

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management E-gouvernement

**Le rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'intégration
des employés à travers l'utilisation du système d'information
des ressources humaines**

Cas : Ministère des postes et des télécommunications

Élaboré par : MOHAMED GHERBI

**Encadré par : Dr. YAZID
MEZAACHE**

Année 2019/2020

RÉSUMÉ

Les méthodes de travail déferrent d'une entreprise à une autre et pour savoir dans quelle mesure l'apprentissage des employés dans un contexte organisationnel, contribue à leur intégration, nous avons adopté l'approche qualitative et l'utilisation de l'entretien semi directif pour collecter et analyser le phénomène.

Mots clés : Socialisation organisationnelle, Apprentissage organisationnel, Direction des ressources humaines, Système d'information des ressources humaines.

ملخص

تتغير أساليب العمل من شركة إلى أخرى ، ولمعرفة مدى مساهمة التعلم التنظيمي في ادماج الموظفين ، فقد اعتمدنا النهج النوعي واستخدام المقابلات شبه المنظمة. لجمع وتحليل الظاهرة.

الكلمات المفتاحية : التعلم التنظيمي، التنشئة الإجتماعية التنظيمية ، نظام معلومات الموارد البشرية، مديرية الموارد البشرية.

ABSTRACT

Working methods change from one company to another, and to know the extent of organizational learning contributing to employee engagement, we have adopted the qualitative approach and the use of semi-structured interviews. To collect and analyze the phenomenon.

Keywords: Organizational socialization, Organizational learning, Human resources information system, Human Resources Department.

REMERCIEMENTS

Je souhaite avant tout remercier mon Dieu, et je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mon directeur de mémoire, monsieur Yazid MEZAACHE pour le temps qu'il a consacré à m'apporter des orientations et les outils méthodologiques indispensables à la conduite de cette recherche. Son exigence m'a grandement stimulé.

J'adresse mes sincères remerciements à tous les professeurs, intervenantes et toutes les personnes qui par leurs paroles, leurs critiques ont guidé mes réflexions et ont accepté à me rencontrer et de répondre à mes questions durant mes recherches.

Je remerciais mes très chers parents, qui ont toujours été là pour moi, Je remercier mes sœurs pour leurs encouragements.

Enfin, je remercie mes amis qui ont toujours été là pour moi leurs soutiens inconditionnels et leurs encouragements ont été d'un grand aide.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

Table des matières	
RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
Table des matières	III
LISTE DES TABLEAUX	VI
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VIII
INTRODUCTION GÉNÉRALE	
1.Revue de littérature	14
1.1 De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel :.....	14
1.2 La perspective systémique de l'apprentissage continu des employés :.....	16
1.3 La socialisation organisationnelle par les technologies de l'information et de la communication :.....	17
2.Cadre conceptuel	18
2.1 La socialisation organisationnelle :.....	18
2.1.1 Définition de la socialisation organisationnelle :	18
2.1.2 Les étapes d'un processus de socialisation organisationnelle :	18
2.1.3 La typologie des processus de socialisation organisationnels :.....	21
2.1.4 Les domaines de socialisation organisationnelle :	22
2.1.5 Les tactiques de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein :	23
2.2 L'apprentissage organisationnel.....	27
2.2.1 Les définitions de l'apprentissage organisationnel :.....	27
2.2.2 Typologie des connaissances dans l'organisation :.....	28
2.2.3 Les processus de création et de transfert de la connaissance :	29
2.2.4 Les barrières et les obstacles à l'apprentissage organisationnel :.....	31
2.3 Les éléments du système d'apprentissage continu :	32
2.4 L'intégration professionnelle :.....	39
2.4.1 Définition de l'intégration professionnelle :	39
2.4.2 Les objectifs d'intégration professionnelle :	40
2.4.3 Les étapes d'intégration professionnelle :.....	40
2.4.4 La construction d'un programme d'intégration :.....	43
2.5 Le système d'information des ressources humaines :	45
2.5.1 Définition du système d'information et ses composants :.....	45
2.5.2 Les fonctions du système d'information :.....	45

2.5.3	Le rôle du système d'information :	46
2.5.4	Évolution de la définition du SIRH :	47
2.5.5	Les fonctionnalités d'un SIRH :	48
2.5.6	L'importance d'un portail intranet ou internet pour socialiser les employés :	49
2.5.7	Soutenir l'intégration via un outil SIRH :	51
1.	Positionnement épistémologique :	55
2.	Méthode de recherche :	55
3.	Les outils de collecte des données :	56
3.1	Recherche documentaire :	56
3.2	L'entretien semi-directif :	56
3.2.1	Guide d'entretien :	56
4.	Traitement des données :	57
1.	Présentation de l'établissement d'accueil :	59
1.1	Présentation du ministère de la poste et des télécommunications :	59
1.1.1	L'organisation du ministère de la poste et des télécommunications :	60
1.2	Présentation de la direction des ressources humaines :	61
1.2.1	Missions :	61
1.2.2	L'organisation de la direction des ressources humaines : elle est constituée de deux sous directions :	62
1.3	L'analyse de l'organigramme de la direction des ressources humaines :	63
1.3.1	La formalisation des procédures dans MPT :	64
1.3.2	La décentralisation dans le ministère de la poste et des télécommunications :	65
2.	Le guide d'entretien :	66
2.1	Liste des interviewés :	66
2.1.1	Commentaires sur l'échantillon de recherche :	66
2.1.2	Présentation des résultats :	67
2.1.3	La socialisation anticipative à la direction des ressources humaines :	74
2.1.4	Niveau d'intégration des fonctionnaires RH :	75
2.2	La maturité de la direction des ressources humaines à utiliser le SIRH :	77
2.2.1	Les supports techniques et humains du SIRH :	77
2.2.2	L'introduction des forums de discussions et leur rôle pour l'apprentissage continu des collaborateurs :	80
2.2.3	Les axes d'amélioration :	80
	CONCLUSION	82
	BIBLIOGRAPHIE	84

ANNEXES

ANNEX A-LE GUIDE D'ENTRETIEN.....	91
ANNEX B-L'ORGANIGRAMME DU MONISTERE DES POSTES ET DES TELECOMMUNICATIONS	94
ANNEX C- ORDONNANCE N°06-03 DU 19 JOUMADA EL THANIA 1427 CORRESPONDANTS AU 15JUILLET 2006 PORTANT STATUT GENERAL DE LA FONCTION PUBLIQUE.....	104
ANNEX D-DÉCRET EXÉCUTIF N°20-179 DU 14 DHOU EL KAÂDA 1441 CORRESPONDANT AU 6 JUILLET 2020 PORTANT ORGANISATION DE L'ADMINISTRATION CENTRALE DU MINISTÈRE DE LA POSTE ET DES TÉLÉCOMMUNICATIONS.....	109

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Agents et processus d'apprentissage selon Crossan et alli (1995)

Tableau 2 : Le modèle de JONES 1986

Tableau 3 : Les domaines de la socialisation organisationnelle

Tableau 4 : Quelques définitions de l'apprentissage organisationnel

Tableau 5 : Connaissance tacite et implicite

Tableau 6 : Les éléments de l'apprentissage continu

Tableau 7 : Une classification des obstacles à l'apprentissage

Tableau 8 : Les rôles et composants du système d'information

Tableau 09 : Les aspects opérationnels et décisionnels du SIRH

Tableau 10 : Liste des interviewés

Tableau 11 : question n°01

Tableau 12 : question n°02

Tableau 13 : question n°03 ET 04

Tableau 14 : question n°05

Tableau 15 : question n°06 ET 07

Tableau 16 : question n°08

Tableau 17 : question n°09

Tableau 18 : question n°10 ET 11

Tableau 19 : question n°12

Tableau 20 : question n°13

Tableau 21 : question n°14

Tableau 22 : question n°15

Tableau 23 : question n°16 ET 17

Tableau 24 : question n°18

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les étapes d'un processus de socialisation organisationnelle

Figure 2 : Les processus de conversation des connaissances

Figure 3 : : Le système d'apprentissage continu

Figure 04 : Les étapes d'intégration professionnelle

Figure 05 : L'évolution de la définition du SIRH

Figure 06 : L'organigramme de la direction des ressources humaines

Figure 07 : Illustration de la centralisation et la décentralisation au ministère de la poste des télécommunications

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

SO : Socialisation organisationnelle

AO : Apprentissage organisationnel

SIRH : Système d'information des ressources humaines

TIC : Technologie de l'information et de la communication

DRH : Direction des ressources humaines

MPT : Ministère de la poste et des télécommunications

OST : L'organisation scientifique du travail

INTRODUCTION GÉNÉRALE

l'Algérie suit le système social depuis l'indépendance dans divers domaines, dont la politique de l'emploi dans le secteur public, où les administrations publiques se retrouvent devant des salariés titulaires de diplômes divers, ce qui oblige les gestionnaires de ces administrations à les accompagner et à les intégrer dans leurs missions pour assurer leur adaptation aux spécificités et caractéristiques du secteur public, et pour cela notre étude vise à présenter le phénomène d'apprentissage organisationnel comme instrument d'intégration de ces derniers en utilisant le système d'information des ressources humaines comme un moyen d'apprentissage et de facilitation de l'intégration et l'adaptation des collaborateurs à leurs postes pour assurer la performance au travail.

En principe, avant de devenir employé ou fonctionnaire, un individu fait l'apprentissage des valeurs dans un milieu social qui lui inculque des rôles, des normes et un statut. Les normes et les rôles sociaux, entre autres, ne sont pas innés. Ils supposent un processus d'apprentissage nommé socialisation.

Le SIRH est au service des managers de ressources humaines notamment dans les administrations publiques pour gérer et maintenir le capital humain en fournissant les informations nécessaires pour l'accomplissement du travail afin d'assurer leur satisfaction et performance au travail.

Et à partir de là, la problématique suivante est soulevée :

Quel est le rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'intégration des fonctionnaires de la direction des ressources humaines à travers l'utilisation du SIRH ?

Et pour répondre à cette question nous avons adopté une approche qualitative, il s'agit d'une méthode qui permet d'analyser et comprendre des phénomènes, des comportements de groupe, des faits ou des sujets.

Nous avons été amenés à réaliser notre projet de fin d'études dans le ministère des postes et des télécommunications, où le degré de formalisation est élevé car les pratiques menées pour la socialisation dans les administrations centrales sont moins efficace traduites par l'insatisfaction des fonctionnaires et le stress qui découle de l'ignorance des lois et procédures applicables.

