage					

	des personnes qualifiées pour occuper les postes clés.					
5	L'entreprise sauvegarde les informations des candidats dans une base de données afin de pouvoir les consulter ultérieurement si de nouvelles opportunités d'emploi se présentent.					

2. E-Recrutement :

Numéro	Intitule De La Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
1	L'entreprise LCO publie des annonces de recrutement sur son site web.					
2	la réalisation des tests en ligne ce qui signifie qu'il n'est pas nécessaire de rassembler les candidats dans un lieu spécifique.					
3	Le tri des candidatures en ligne, c'est-à-dire la possibilité d'effectuer le filtrage d'un grand nombre de candidats en même temps					
4	Le processus de recrutement se fait par l'envoi d'un e-mail aux services concernés.					
5	La suppression du rôle des médiateurs lors du processus de recrutement.					

3. L'enregistrement électronique des présences et des départs :

Numéro	Intitule De La Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
1	L'entreprise dispose d'un système qui comprend une base de données dans laquelle sont conservés les mouvements quotidiens des employés, leurs horaires de travail et leurs vacances					
2	Le système comprend les données des employées (le nom, le département dans lequel il travaille….etc.)					
3	Le contrôle des actions des employés (la présence, départ, absence...etc.) avec la plus grande précision					

4	Le système d'information reconnait le collaborateur lorsqu'il passe sa carte le matin et le soir.					
5	L'enregistrement électronique des présences et des départs des employés permet à l'entreprise LCO d'économiser beaucoup d'efforts et de temps dans l'organisation de ce processus.					

4. E-Learning :

Numéro	Intitule De La Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
1	Les centres d'apprentissage sont équipés par les modernes outils d'apprentissage					
2	L'entreprise LCO dispose d'une expertise technique et administrative suffisante pour former ses employés par voie électronique.					
3	La direction de l'entreprise encourage constamment la concurrence entre les employés afin de générer des idées créatives.					
4	La direction de l'entreprise LCO encourage la participation des employés en ligne aux conférences scientifiques					
5	Des systèmes électroniques sont utilisés par la direction de l'entreprise LCO pour surveiller le processus d'apprentissage.					

5. E-Formation :

Numéro	Intitule De La Question	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout a fait d'accord
1	La sensibilisation continue à l'importance des programmes de formation électronique par la direction de LCO pour tous ses employés.					
2	L'entreprise fournit les moyens financiers nécessaires pour former les employés en ligne.					
3	Les formations sont réalisées à l'aide					

	des salles de communication électronique et des vidéos.					
4	La présence de compétences et d'experts qualifiés pour former les salariés en ligne.					
5	La présence d'un contrôle accompagnant toutes les formations électroniques.					

III. La performance humaine:

Numéro	**Intitule De La Question**	**Pas du tout d'accord**	**Pas d'accord**	**Neutre**	**D'accord**	**Tout a fait d'accord**
1	l'entreprise LCO vise à améliorer constamment le rendement de ses employés.					
2	L'utilisation des nouvelles technologies au travail entraine une augmentation de la performance des travailleurs.					
3	La direction de l'entreprise LCO mesure et évalue en permanence la performance humaine.					
4	Une interaction faible entre l'employé et le manager contribue au faible niveau de performance.					
5	La capacité des employés à être créatifs et innovants au travail.					

Résultats SPSS :

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25-35 ans	2	1,9	1,9	1,9
	35-45 ans	68	63,0	63,0	64,8
	plus de 45 ans	38	35,2	35,2	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Genre

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	102	94,4	94,4	94,4
	Femme	6	5,6	5,6	100,0

	Total	108	100,0	100,0	

Ancienneté professionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	1	,9	,9	,9
	De 5 ans à 10 ans	5	4,6	4,6	5,6
	De 11 ans à 15 ans	34	31,5	31,5	37,0
	Plus que 15 ans	68	63,0	63,0	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Niveau étude

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moyen	1	,9	,9	,9
	Secondaire	12	11,1	11,1	12,0
	Universitaire	78	72,2	72,2	84,3
	Poste_Graduation	17	15,7	15,7	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

Catégorie Socioprofessionnelle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre supérieure	10	9,3	9,3	9,3
	Cadre	61	56,5	56,5	65,7
	Chef de département	5	4,6	4,6	70,4
	Agent administratif	32	29,6	29,6	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach
E_Formation	,751	,828
E_Selection	,787	,822
E_Recrutement	,543	,865
Enregistrement_Electronique	,498	,873
E_Learning	,822	,815
Impactde E-GRH	,598	,856