Ce sujet nous a permis d'aborder le concept d'apprentissage organisationnel qui est négligé dans la littérature et son utilisation reste assez timide par les auteurs ce que nous intéresse à l'aborder en essayons de clarifier que c'est un concept a des multiples perspectives.

Tout être humain apprend par nature de son environnement, il est toujours en interaction réciproque avec son environnement, que cet apprentissage soit conscient soit inconscient et à partir de là, le sujet de notre recherche nous permettra de :

- Être en mesure de programmer le processus d'intégration des collaborateurs et lui donner l'importance nécessaire ;
- L'optimisation des outils technologiques dans le maintien des ressources humaines ;
- Comprendre les processus de création et de transfert des connaissances ;
- Savoir gérer l'intégration en mettant les mécanismes nécessaires pour assurer une meilleure expérience d'apprentissage des collaborateurs.

Notre travail de recherche s'articulera autour de trois chapitres : le premier contient la revue de littérature et cadre conceptuel ensuite, dans le deuxième chapitre nous avons justifié notre démarche méthodologique.

Enfin, le dernier chapitre présentera dans sa première section présentation de l'établissement d'accueil et dans la deuxième section nous avons traité outils et processus de socialisation, et dans la troisième section nous avons analysé les résultats obtenus pour présenter à la fin les discussions ayant trait aux précédents résultats présentés, les limites et perspectives, puis nous formulerons dans une section quelques recommandations.

Ces trois chapitres seront encadrés respectivement par une introduction générale et une conclusion générale.

CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre nous ne concentrons pas sur l'apprentissage organisationnel proprement dit que sur l'apprentissage individuel dans un contexte organisationnel. Nous allons discuter dans le cadre conceptuel le processus de socialisation organisationnelle comme l'un des processus d'apprentissage organisationnels qui facilite l'ajustement et l'implication des employés, ainsi nous illustrerons le concept d'apprentissage organisationnel et quelques autres éléments qui lui associer et pour donner une finalité à notre travail nous essayons d'établir une relation entre l'apprentissage organisationnel et l'intégration des employés et enfin nous abordant brièvement la notion du SIRH comme outil de création et de partage des connaissances nouvelles pour ses utilisateurs.

1. Revue de littérature

La revue de littérature aussi nommée « l'état de l'art », nous permettons d'inscrire notre travail dans un cadre théorique existant.

1.1 De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel :

L'apprentissage est un concept appliqué à l'origine aux individus. Ce n'est que dans les années 1950 que le travail de Simon a été transféré à l'organisation. Koenig (1994) L'apprentissage organisationnel est considéré comme l'expansion et la consolidation de l'apprentissage individuel, sinon nous ignorerons le rôle de l'individu dans l'apprentissage. Frédéric Leroy (1992)

L'apprentissage organisationnel, traitant métaphoriquement les organisations comme des individus ou des collectifs. D'un côté donc, une approche "individualiste" qui appréhende l'apprentissage à partir de l'activité cognitive des individus dans l'organisation, de l'autre une position "holiste" qui personnifie l'organisation et appréhende l'apprentissage à partir des systèmes organisationnels comme les pratiques, les routines, les procédures ou la mémoire organisationnelle. Frédéric Leroy (1992)

Huber (1991) ne s'embarrasse d'ailleurs pas de cette question, son sujet d'apprentissage est une entité qui acquiert, interprète, diffuse et retient des connaissances, peu importe que cette entité soit un individu, un animal, une organisation ou un ordinateur ...) de même, les théoriciens comportementalistes mettent en avant la dimension organisationnelle de l'apprentissage, ils considèrent le processus d'apprentissage comme une modification des routines organisationnelles, indépendante des individus.

Crossan et alii (1994 et 1995) ont Présenté le tableau suivant, qui identifie le processus spécifique pour chaque niveau envisagé. Le processus de généralisation de l'apprentissage peut également être compris comme le processus allant du stade de l'intuition personnelle à l'institutionnalisation de l'organisation. Les connaissances individuelles sont progressivement explicitées, partagées et inscrits dans le processus organisationnel :

Tableau 1 : agents et processus d'apprentissage selon Crossan et alii (1995)

Niveau	Processus	Éléments du processus
Individus	Intuition	Expérience, images. Métaphores. Vision
	Interprétation	Langage. Schémas conceptuels. Conversation et dialogue
Groupe	Intégration	Ajustement mutuel, interaction régulée, compréhension partagée
	Institutionnalisation	Procédures. Règles. Routines. Systèmes d'aide à la décision. Structures, valeurs...
Organisation		

Source : FREDERIC LEROY (1992) « Processus d'apprentissage organisationnel et partage de compétences à l'occasion d'une fusion », (p : 74)

Pour Argyris et Schon (1978), le fondement de l'apprentissage organisationnel réside donc dans les représentations individuelles des théories guidant l'action organisationnelle.

Koenig (1997) souligne qu'un individu, détenteur d'une compétence nouvelle pour l'organisation, peut modifier la capacité de l'entreprise à traiter certains problèmes. L'apprentissage sera alors organisationnel non parce que le sujet de l'apprentissage aura été l'entreprise mais parce que la connaissance apportée par un individu intéressera l'organisation tout entière. La somme des connaissances individuelles des membres d'une organisation constitue une mémoire collective où se trouve emmagasiné un savoir. Ce savoir collectif est produit par l'interprétation de l'information par des modèles mentaux individuels communs à tous. L'apprentissage organisationnel existe alors lorsque le savoir peut-être considéré comme utile à l'organisation. L'apprentissage organisationnel se caractérise alors moins comme un ensemble de croyances partagées que comme une pluralité de croyances.

Koenig (1997) suggère, quant à lui, que l'impact de l'apprentissage est plus grand avec le nombre et la diversité des interprétations produite par les individus dans la mesure où l'éventail des expérimentations possible dans l'entreprise s'en trouve élargi. L'organisation doit donc entretenir la variété et la variabilité des comportements et des connaissances individuelles.

1.2 La perspective systémique de l'apprentissage continu des employés :

L'apprentissage continu fournit un moyen de réaliser les objectifs de changement qu'une organisation se fixe en permettant à ses membres de s'adapter. Toutes les organisations apprennent dans le sens où elles s'adaptent aux changements du monde environnant. Le système d'adaptation d'une organisation produit la stratégie et les plans d'adaptation en fonction des objectifs de changement que la haute direction détermine afin de maintenir la performance organisationnelle. Selon l'approche du traitement de l'information, les organisations sont des systèmes d'information. Ainsi l'apprentissage organisationnel vient de l'amélioration des techniques et des processus de traitement de données lorsque, par exemple, de nouvelles technologies de l'information et des communications sont implantées. Comme le précise Hedberg (1981) « les organisations n'ont certes pas de cerveau. Mais si l'on considère l'organisation comme un système de traitement de l'information et si l'on comprend la cognition en matière d'acquisition de connaissances, ce que font beaucoup d'auteurs, la difficulté est considérablement réduite.

Enfin, il suffit de considérer l'organisation comme un système social fondé sur l'interaction entre des individus et des structures (Ingham, 1994)

Étant donné que la connaissance est construite socialement, l'intérêt accorder plus sur la création de connaissances plutôt que sur le transfert de connaissances, devient primordiale pour l'apprentissage organisationnel. Création de connaissances a été décrit comme un processus cyclique de conversion des connaissances entre tacite et explicite. connaissance composée de quatre étapes de conversion : socialisation, externalisation, combinaison, et internalisation. La socialisation est la clé à la création de connaissances. Pendant la socialisation, les individus partagent leurs expériences et développent des modèles mentaux courants.

1.3 La socialisation organisationnelle par les technologies de l'information et de la communication :

L'analyse de la socialisation sous l'angle d'un processus d'apprentissage est claire plus les individus apprennent des choses sur les principaux domaines liés au travail, au groupe de travail et à l'organisation, plus ils sont considérés comme socialisés. Serge Perrot (2009)

Malgré la multiplicité des travaux, l'ensemble des recherches sur la socialisation organisationnelle a un dénominateur commun puisqu'elles utilisent presque toutes les mêmes variables dépendantes pour caractériser l'issue du processus d'entrée, c'est-à-dire principalement la satisfaction du travail, l'engagement organisationnel et l'intention de départ. Ces variables sont des indicateurs de réussite de l'entrée organisationnelle.

L'introduction des TIC dans les échanges de connaissances au sein des organisations suppose pourtant une reconsidération des schèmes organisationnels. De même l'enjeu d'un processus d'apprentissage organisationnel via les TIC ne réside de toute évidence pas dans la technicité des outils mais davantage dans l'usage qui en est fait.

Les TIC participeraient à l'accélération et à la pérennisation du processus de construction de l'identité organisationnelle.

Le transfert des connaissances ne repose pas exclusivement sur des connaissances formelles et explicites mais comprend aussi des connaissances tacites, par définition difficiles à cerner et à déterminer. Aussi la difficulté réside-t-elle essentiellement dans le transfert de ses connaissances d'un état informel vers un état formel afin d'être en mesure de les faire partager par les autres membres tout en les inscrivant dans les processus de l'organisation.

Les TIC par la création de cadres d'échanges et d'apprentissages participeraient à la socialisation des connaissances tacites et de ce fait faciliteraient la transformation d'une connaissance individuelle en compétence organisationnelle.

2. Cadre conceptuel

2.1 La socialisation organisationnelle :

Les origines du concept de socialisation organisationnelle se rattachent à plusieurs disciplines comme la sociologie, la psychosociologie, et l'anthropologie. Simmel et Durkheim font ainsi partie des auteurs fondamentaux qui ont contribué à élaborer le concept de socialisation. Serge Perrot (2009)

2.1.1 Définition de la socialisation organisationnelle :

La socialisation organisationnelle est définie de façon très générale comme « l'apprentissage des ficelles » (Schein, 1968, p. 2), ou encore comme « un processus par lequel des personnes extérieures à l'organisation en deviennent des membres actifs et efficaces ». (Feldman, 1976). Il s'agit d'un processus continu, plus particulièrement intense lors du franchissement d'une barrière inclusive, fonctionnelle, ou hiérarchique (Schein, 1971). Ce processus est continu mais s'avère particulièrement intense lors de certains moments clés : entrée dans l'entreprise, mobilité fonctionnelle ou encore horizontale, mobilité hiérarchique (ex. : promotion). De nouveaux besoins de socialisation peuvent apparaître en cas de modifications importantes dans l'organisation (à rapprocher de la conduite du changement).

2.1.2 Les étapes d'un processus de socialisation organisationnelle :

La socialisation est un processus dont la durée est variable d'un individu à l'autre, d'une situation à l'autre. C'est un processus non linéaire : il peut impliquer des stagnations, voire des marches arrière. Cependant, la plupart des auteurs (Hall, 1986 ; Feldman, 1983 ; Trice & Beyer, 1993) s'accordent pour identifier quatre phases majeures dans le vécu de quelqu'un ayant à s'adapter à un nouvel emploi.

Figure 01 : les étapes d'un processus de socialisation organisationnelle



Source : Produit par nous-mêmes

❖ **La socialisation anticipatoire :**

Aussi surprenant que cela puisse paraître, l'adaptation à un nouvel emploi commence bien avant la prise de fonctions proprement dites, dès la phase de recherche et de choix de l'emploi. Avant même qu'une personne ne se joigne à une organisation, en anticipation de son entrée, elle s'ajuste au milieu de référence auquel elle aspire à appartenir bientôt, elle développe des attentes et des représentations à propos du secteur dans lequel elle souhaite travailler, de l'entreprise spécifique dans laquelle elle a été engagée et du rôle qu'elle aura à y assumer. Dans la mesure où ces évaluations anticipatoires sont pertinentes, elles facilitent l'ajustement après l'entrée. Toutefois, l'entreprise future et le poste décroché tendent souvent et bien naturellement à être survalorisés après l'embauche. Ce manque de réalisme rend d'autant plus douloureuse la phase suivante de tout processus de socialisation. Par ailleurs, ce stade de recherche et de sélection est déterminant du degré de congruence entre l'individu et l'emploi qui l'attend : congruence entre ses capacités et les exigences de la tâche, d'une part, congruence entre ses valeurs personnelles et celles de l'entreprise, d'autre part. Manque de réalisme et manque de congruence constituent d'entrée de jeu deux facteurs qui peuvent compromettre le processus ultérieur de socialisation organisationnelle.

❖ **La rencontre et le choc de la réalité :**

Après une démarche de sélection réussie, période souvent comparée à une lune de miel, le nouveau venu est plongé de pleins pieds dans sa nouvelle fonction. Tous les auteurs, unanimement, décrivent cette période comme une phase de surprise, d'étonnement, parfois de choc tant l'écart entre les attentes et aspirations anticipatoires et les caractéristiques et opportunités du contexte de travail peuvent être grandes. Ce contraste entre les conceptions idéalisées et la réalité porte rarement sur les sources de satisfaction extrinsèque du travail (rémunération, avantages matériels, ...) à propos desquelles l'individu a en général été correctement informé, mais il concerne essentiellement les sources de satisfaction intrinsèque, éminemment plus subjectives : autonomie et responsabilité dans le travail, complexité et sens de la tâche à effectuer, considération et prestige social, possibilités d'apprentissage et de développement, ...

❖ **L'assimilation :**

La perte de repères décrite ci-avant, aussi douloureuse soit-elle, est pourtant la situation sur base de laquelle l'individu va pouvoir apprendre et s'adapter. Les anciennes conceptions vont progressivement être abandonnées au profit d'attitudes plus réalistes. Le nouvelle-venue va modifier son image de soi et dans une certaine mesure, interpréter sa nouvelle fonction de manière à réduire la dissonance vécue dans la phase précédente. Il va se faire accepter comme membre à part entière de l'organisation et accroître petit à petit ses performances, ce qui contribuera à réduire son anxiété. La première année de travail paraît être particulièrement critique pour le déroulement positif de cette étape qui, selon les auteurs déjà cités, aboutit à une série de comportements et d'attitudes bénéfiques tant pour l'individu que pour l'entreprise : satisfaction générale, implication dans le travail, sentiment de contrôle sur son travail, performance, intention de rester dans l'entreprise, identification à l'entreprise, ...)

❖ **Préparation au départ :**

Faisant preuve de beaucoup de lucidité quant au contexte actuel de mobilité professionnelle, Trice et Beyer (1993) sont les seuls auteurs à ne pas clôturer la description des étapes d'un processus de socialisation sur une note aussi idyllique. Pour eux, l'ajustement au travail n'est pas acquis une fois pour toutes. Le contenu des emplois évolue ; les aspirations professionnelles des individus aussi. Les dynamiques organisationnelles et personnelles peuvent remettre en question les équilibres professionnels, générer de l'insatisfaction, amener une personne auparavant épanouie à se désimpliquer et à prendre distance par rapport à son groupe de travail et à son organisation. Le mérite de ces auteurs est de concevoir ces périodes de désadaptation comme des phases actives de préparation à quitter un emploi, à relever d'autres défis professionnels, à poursuivre le processus continu et cyclique de la socialisation organisationnelle (caractéristiques de la tâche, de l'environnement de travail, ...) et de variables individuelles (compétences et aptitudes de l'individu, capacités d'apprentissage et d'intégration, ...). Plus précisément encore, la socialisation est à comprendre comme un processus dynamique et interactif d'ajustement réciproque entre un nouvel entrant et le système social qui l'accueille. La réussite de ce processus n'est pas exclusivement et à priori déterminée par les caractéristiques de la situation ou de l'individu mais résulte du déroulement particulier, de l'histoire propre de chaque entrée professionnelle. En ce sens, elle

est partiellement sous le contrôle du nouvel entrant mais elle est partiellement aussi fonction de contingences externes. Avoir conscience des contingences externes qui jouent dans un processus de socialisation, connaître ses atouts et faiblesses personnels, c'est déjà un premier pas vers une prise en charge responsable de son ajustement au travail.

2.1.3 La typologie des processus de socialisation organisationnels :

Le modèle de Jones 1986 propose une typologie des pratiques organisationnelles de socialisation, c'est-à-dire des pratiques mises en œuvre par l'organisation pour structurer le processus de socialisation des nouveaux. Ils révèlent six types de couple de pratiques en fonction du contexte de la socialisation, du contenu de la socialisation et des aspects sociaux liés à ce processus.

Tableau 2 : le modèle de JONES 1986

<i>Tactiques principalement liées</i>	<i>Tactiques institutionnalisées</i>	<i>Tactiques individualisées</i>
<i>Au contexte</i>	Collectives	Individuelles
	Formelles	Informelles
<i>Au contenu</i>	Séquentielles	Aléatoires
	Fixes	Variables
<i>Aux aspects sociaux</i>	En série	Disjointes
	Investiture	Désinvestiture

Sources : Emilie Bargues-Bourlier (2009) : Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable : le cas d'une Scop (P14)

Deux types de socialisation organisationnelle sont possibles, institutionnelles et individuelles et leur distinction tient concrètement au niveau d'intérêt qu'une organisation peut leur attribuer. En ce sens, la socialisation individuelle peut être considérée comme la méthode par défaut (absence ou faible intérêt de l'organisation), où l'organisation n'a pas réellement planifié l'intégration de la recrue dans son nouvel environnement et où le déroulement de cette intégration s'effectue plutôt cas par cas.

La socialisation individuelle (dite adaptative) : est généralement caractérisée par une première expérience improvisée, une formation initiale informelle, et des activités sporadiques variables plus ou moins encadrées. La recrue sera donc tentée de se socialiser elle-même ou d'en combler les lacunes, ce qui nuira à son engagement organisationnel. Par contre, son innovation et son autonomie seront stimulées. À l'inverse, *la socialisation institutionnelle*

(dite normative) est plutôt structurée et favorise l'adaptation de la recrue à l'organisation, à l'acceptation de son rôle et à la compréhension de la culture organisationnelle. La méthode sera plutôt collective, privilégiant des rapports formels et explicites, et des activités périodiques préétablies. Ce type de socialisation tend à réduire les ambiguïtés et stimule l'engagement organisationnel, mais la normalisation préconisée a aussi l'effet pervers de diminuer le désir d'innovation et de performance d'un nouvel employé.

2.1.4 Les domaines de socialisation organisationnelle :

émergeant des définitions basées sur le contenu, les « domaines de socialisation » viennent compléter la présentation initiale du concept de socialisation organisationnelle. L'approche processuelle reste incomplète car elle n'indique pas précisément en quoi consiste le fait d'être socialisé. Fischer (1986) comble ce déficit par un article récapitulatif où les domaines de socialisation sont définis comme « ce qui est appris et ce qui modifié au cours de la socialisation ». Elle aboutit à quatre dimensions :

Tableau 03 : les domaines de socialisation organisationnelle

<i>Les domaines de socialisation organisationnelle</i>	<i>Explication</i>
<i>L'organisation</i>	Les valeurs de l'organisation, les objectifs, la culture le nouvel arrivant doit apprendre les règles, les relations hiérarchiques, le système de rémunération et les autres caractéristiques de son organisation, il doit aussi se familiariser avec la culture et les aspects informels de l'organisation. « Un contrat psychologique » s'établit de façons implicites et marque l'acceptation mutuelle entre la personne et l'organisation.
<i>Le groupe de travail</i>	Les valeurs du groupe, les normes le fonctionnement, les amitiés, le nouveau doivent faire connaissance avec ses collègues, s'intégrer au groupe de travail, comprendre les raisons du comportement des autres et adopter un comportement approprié découvrir les relations de pouvoir et les intérêts politiques de chacun font également partie du processus de socialisation « l'intégration social » est évaluée par des

	<p>communications et des comportements perçues comme coopératives au sein d'un groupe ou d'une organisation ainsi que par des éléments affectifs tels que la cohésion et l'attrance pour le groupe ou l'organisation</p>
<p><i>Maitrise de son rôle</i></p>	<p>Comment faire le travail, compétences et connaissances requises même si le nouvel embauché est déjà formé pour occuper son poste, il doit encore apprendre les procédures, les règles le jargon spécifique à son travail. Il est aussi parfois nécessaire d'acquérir certaines capacités physiques de rapidité, de précision, d'endurance, de force...), enfin, pour devenir efficace, la personne doit former ses propres schémas, ses propres cartes cognitives représentant l'enchaînement de ses différentes tâches.</p>
<p><i>L'image de sois</i></p>	<p>Changement personnel relatif à l'identité et à l'image de soi : l'arrivée dans une nouvelle situation de travail s'accompagne d'une évolution de l'identité individuelle à ses débuts dans une organisation, l'individu apprend sur lui-même il établit ses ancrs de carrière. Il découvre quels sont ses capacités et ses talents, ses motivations et ses besoins, ses attitudes et ses valeurs. Cela suppose un retrait de l'identité passée. Le nouveau salarié vit une sorte de deuil, situation fortement perturbante.</p>

Sources : produit par nous-mêmes

2.1.5 Les tactiques de socialisation organisationnelle de Van Maanen et Schein :

Van Maanen et Schein ont identifié douze tactiques de socialisation distincte qu'ils ont regroupées en six dimensions.