E-séléction_Q1

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,03
Ecart type		,755

Statistiques

E-séléction_Q2

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		3,75
Ecart type		,787

Statistiques

E-séléction_Q3

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,02
Ecart type		,655

Statistiques

E-séléction_Q4

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,02
Ecart type		,749

Statistiques

E-séléction_Q5

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		3,85
Ecart type		,841

Statistiques

E-recrutement_Q1

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,04
Ecart type		,772

Statistiques

E-recrutement_Q2

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		3,73
Ecart type		,793

Statistiques

E-recrutement_Q3

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		3,72
Ecart type		,830

Statistiques

E-recrutement_Q4

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		3,95
Ecart type		,778

Statistiques

E-recrutement_Q5

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		3,88
Ecart type		,758

Enregistrement_électronique_des_présences_et_des_départs_Q1

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,27
Ecart type		,605

Statistiques

Enregistrement_électronique_des_présences_et_des_départs_Q2

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,31
Ecart type		,606

Statistiques

Enregistrement_électronique_des_présences_et_des_départs_Q3

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,32
Ecart type		,593

Statistiques

Enregistrement_électronique_des_présences_et_des_départs_Q4

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,33
Ecart type		,611

Statistiques

Enregistrement_électronique_des_présences_et_des_départs_Q5

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,33
Ecart type		,547

E-learning_Q1

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,14
Ecart type		,676

E-learning_Q2

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,15
Ecart type		,667

Statistiques

E-learning_Q3

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,05
Ecart type		,766

E-learning_Q4

N	Valide	108

	Manquant	0
Moyenne		4,03
Ecart type		,703

Statistiques

E-learning_Q5

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,07
Ecart type		,637

E-formation_Q1

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,09
Ecart type		,691

Statistiques

E-formation_Q2

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,05
Ecart type		,689

Statistiques

E-formation_Q3

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,12
Ecart type		,707

Statistiques

E-formation_Q4

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,00
Ecart type		,785

Statistiques

E-formation_Q5

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		3,97
Ecart type		,755

E_GRH_Q1

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,33
Ecart type		,580

Statistiques

E_GRH_Q2

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,25
Ecart type		,685

Statistiques

E_GRH_Q3

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,42
Ecart type		,628

Statistiques

E_GRH_Q3

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,42
Ecart type		,628

Statistiques

E_GRH_Q4

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,16
Ecart type		,738

Statistiques

E_GRH_Q5

N	Valide	108
	Manquant	0
Moyenne		4,30
Ecart type		,584

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,680[a]	,463	,448	,40787

a. Prédicteurs : (Constante), E_GRH

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,162	1	5,162	31,028	,000[b]
	de Student	5,989	36	,166		
	Total	11,151	37			

a. Variable dépendante : Impact

b. Prédicteurs : (Constante), E_GRH

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,969	,587		1,652	,107
	E_GRH	,747	,134	,680	5,570	,000

a. Variable dépendante : Impact

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,477[a]	,228	,220	,42828

a. Prédicteurs : (Constante), Sélection global

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,362	1	5,362	29,232	,000[b]
	de Student	18,159	99	,183		
	Total	23,521	100			

a. Variable dépendante : Impact
b. Prédicteurs : (Constante), Sélection global

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,541	,309		8,221	,000
	Sélection global	,419	,077	,477	5,407	,000

a. Variable dépendante : Impact

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,544[a]	,296	,269	,45570

a. Prédicteurs : (Constante), E_Recrutement

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,275	1	2,275	10,956	,003[b]
	de Student	5,399	26	,208		
	Total	7,674	27			

a. Variable dépendante : Impact

b. Prédicteurs : (Constante), E_Recrutement

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,602	,486		5,353	,000
	E_Recrutement	,423	,128	,544	3,310	,003

a. Variable dépendante : Impact

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,584[a]	,341	,334	,39572

a. Prédicteurs : (Constante), E_Learning

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,018	1	8,018	51,202	,000[b]
	de Student	15,503	99	,157		
	Total	23,521	100			

a. Variable dépendante : Impact

b. Prédicteurs : (Constante), E_Learning

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,024	,306		6,610	,000
	E_Learning	,533	,074	,584	7,156	,000

a. Variable dépendante : Impact

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,529[a]	,280	,273	,41359

a. Prédicteurs : (Constante), E_Formation

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,587	1	6,587	38,506	,000[b]
	de Student	16,935	99	,171		
	Total	23,521	100			

a. Variable dépendante : Impact

b. Prédicteurs : (Constante), E_Formation

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,558	,267		9,576	,000
	E_Coaching	,406	,065	,529	6,205	,000

a. Variable dépendante : Impact

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,328[a]	,108	,099	,46048

a. Prédicteurs : (Constante), Enregistrement

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,529	1	2,529	11,929	,001[b]
	de Student	20,992	99	,212		
	Total	23,521	100			

a. Variable dépendante : Impact

b. Prédicteurs : (Constante), Enregistrement

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,872	,386		7,434	,000
	Enregistrement	,308	,089	,328	3,454	,001