Chaque dimension comprend une tactique et son opposée, chacune d'elles étant située à une extrémité d'un continuum. Ces dimensions sont les suivantes : 1) les tactiques collectives et les tactiques individuelles ; 2) les tactiques fixes et les tactiques variables ; 3) les tactiques en série et les tactiques disjointes ; et 4) les tactiques d'investissement et les tactiques de désinvestissement.

➤ **Les tactiques collectives et les tactiques individuelles :**

Les tactiques de socialisation collective impliquent qu'un certain nombre de nouvelles recrues soient regroupées et invitées à participer aux activités de socialisation prévues en groupe. Cette façon de procéder permet habituellement aux nouveaux employés de créer des liens et de faciliter les échanges puisqu'ils ont à interagir entre eux dès le début de leur nouvel emploi. Il semble même que les tactiques collectives intensifieraient le degré de socialisation des participants, leur offrant plus de ressources pour faire face aux problèmes. De plus, les nouvelles recrues auraient tendance à s'influencer entre elles, ce qui intensifie encore davantage le degré de socialisation de chacun. À titre d'exemple, mentionnons que les tactiques collectives sont utilisées, entre autres, dans les camps militaires ou lors de l'entraînement intensif de groupes de vendeurs. Cependant, les tactiques collectives pourraient avoir comme effet pervers d'entraîner des comportements déviants chez les nouveaux employés, qui pourraient se soumettre aux attentes du groupe plutôt qu'à celles de l'organisation, et de créer ainsi une culture groupale parallèle à la culture organisationnelle (langage commun, partagent des mêmes expériences, identification au groupe).

Au contraire, les tactiques individuelles supposent que les individus soient appelés à participer aux activités de socialisation de façon individuelle, sans interaction avec les autres nouveaux arrivants. Ces tactiques ne permettant pas de créer la même homogénéité que les tactiques collectives et les résultats sont souvent liées à la relation qui existe entre le nouvel employé et l'agent de socialisation. La socialisation de l'individu est alors grandement influencée par l'effort déployé par l'agent de socialisation pour faciliter son intégration, agent qui pourrait même devenir un modèle pour le nouvel employé qui tenterait alors de reproduire ses comportements. Même si la fonction majeure des agents socialisateurs est de communiquer les informations nécessaires à l'orientation et à l'adaptation du nouvel employé, le plus important reste les relations vécues au quotidien.

Les tactiques individuelles sont à privilégier lorsque le nouvel employé doit réaliser des tâches spécifiques et complexes puisqu'elles permettent un meilleur contrôle par l'agent de socialisation.

➤ **Les tactiques formelles et les tactiques informelles :**

Une tactique de socialisation formelle suppose une certaine mise à l'écart du nouvel employé (par rapport aux membres actuels de l'organisation), le temps d'être suffisamment familiarisé ou formé à ses nouvelles tâches. Une fois que celles-ci sont assimilées, l'employé est intégré à son équipe de travail. L'utilisation de telles tactiques permettrait de mettre l'accent sur des

attitudes, des comportements et des valeurs importantes pour réaliser le travail, de s'assurer que le nouvel employé s'approprié son rôle et le perçoit comme l'organisation le souhaite et de vérifier qu'il adhère aux valeurs organisationnelles. De plus, les tactiques formelles seraient les plus indiquées pour l'entraînement de recrues dans un contexte où la nature du travail implique des risques pour la sécurité d'autres personnes ou de l'organisation. Par exemple, elles seraient régulièrement utilisées par les corps policiers, les groupes militaires, dans le milieu hospitalier et dans les milieux scolaires.

À l'opposé, les tactiques informelles impliquent que la nouvelle recrue soit immédiatement intégrée à son groupe de travail et fasse un apprentissage par la technique des essais et erreurs. Cette façon de socialiser les nouveaux employés demande souvent de leur part une plus grande débrouillardise puisqu'ils sont plus laissés à eux-mêmes et qu'ils doivent, par conséquent, identifier eux-mêmes leurs agents de socialisation. Par le fait même, le succès de ce type de tactique repose en grande partie sur la disponibilité et la compétence des agents de socialisation. Ces tactiques impliquent l'intégration rapide des nouveaux employés dans l'équipe de travail. Elles peuvent donc avoir des impacts négatifs, comme les possibilités d'erreurs qui viendraient affecter l'efficacité organisationnelle.

➤ **Les tactiques séquentielles et les tactiques non séquentielles :**

Nous parlons de tactiques séquentielles lorsque les étapes sont clairement définies et connues des participants, et de tactiques non séquentielles lorsqu'elles sont identifiées de façon aléatoire, c'est-à-dire selon les circonstances propres à chaque situation. Contrairement aux tactiques séquentielles qui confinent les nouveaux employés dans une démarche étagée clairement établie, les tactiques non séquentielles font plutôt appel à leur capacité d'innovation en leur permettant d'emprunter des parcours différents et, par le fait même, d'accumuler des expériences plus diversifiées.

Les tactiques séquentielles se prêteraient facilement à des professions qui nécessitent une longue préparation, comme la profession médicale. Par contre, les tactiques non séquentielles sont de mise lorsqu'il n'est pas possible de définir une telle série d'étapes.

➤ **Les tactiques fixes vs les tactiques variables :**

Ces deux types de tactiques font référence à l'aspect temporel du processus de socialisation et s'appliquent plus aux transitions ayant lieu en cours de carrière qu'à l'entrée dans une organisation. Ainsi, les tactiques fixes sont associées à une période de temps déterminée à l'avance et connue des employés. Ceux-ci connaissent donc très bien la période de temps requis pour passer d'une étape à une autre dans l'organisation par exemple, pour obtenir une promotion même si celle-ci peut être, dans certaines circonstances, accélérée ou ralentie.

Ce type de tactique est surtout utilisé dans des organisations bureaucratiques et hiérarchisées telles que l'armée ou les services de police.

Les tactiques sont variables lorsque les employés ne peuvent pas évaluer la durée pour passer d'une étape à une autre. Elles sont donc plutôt associées au rendement de l'employé ou tout simplement aux possibilités de carrière offertes dans l'organisation. Ce type de tactique aurait comme effet pervers de miner la cohésion du groupe lorsqu'elles amènent les individus à adopter une attitude compétitive pour se démarquer des collègues et franchir les étapes plus rapidement. Il est donc préférable de recourir à des tactiques fixes lorsque l'organisation veut développer un esprit d'équipe et un sentiment de solidarité chez les employés. Il n'en demeure pas moins que les tactiques variables semblent beaucoup plus répandues dans les organisations que les tactiques fixes. En effet, plusieurs facteurs internes et externes à l'organisation peuvent avoir un impact sur la durée de chacune des étapes d'un cheminement de carrière par exemple, la situation économique et le taux de roulement dans les échelons supérieurs.

➤ **Les tactiques en série et les tactiques disjointes :**

Lorsqu'un membre de l'organisation est appelé à guider un nouvel employé, les tactiques de socialisation sont dites en série. Ainsi, les nouveaux peuvent avoir une idée de ce qu'on attend d'eux et de ce qui les attend dans le futur simplement en observant les employés travaillant déjà dans l'organisation.

L'agent de socialisation est alors souvent considéré comme un modèle pour le nouvel employé qui pourrait même avoir tendance à imiter ses comportements. Néanmoins, ce type de tactique peut être bénéfique si le sentiment véhiculé par les employés est positif. Par contre, lorsque l'atmosphère de travail est plutôt négative, il peut être risqué d'opter pour de

telles tactiques, qui donneront au nouvel employé une vision d'un futur démotivant, pouvant l'inciter à quitter l'organisation de façon hâtive. L'image et les valeurs.

2.2 L'apprentissage organisationnel

2.2.1 Les définitions de l'apprentissage organisationnel :

Aujourd'hui, il existe presque autant de définitions de l'apprentissage organisationnel que de définitions dédiées à l'apprentissage organisationnel. Comme l'ont souligné Miner et Mezias (1996), « les définitions expriment généralement l'approche théorique et la vision d'une entreprise très différente ».

Tableau 04 : quelques définitions de l'apprentissage organisationnel

<i>Auteurs</i>	<i>Définitions de l'apprentissage organisationnel</i>
<i>Cyert et March (1963)</i>	Adaptation de l'organisation à son environnement.
<i>Argyris et Schön (1978)</i>	Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des "erreurs" et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.
<i>Duncan et Weiss (1979)</i>	Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement.
<i>Kolb (1984)</i>	Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle.
<i>Fiol et Lyles (1985)</i>	Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettant une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
<i>Bennis et Nanus (1985)</i>	Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.
<i>Levitt et March (1988)</i>	Processus par lequel les organisations codifient les ingénieries du passé et les transforment en routines.
<i>Huber (1991)</i>	Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles.

<i>Garvin (1993)</i>	Processus par lequel une organisation créée, acquiert et transforme ses connaissances et grâce auquel elle modifie ses comportements et ses schèmes d'interprétation, de décision et d'action.
<i>Dodgson (1993)</i>	Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles. Il peut être conçu comme l'acquisition de compétences nouvelles ainsi que comme l'amélioration de compétences existantes.
<i>Weick et Roberts (1993)</i>	Processus par lequel les interactions entre individus sont multipliées et coordonnées.
<i>Ingham (1994)</i>	Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire. L'apprentissage est une démarche cognitive, un processus euristique de compréhension et de créativité qui opère dans un nouveau schéma de connaissances.
<i>Koenig (1994)</i>	Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.

Source : thèse de doctorat Frédéric Leroy : processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion (p.36)

Nous remarquons à travers ces définitions ci-dessus que l'apprentissage organisationnel est le processus par lequel l'organisation identifier des connaissances nouvelles ou les produire en interne via les interactions sociales afin de corriger les erreurs ou modifier la théorie d'action.

La compréhension de cette perspective consiste à définir quelques autres concepts clés.

2.2.2 Typologie des connaissances dans l'organisation :

La connaissance est opération par laquelle l'esprit humain procède à l'analyse d'un objet, d'une réalité et en définit la nature (Dictionnaire Larousse).

Afin de mieux appréhender ce concept, plusieurs typologies de connaissances ont été proposées dans la littérature, les sciences cognitives distinguent trois types de connaissances : déclaratives, procédurales et conditionnelles, Olfa Chaurabi (2010)

- **Les connaissances déclaratives** correspondent à des connaissances théoriques : des faits, des règles, des lois ou des principes ..., des connaissances définies de manière claire (elles sont également considérées comme des connaissances statiques.). Ils sont généralement exprimés dans un langage formel.
- **La connaissance procédurale** correspond au mode d'action, aux étapes, aux procédures d'exécution de l'action. La connaissance dynamique ne peut être développée que dans le cadre de l'action.
- **Les connaissances conditionnelles** sont elles aussi des connaissances dynamiques, elles correspondent au pourquoi et au comment de l'action. Ce sont des connaissances stratégiques qui permettent de déterminer le moment et le contexte dans lequel il est approprié d'utiliser telle procédure, telle connaissance. Ce type de connaissance est une des caractéristiques de l'expertise.

Dans le domaine de la gestion de connaissances la typologie la plus utilisée est celle proposée par Nonaka et Takeuchi dans leur modèle qui distingue deux catégories de connaissances :

Tableau 05 : connaissance explicite et tacite

<i>Connaissances explicites</i>	<i>Connaissances tacites</i>
<i>Peut-être formalisée et explicitée, par des Concepts, modèles, manuels, procédures, etc.</i>	Difficile à exprimer de façon formalisée, liée à des facteurs intangibles (système de valeurs, croyances personnelles)
<i>Facile à transmettre entre individus Rationnelle, objective.</i>	Liée à l'expérience personnelle, subjective, Liée à la pratique

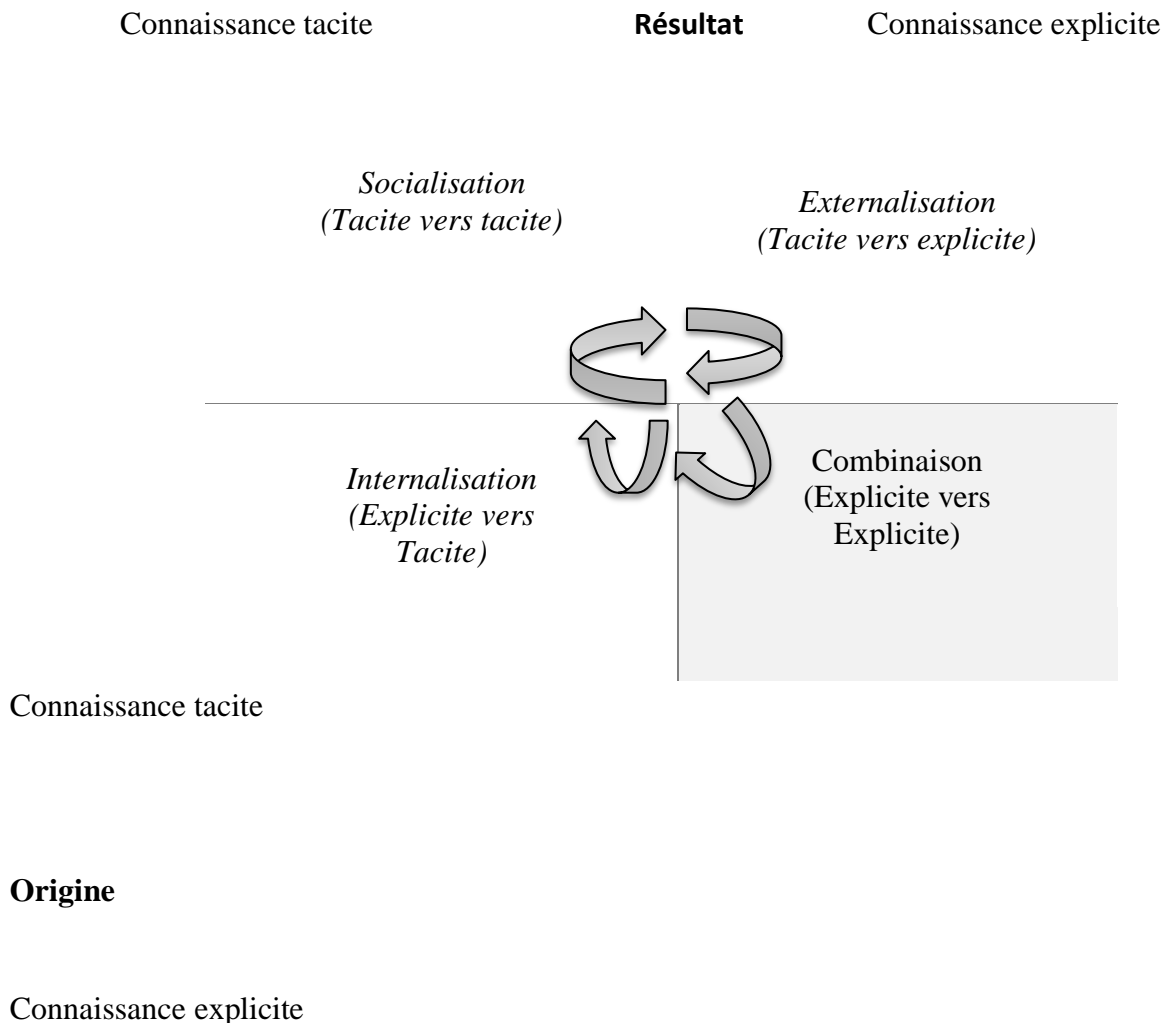
Source : livre management des systèmes d'information p 236

2.2.3 Les processus de création et de transfert de la connaissance :

Nonaka et Takeuchi proposent un modèle dynamique à quatre transformations, le passage du savoir-faire tacite au savoir-faire explicite est réalisé par une formalisation des savoirs tacites.

En combinant connaissance tacite et explicite, Nonaka et Takeuchi ont identifié quatre modes de transfert de la connaissance : la socialisation, l'externalisation, la combinaison et enfin l'internalisation.

Figure 01 : les quatre modes de transfert de la connaissance dans le modèle de Nonaka et Takeuchi



Origine

Source : livre management des systèmes d'information

- **La combinaison**, de l'explicite vers l'explicite, s'effectue par opérations logiques (tri, addition, catégorisation). La logique d'emboîtement y prédomine.
- **L'intériorisation**, de l'explicite vers le tacite, s'effectue par enracinement (réflexes, automatismes) des connaissances explicites.

- **La socialisation**, du tacite vers le tacite, est réalisé par acquisition directe d'une connaissance par la pratique, l'imitation, l'observation.
- **L'externalisation** est la transformation d'une connaissance tacite en une connaissance explicite. La définition de concepts, la création de modèles, la rédaction de procédures ou de mémos (comptes rendus d'expérience) sont différents exemples du processus d'externalisation. Ce processus est souvent facilité par les échanges en petits groupes – la technique du *brainstorming* peut ainsi être classée dans les processus d'externalisation.

2.2.4 Les barrières et les obstacles à l'apprentissage organisationnel :

De nombreux auteurs tentent d'identifier les facteurs susceptibles d'entraver ou de fausser l'apprentissage. Kœnig (1997) identifie ainsi deux types de résistances, celles de nature stratégique et consciente en vue de défense d'intérêts individuels ou collectifs et celles de nature plus discrète et moins consciente qui reposent sur les automatismes développés dans l'entreprise. Les obstacles sont donc nombreux et peuvent être de plusieurs natures.

Nous nous référons ici à une classification des obstacles à l'apprentissage réalisé par Espejo et al (1996) qui croise les obstacles à l'apprentissage à simple boucle ou à double boucle et les freins qui empêchent l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel.

Tableau 6 : une classification des obstacles à l'apprentissage

<i>Les obstacles à l'apprentissage à simple boucle</i>	<i>Les obstacles à l'apprentissage à double boucle</i>
<i>Apprentissage limité par les rôles</i>	Apprentissage superficiel
<i>Apprentissage restreint du public</i>	Apprentissage fragmenté
<i>Apprentissage superstitieux</i>	Apprentissage opportuniste
<i>Apprentissage ambigu</i>	

Source : : thèse de doctorat Frédéric Leroy : **Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion (p.109)**

Certains de ces obstacles peuvent être liés à l'apprentissage individuel et à l'apprentissage organisationnel. La distinction entre les obstacles à l'apprentissage à simple boucle et les obstacles d'apprentissage en double boucle proposée par Espejo et al. N'est pas toujours convaincante.

Dans *l'apprentissage limité par les rôles* et dans *Apprentissage superficiel* un individu ou un groupe d'individus ne sont pas en mesure de modifier leurs cadres d'action ou d'interprétation, soit en raison de la force de l'habitude, soit parce que le nouveau modèle d'interprétation est difficile à établir, soit parce que les individus ne disposent pas de capacités cognitives suffisantes pour abandonner les modèles existants ou, plus simplement, des ressources et du temps nécessaires.

Dans *apprentissage de l'audience*, l'apprentissage cognitif ou conceptuel de certains individus peut avoir lieu mais sa mise en œuvre dans l'organisation, c'est-à-dire sa traduction dans l'action, est rendue difficile en raison d'obstacles cognitifs. Nous pouvons aussi imaginer qu'il n'existe dans l'entreprise aucune instance permettant de recueillir les suggestions innovantes proposées par les individus et de les exploiter.

Dans *l'apprentissage restreint du public* les suggestions sont certes écoutées, acceptées par certains, voire par la direction, mais les changements organisationnels envisagés demeurent lettre morte, en raison d'une inertie organisationnelle difficile à corriger.

Dans *l'apprentissage fragmenté* autrement dit, les nouveaux modèles mentaux ont été absorbés et modifiés par un certain groupe de l'organisation et non par l'ensemble de l'organisation.