a. Variable dépendante : Impact

Tables des matières

Table des matières

Sommaire	**I**
Liste des tableaux	**III**
Liste des figures	**V**
Liste des annexes	**VII**
Liste des abréviations	**IX**
Introduction générale	**11**
Chapitre I. Le cadre conceptuel de la gestion des ressources humaines	
Introduction	**20**
Section (1) : Les concepts clés de la gestion des ressources humaines	**21**
1. L'évolution de la gestio des ressources humaines	**21**
2. Définition de la notion GRH	**23**
3. Les missions de la GRH	**24**
4. Les grandes defis de la GRH	**32**
Section (2) : Les technologies de l'information et de la communication	**36**
1. Les composants des TIC	**36**
2. L'évolution des technologies de l'information et de la communication	**38**
3. Les caractéristiques des TIC	**40**
4. Les outils TIC	**41**
5. Les avantages et les inconvénients des TIC	**47**
Section (3) : Les pratiques de la gestion électronique des ressources humaines	**49**
1. Définition du concept E-GRH	**49**
2. Les utilisateurs de l'E-GRH	**50**
3. Les pratiques de la gestion électroniques des ressources humaines (E-GRH)	**52**
Conclusion	**56**
Chapitre II. l'amélioration de la performance humaine des employés et l'E-GRH	
Introduction	**58**
Section (1) : Les concepts liés à la performance	**59**
1. La notion de la performance	**59**
2. Typologie de la performance	**61**
3. Le management de la performance et stratégie de l'entreprise	**66**
Section (2) : La mesure de la performance humaine	**69**

Table des matières

1. Définition de la performance humaine	**69**
2. Les facteurs qui influencent la performance humaine	**70**
3. L'évaluation de la performance humaine	**72**
Section (3) : L'amélioration de la performance humaine à travers l'E-GRH	**78**
1. L'importance du développement humain dans la performance de l'entreprise	**78**
2. E-GRH et l'amélioration de la performance humaine	**79**
Conclusion	**84**
Chapitre III. Etude de l'impact d'E-GRH sur l'amélioration de la performance humaine des employés : Cas de l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ-MASCARA-	
Introduction	**86**
Section (1) : Présentation de l'organisme d'acceuil	**87**
1. Identification du groupe LAFARGE HOLCIM	**87**
2. L'identification du groupe LAFARGEHOLCIM Algérie	**87**
3. L'identification de la filiale LAFARG CIMENT OGGAZ	**89**
4. Etude de l'organigramme de l'entreprise LCO	**92**
5. Les perspectives du l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ	**96**
Section (2) : La démarche méthodologique	**97**
1. Présentation de la méthodologie de recherche	**97**
2. Discription du questionnaire	**98**
3. Les outils statistiques	**100**
4. Test de la fiabilité du questionnaire	**101**
Section (3) : Présentation, analyse et interprétation des résultats	**102**
1. L'annalyse descriptive de l'échantillon	**102**
2. L'analyse statistique des données du questionnaire	**107**
3. Testes et discussion des hypothèses de l'étude	**114**
4. L'annalayse des résultats	**122**
Conclusion	**125**
Conclusion générale	**127**
Bibliographie	**132**
Annexe	**138**

Résumé :

L'objectif de cette étude est de déterminer dans quelle mesure l'entreprise LAFARGE CIMENT OGGAZ applique l'E-GRH, en plus de connaitre les différentes pratiques de la gestion électronique des ressources humaines qui améliore la performance humaine des employés.Une étude de cas a été réalisée par le biais d'un questionnaire auprès de108employés de différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise LCO . Afin de répondre à la problématique, nous avons utilisé l'analyse mixte, voir les statistiques descriptives et les méthodes d'analyses des données traitées avec le logiciel SPSS (V.25).Les résultats obtenus confirment l'hypothèse qui stipule qu'il existe une influence positive et significative de l'E-GRH surl'amélioration de la performance des employés, donc nous concluons que toutes les dimensions (l'E-Sélection, l'E-Recrutemnt, l'enregistrement électronique des présences et des départs, l'E-Learning et l'E-Formation) de la gestion électronique des ressources humaines influencent positivement et significativement sur l'amélioration de la performance humainedes employés de la cimenterie LAFARGE à OGGAZ.

Mots clés : GRH, E-GRH, La performance humaine, l'entreprise LCO.

الملخص:

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد إلى أي مدى تطبق شركةالاسمنت لافارج أسلوب الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، بالإضافة إلى معرفة الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية التي تعمل على تحسين الأداء البشري للموظفين. للاجابة على الاشكالية المطروحة، تم تفريغ المعطيات عن طريق استبيان موجه على عينة تشمل 108 موظف من مختلف الفئات الاجتماعية و المهنية لشركة الاسمنت لافارج باستخدام برنامج التحليل الاحصاءي Spss كما اعتمدنا على مقابلة مع بعض المدراء التي ساعدتنا في مناقشة و تحليل البيانات، وقد اكدت نتائج الدراسة على صحة الفرضية التي تنص على وجود تاثير ايجابي و معنوي لإدارة الموارد البشرية الالكترونيه و تحسين الأداء البشري للعمال ، و منه نستنتج ان جميع ابعاد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الاختيار الالكتروني، التوظيف الالكتروني، تسجيل الحضور و الانصراف الالكتروني، التعليم و التدريب الالكتروني) تؤثر بشكل ايجابي و معنوي على اداء عمال مؤسسة لافارج.

الكلمات المفتاحية : ادارة الموارد البشرية، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، الاداء البشري، مؤسسة لافارج للاسمنت- عقاز-.