Dans *l'apprentissage opportuniste* est assez proche : une innovation organisationnelle forte est partagée par une équipe mais refusée par d'autres entités dans l'entreprise ou aussi par des partenaires de l'entreprise.

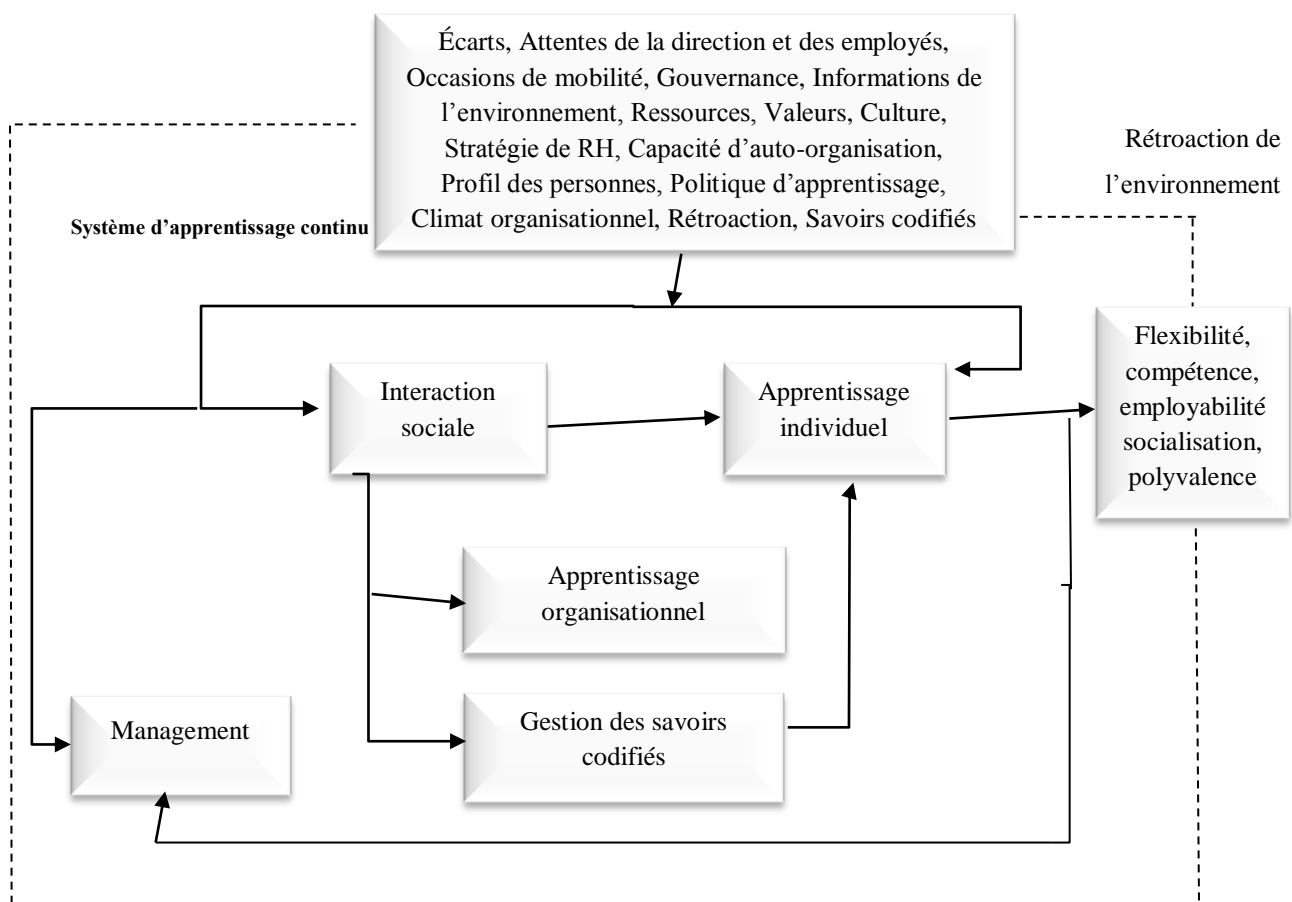
Dans *Apprentissage ambigu ou Apprentissage superstitieux* il peut y avoir changement dans l'organisation ou dans la pratique des individus mais les principes expliquant et légitimant ces changements sont erronés. Par conséquent, il existe un écart entre les modèles mentaux et la situation concrète.

2.3 Les éléments du système d'apprentissage continu :

Pendant la socialisation individuelle, la personne recherche d'elle-même de l'information. Il s'agit alors d'une autoformation. L'intégration peut inclure un programme officiel de formation alors que la phase de changement et acquisition s'inscrit davantage dans le processus global d'apprentissage au long de la vie organisationnelle d'une personne.

D'un point de vue systémique, il appartient au système d'apprentissage continu de combler ces divers besoins.

Figure 02 : Le système d'apprentissage continu



Source : Livre : Louise Lemire Gaétan Martel (2007), l'approche systémique de gestion des ressources humaines (p 268)

Tableau 07 : les éléments de l'apprentissage continu

- ***Les intrants :***

Selon l'approche systémique, les intrants représentent le lien qui s'établit entre l'environnement externe et les processus internes du système d'apprentissage continu qui produisent les résultats attendus en bout de ligne. Dans un contexte organisationnel, les intrants sont filtrés et catégorisés selon la structure et les besoins du système.

- ***La finalité du système d'apprentissage continu :***

L'harmonisation continue des compétences des personnes aux nécessités de l'accomplissement du travail dans une organisation constituent le but ultime que doit permettre d'atteindre un système d'apprentissage lorsque l'adaptation continue à un environnement variable doit être assurée.

- ***L'apprentissage individuel :***

Au commencement, il y a l'apprentissage. Tout être humain normalement fonctionnel apprend continuellement lorsqu'il entre en relation avec son environnement ou qu'il réorganise ses schémas mentaux. Même si la complexité du système d'apprentissage continu ne permet pas d'en prédire avec certitude l'évolution dans le temps, le système devrait produire certains des résultats attendus.

Le système de management relie entre eux

- ***Le management :*** tous les systèmes d'une organisation. Selon les principes de l'approche systémique, le management agit ainsi afin de favoriser la maîtrise globale du système organisationnel. Cette maîtrise se réalise principalement par le contrôle des réseaux d'information et par l'action proportionnelle aux besoins de régulation du système. Ainsi, outre le système de management, une gestion efficace du système d'apprentissage continu engage la plupart des éléments du système organisationnel : le système de valeurs et la culture et les systèmes de production, de maintenance et d'adaptation. Le management intervient à tous les niveaux de l'organisation en agissant au moyen du système approprié à l'action planifiée. Idéalement, l'unité d'action est consolidée par la propriété d'interaction inhérente au système de management.

- ***L'apprentissage organisationnel :*** Au début des années 1960, Cyert et March (1963) proposent de nommer apprentissage organisationnel le phénomène par lequel une organisation s'adapte à son environnement et survit. Ainsi débute un long processus d'étude et de compréhension d'un phénomène pas encore complètement explicite. En tant que système d'apprentissage continu, nous considérons l'élément de l'apprentissage organisationnel comme une boîte noire dont certains

extrants sont utiles à l'apprentissage individuel

Ces extrants pourraient être, par exemple, de nouvelles idées, de nouveaux concepts, de nouvelles informations, des effets d'un changement de la culture organisationnelle ou d'un changement dans les valeurs. Une routine organisationnelle, nouvelle ou modifiée, pourrait apparaître aussi comme extrant de l'apprentissage organisationnel.

L'élément gestion des savoirs codifiés constitue cette partie du système

- ***La gestion des savoirs codifiés :***

d'apprentissage continu qui a pour fonction d'alimenter l'apprentissage individuel en savoirs considérés par le management comme essentiels à l'organisation. Ces savoirs codifiés doivent se retrouver sous une forme accessible et compréhensible pour les personnes qui désirent ou doivent se les approprier.

Dans un contexte organisationnel, le système d'apprentissage continu sert

- ***Les extrants :***

d'abord à permettre à une personne de maintenir sa compétence en fonction des besoins du poste qu'elle occupe ou de la tâche qu'elle a à accomplir. Le système sert aussi, dans le contrat psychologique, à développer l'employabilité des personnes à tous les niveaux d'une organisation. Les besoins varient ainsi en fonction de

- ***Les réseaux de communication :***

plusieurs contraintes ou facteurs environnementaux, y inclure les choix et les décisions du management et de la haute direction, et la personne doit s'adapter continuellement à ces changements. Le système d'apprentissage soutient alors le processus d'adaptation.

Dans un système social, la communication est un acte complexe interactif, un processus d'influence et d'adaptation mutuelle, car la signification des messages échangés entre les personnes dépend des inférences du contexte immédiat des interactions. Les messages transmis véhiculent autant de l'information, des savoirs et des décisions de gestion que des impressions, des rumeurs ou des perceptions.

Dans un contexte d'apprentissage social la communication et les réseaux qui la caractérisent, comme une communauté de praticiens ou la ligne hiérarchique entre la haute direction et un superviseur de premier niveau, prennent une importance fondamentale et essentielle à la réalisation de la finalité du système. Un problème dans la communication où ses réseaux peuvent avoir un effet significatif sur l'apprentissage individuel vers lequel convergent tous les flux du système.

2.4 L'intégration professionnelle :

L'intégration correspond aux premiers temps passés dans l'organisation. Elle est consacrée à l'apprentissage des différentes dimensions de la socialisation ou domaines de socialisation. Cette phase de découverte permet ensuite au salarié de s'installer dans son rôle

2.4.1 Définition de l'intégration professionnelle :

La notion d'intégration renvoie au concept de socialisation organisationnelle, c'est-à-dire à la façon dont les entreprises favorisent la socialisation de leurs collaborateurs. Mais plusieurs autres approches peuvent également être abordées afin de compléter cette première définition.

Du point de vue strict de la définition, le dictionnaire Larousse définit : « l'intégration comme étant l'action d'intégrer et le fait pour quelqu'un, un groupe, de s'intégrer à, dans quelque chose ».

Selon Lacaze (2007), l'intégration peut également se définir par l'action managériale : « l'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée. »

D'après Hulin (2007), un autre moyen de définir l'intégration est d'identifier les conséquences attendues d'une intégration réussie. Ainsi selon lui, « une bonne intégration se caractérise par des nouveaux collaborateurs ayant un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation... et un niveau faible d'intentions de départ, d'absentéisme, de turnover, de conflits de rôles, d'ambiguïté de rôle ».

Évidemment ces éléments sont liés à la qualité de l'intégration, et l'auteur rappelle que ces mesures sont « secondaires » dans le sens où elles n'expriment pas directement ce qu'est l'intégration.

L'intégration fait partie de la socialisation organisationnelle, processus propre à chaque personne, c'est pourquoi sa définition reste spécifique.

2.4.2 Les objectifs d'intégration professionnelle :

Ses objectifs sont divers, ils concernent la personnalité et l'environnement :

- l'intégration met en jeu la relation entre un groupe et des personnes.
- Faire entrer la nouvelle recrue dans le personnel.
- Elle donne le temps de s'évaluer mutuellement, de se connaître au-delà des apparences et de la sédition.
- Elle repose sur une adhésion à des valeurs et des normes communes qui réduisent les distances entre les individus, et qui assurent la cohésion du groupe.
- Inciter la réussite socioprofessionnelle en préparant au mieux la nouvelle recrue, à l'aide d'une valorisation des capacités.
- Faire connaître l'entreprise et contribuer au développement de son image.
- Créer un parcours de formation individualisé avec une approche globale de la personne, le stage de formation, va de l'adaptation au milieu au suivi professionnel et à l'intégration sociale.
- Participer à l'environnement de travail pour convenir le poste de travailleurs à la demande de l'entreprise, le milieu du travail devient un lieu de ressources d'informations et d'aide face à la nouvelle recrue.

2.4.3 Les étapes d'intégration professionnelle :

Quels que soient l'entreprise et le secteur d'activité, la personne recrutée pour un poste donné passe successivement par plusieurs étapes bien entendu chaque entreprise met en place un processus d'intégration propre à son organisation, sa culture, sa stratégie...ex :

Figure 05 : les étapes d'intégration professionnelle



Source : produit par nous-mêmes

Préparer l'arrivée : l'intégration démarre avant l'arrivée de la personne recrutée. Pour la nouvelle recrue, les contacts avec l'entreprise commencent en effet avant l'embauche effective, via le travail des campus managers, les entretiens avec les recruteurs RH et/ou manager, les autres collaborateurs en poste (avec par exemple le développement des blogs RH), les éventuelles connaissances personnelles dans l'entreprise, l'image externe de l'entreprise, etc. Tout l'enjeu de cette première relation est de se situer dans tonalité à la fois positive et réaliste. Rien de pire en effet que de « survendre » un poste ou une entreprise, ce qui ne fait que créer de la déception. L'entreprise gagne à adopter un rôle actif pour forger cette première relation dans une bonne tonalité, à la fois réaliste et positive, et préparer ainsi l'arrivée à la fois en externe (avec la personne recrutée) et en interne (avec le futur manager et les futurs collègues).

Accueillir : le premier jour en entreprise est certainement celui dont nous nous souvenons tous : l'appréhension, l'arrivée, les premiers contacts, les premières impressions, les premiers moments de travail... que ce soit Bon ou mauvais, le premier jour est marquant. Comme dans une relation humaine, les premiers moments donnent souvent le ton. Même si rien en la matière n'est irréversible, démarrer une relation par un faux pas n'est guère souhaitable et peut se traduire par des effets à long terme. L'accueille est donc un moment clé, qui cristallise une grande partie de la qualité de l'intégration perçue par les nouveaux embauchés.

Informer et communiquer : l'intégration d'un nouveau collaborateur est une occasion évidente de communication pour l'entreprise. C'est aussi l'occasion pour la DRH d'entrer en scène et de contribuer à construire son image et sa légitimité interne sur une base positive : l'intégration de la personne. Dans cette partie nous traitons plus spécifiquement de la communication sous l'angle institutionnel, avec typiquement l'organisation de ce qu'il convient d'appeler « Journée d'intégration » ou « journée d'accueil », dont l'organisation est

généralement fonction du volume de recrutement ce qui explique que de telles journées n'ont pas forcément lieu les premiers jours, mais le plus souvent quelques semaines/mois après l'arrivée des collaborateurs. Il faut en effet caler l'organisation de l'évènement sur les différentes dates d'arrivées.

La présentation de l'entreprise par le top management est une caractéristique fréquente de ces pratiques de communication. Les journées de ce type incluent également des visites de sites qui ne seraient pas effectuées durant la phase d'accueil et qui symbolisent l'entreprise. Ce peut également être l'occasion de mieux connaître les produits de l'entreprise, avec la remise d'échantillon si cela est possible, ou toute autre forme de mise en relation avec les produits et services offerts.

Rencontrer : les rencontres entre les nouveaux embauchés et les anciens, ou *insiders*, constituent sans doute l'activité la plus importante dans la réussite d'une intégration. Ce sont les hommes qui font l'endroit. La rencontre avec une entreprise est donc avant tout une série de rencontres interpersonnelles qui donnent le ton, l'image et l'envie. La dimension sociale est en effet la première variable explicative pour la plupart des indicateurs de réussite d'une « bonne » intégration, avec des résultats empiriques stables et convergents même dans des contextes culturels relativement différents comme les États-Unis ou la France. Les entreprises ont donc intérêt, pour faciliter l'intégration des nouveaux collaborateurs, à organiser des moments de rencontre et/ou créer les conditions pour que des rencontres puissent se faire et des contacts se nouer. Différents types de rencontres visent ainsi à favoriser les rencontres entre nouveaux embauchés, avec l'équipe, le manager, les anciens au sens large, le top management, ou plus spécifiquement les interlocuteurs importants pour la mission de la nouvelle recrue. Chaque rencontre permet généralement de nouer des liens avec plusieurs catégories d'acteurs parmi celles évoquées (nouveaux embauchés, manager.) et prend des formes très différentes allant de l'informel pur au rendez-vous de travail, en passant par des échanges structurés.

Former : la prise du poste est un moment d'apprentissage potentiellement fort, la personne recrutée n'ayant pas forcément la maîtrise technique du poste ni la connaissance des habitudes et du fonctionnement de l'entreprise. Même si le besoin de formation est reconnu, un argument freine souvent les entreprises dans leur décision de former : il s'agit du coût de formation qui, lorsqu'elle est suivie d'un départ, se traduit par une perte pour l'entreprise. En poussant le raisonnement, des nouvelles recrues pourraient ainsi bénéficier de l'excellence

d'une formation d'une entreprise pour mieux se vendre à la concurrence. Sans renier se risque il faut le relativiser. Premièrement, le cout d'un échec de recrutement, ou même simplement le cout d'un apprentissage trop lent, est généralement supérieur au cout de la formation. Deuxièmement, la formation n'est pas forcément très couteuse. Troisièmement, former c'est aussi permettre de créer des réseaux, qui peuvent potentiellement rapporter beaucoup (ex : formation de commerciaux qui s'échangent des contacts, informations.).

Reconnaitre et suivre l'intégration : la reconnaissance est un facteur évident et bien connu de motivation, d'ambiance, bien au-delà de la phase d'intégration. Pourtant, c'est un sujet sur lequel relativement peu de pratiques d'intégration sont mises en œuvre. Il ne s'agit pas forcément de reconnaissance matérielle ou financière mais de reconnaissance symbolique.

2.4.4 La construction d'un programme d'intégration :

l'objectif d'un programme complet d'intégration est double : d'une part faciliter la gestion des processus administratifs qui ont lieu lors de l'arrivée d'un salarié (formulaires en tous genres, matériel informatique, accès au réseau...) en réduisant au maximum les tâches de saisie multiple et en fournissant la bonne information au bon moment au bon service de l'entreprise, d'autre part socialiser le nouveau salarié, c'est-à-dire lui permettre de s'imprégner le plus tôt possible de la culture de l'entreprise et de ses valeurs, découvrir son futur lieu de travail et son équipe, disposer d'informations concernant les avantages auxquels il peut prétendre.

Ces deux parties sont indispensables pour couvrir tous les aspects de l'intégration des nouveaux collaborateurs.

L'intégration commence en général deux mois avant l'arrivée du salarié et dure jusqu'à la fin de la période d'essai (voire plus longtemps).

a) Gestion des processus administratifs :

L'arrivée d'un nouveau collaborateur est un processus qui implique de très nombreux départements de la société, souvent « les fonctions supports ». Il y aura le futur manager du salarié ainsi qu'une personne de la RH dont le rôle est de s'assurer que toutes les tâches nécessaires sont effectuées (souvent le coordinateur RH). Sont aussi concernés le service informatique (mise à disposition du matériel informatique, téléphonie), les services généraux (bureau, badge, etc.), la paie, la gestion du personnel voire dans certaines industries, des services plus spécialisés comme les équipements de protection individuels.

Chaque acteur va devoir réaliser la tâche qui lui incombe dans des délais impartis. Il s'agit d'un véritable workflow : l'intégration peut ainsi être composée de tâches successives, en se demandant pour chaque tâche, qui est responsable de la tâche, quand doit-elle commencer et finir, ou encore, sa dépendance vis-à-vis d'une autre tâche (par exemple, la mise à disposition d'une adresse email peut nécessiter la signature par le salarié de la charte informatique).

À chaque étape, il faut prévenir les acteurs concernés. Sans outil informatique, les problèmes se posent rapidement : échange de documents par email sans suivi, pas de vision d'ensemble du processus, risque d'erreur, etc.

Une autre partie du processus administratif est l'échange de documents entre les parties, le plus souvent entre l'entreprise et le salarié. Le salarié va devoir fournir une copie de sa carte d'identité, carte vitale, RIB, etc., il va devoir remplir de nombreux documents comme le formulaire mutuel, l'attestation transport, signer différents règlements et chartes internes.

Le plus souvent, il s'agit de remettre les mêmes informations à plusieurs endroits différents... Pourquoi ne pas dématérialiser ces documents pour simplifier la saisie (par exemple, l'adresse peut être saisie une seule fois et recopiée dans tous les documents), réduire les erreurs et simplifier le processus (un document électronique peut être archivé simplement) ?

b) La socialisation :

L'autre aspect de l'intégration des nouveaux collaborateurs, c'est la socialisation, c'est-à-dire la transmission des valeurs de l'entreprise, de sa culture et l'intégration du nouveau collaborateur dans son équipe. Les salariés qui adhèrent à la culture et aux valeurs de l'entreprise sont plus impliqués dans leur métier et ont de meilleurs résultats.

Cet aspect passe par la mise en place d'un portail Web auquel le nouveau salarié va se connecter et découvrir l'information mise à sa disposition. L'idéal est que cette information soit personnalisée, c'est-à-dire que selon le poste du salarié, du site sur lequel il va travailler ou d'autres critères, il ne dispose que des informations qui le concernent.

Ce portail, bien sûr aux couleurs de l'entreprise, doit fournir des informations sur la société, l'organisation, le parcours d'intégration et les tâches demandées au nouveau collaborateur (remplir des documents par exemple). C'est dans ce dernier exemple que les tâches administratives et la socialisation se rejoignent. Des vidéos rendront ce portail plus interactif.

2.5 Le système d'information des ressources humaines :

Le SIRH ne constitue nullement une fin en soi. Le SIRH est un outil au service d'une finalité RH, au service de la politique RH de l'entreprise. Avant de définir le SIRH nous illustrons en premier la notion du système d'information

2.5.1 Définition du système d'information et ses composants :

Le système d'information (SI) peut être défini comme un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciel, personnel, données, procédures...) permettant d'acquérir, de stocker, de traiter, de communiquer des informations de toutes formes dans une organisation.

De la définition on déduit les composants d'un système d'information :

Les individus : ce sont toutes les personnes qui utilisent le système, qu'elles soient simples employées ou cadres. Elles sont concernées soit en utilisant de l'information pour réaliser leurs tâches, soit en participant aux tâches liées à l'acquisition, au stockage, au traitement ou à la communication d'informations. Ce sont aussi les spécialistes des systèmes d'Information dont le rôle est la conception, la mise en œuvre et la gestion quotidienne du système d'Information.

Matériels : les logiciels correspondent à l'ensemble des programmes qui sont nécessaires au fonctionnement du système d'Information (lorsqu'il est informatisé bien évidemment). Comme un système d'Informations n'est que très rarement entièrement automatisé

Les procédures : décrivent comment sont articulés les traitements manuels et les traitements automatisés.

Les données : qui constituent la matière première des traitements.

2.5.2 Les fonctions du système d'information :

Nous attribuons quatre fonctions principales au SI :

L'acquisition de l'information : cette fonction correspond en réalité à différents types de tâches : dans un premier temps, il s'agit de collecter les informations (tâche dite d'écoute). Dans un deuxième temps, il faut retenir, parmi les informations collectées, celles qui sont pertinentes en regard des activités de l'entreprise (tâche d'analyse). Enfin, dans un dernier temps, il faut entrer les informations retenues dans le système d'information (tâche de saisie). Le recueil des informations est réalisé auprès de sources externes qui correspondent à toutes les composantes de l'environnement qui génèrent de l'information (organismes professionnels

par exemple) des sources internes qui correspondent à toutes les composantes de l'entreprise qui produisent de l'information (ex : service comptable)

La mémorisation de l'information : il met en œuvre des moyens techniques et organisationnels (méthodes d'archivage par exemple) pour stocker les informations de manière durable et stable (sous forme de bases de données principalement).

L'exploitation de l'information : cela signifie qu'il doit pouvoir effectuer un certain nombre d'opérations de traitement sur les informations mémorisées : recherche, consultation, organisation, mise à jour et production (à partir de règles de calcul).

La diffusion de l'information : il s'agit de la mise à disposition de l'information pour ceux qui en ont besoin, sous une forme directement exploitable en cas de besoin.

Tableau 08 : les rôles et composants du système d'information

Système d'information

Fonctions	Composants
Collecte	Individus
Traitement	Matérielles
Stockage	Structures
Diffusion	Données

Source : élaborer par nos soins

2.5.3 Le rôle du système d'information :

- L'instrument du couplage entre modules opérationnels et modules pilotes au sein de l'organisation :

L'efficacité de la prise de décision et la rapidité de la réaction aux modifications de l'environnement dans tous les domaines dépendent de la qualité de ce couplage en matière de :

- ✓ Rapidité de transmission de l'information ;
 - ✓ Fiabilité des informations transmises, non-déformation par des bruits parasites ;
 - ✓ Complétude de l'information, il ne doit pas y avoir des omissions dans la transmission des données ;
 - ✓ L'adéquation de l'information transmise par rapport aux besoins du destinataire, Chaque destinataire de l'information aura des besoins caractérisés par sa position hiérarchique et son rôle fonctionnel dans l'organisation.
- La mémoire de l'organisation :

Une entreprise qui perd sa mémoire perd son histoire, son savoir et son savoir-faire. L'amnésie est aussi désastreuse chez un être social que chez un être humain. La créativité, permettant de résoudre les problèmes, étant fondée sur le raisonnement analogique, il est très important de capitaliser ses connaissances, pour accroître son potentiel comme le fait le cerveau humain. Malheureusement de nombreuses organisations ne sont pas structurées pour prendre en main correctement cette fonction de mémorisation, qui nécessite le stockage des informations, mais également leur mise à disposition en cas de besoin.

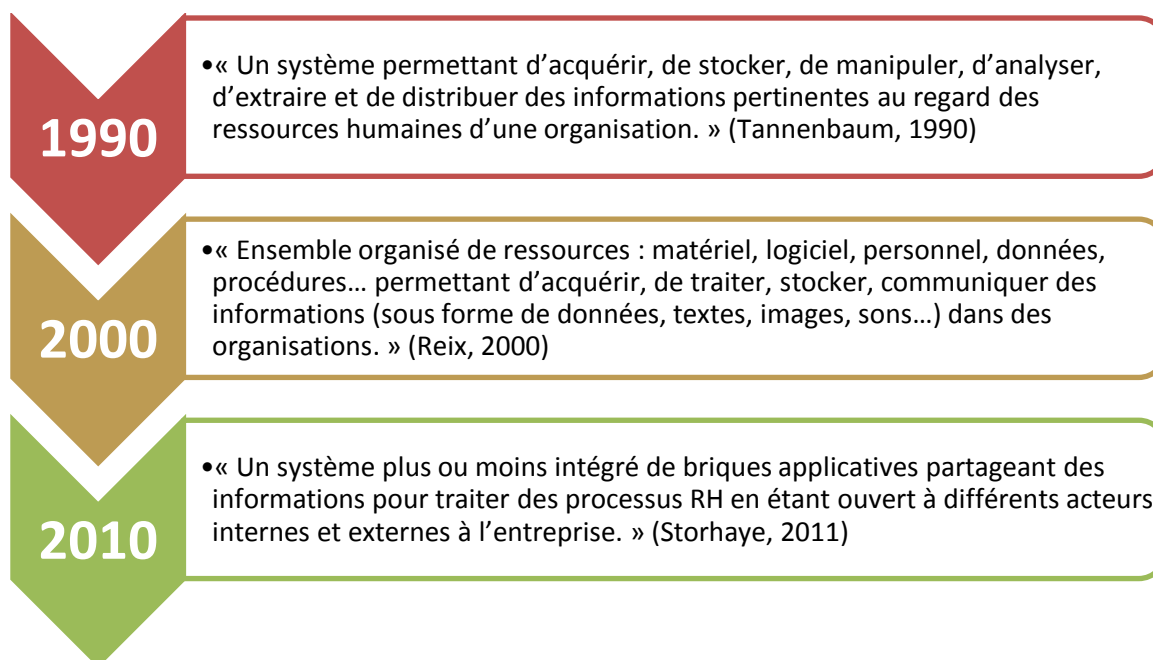
➤ L'instrument de la mise en forme des données :

Pour que chacun dans l'entreprise possède l'information adéquate au bon moment, le système d'information doit non seulement faire circuler les données, mais les mettre en forme, conformément aux besoins de chaque destinataire. L'adéquation de l'information au destinataire doit prendre en compte sa position et son rôle dans l'organisation. Cela permettra à chaque acteur de répondre aux types de questions qu'il rencontre dans l'exercice de son poste de travail au bon moment.

2.5.4 Évolution de la définition du SIRH :

Le SIRH étant un système évolutif, sa définition n'est pas stabilisée et le rôle qu'on lui attribue peut-être variable. Il se définit en outre par une couverture fonctionnelle plus ou moins sophistiquée dont les principales caractéristiques sont ici présentées.

Figure 03 : L'évolution de la définition du SIRH



Source : livre le SIRH enjeux, facteurs de succès et perspectives

2.5.5 Les fonctionnalités d'un SIRH :

Étant donné que la portée du SIRH est variable et qu'il existe d'innombrables applications spéciales développées à la demande des entreprises. Il est impossible de dresser un panorama détaillé parce que le périmètre du SIRH est variable, nous allons donner quelques fonctionnalités qui ne sont pas exhaustives :

Tableau 09 : les aspects opérationnels et décisionnels du SIRH

Les aspects opérationnels du SIRH	Les aspects décisionnels du SIRH
<p>La gestion administrative : <i>La gestion administrative du personnel a pour objectif de traiter de manière qualitative, c'est-à-dire sans erreur, sans délai et sans omission. Les informations relatives à de très nombreux domaines particuliers tels que les congés, les absences, visites médicales...</i></p> <p>La gestion des missions : <i>La gestion des déplacements et frais de missions représente une activité complexe et lourde, il faut collecter de manière rapide et exhaustive l'ensemble des données :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • motif du déplacement, • personnes concernées, • moyens de transport utilisés, • frais engagés <p>La gestion de la formation : <i>La gestion du plan de formation présente une certaine complexité dans la mesure où cohabitent :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les actions de formations organisées par l'entreprise pour améliorer les compétences du personnel dans les postes occupés ; - Les formations organisées par 	<p>La prévision de la masse salariale : La masse salariale évolue en fonction de nombreux paramètres. Le système doit permettre de réaliser des simulations en croisant différents paramètres relatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - À l'évolution mécanique des salaires et des carrières en fonction du temps (facteurs liés au GVT, glissement vieillesse technicité) ; - À l'évolution quantitative et qualitative des personnes, facteurs liés à la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) ; - À l'incidence des politiques salariales à différents niveaux : nationale (incidence de l'évolution du Smic), conventionnelle (incidence de la mise en œuvre des grilles négociées dans le cadre de la convention collective), interne à l'organisation. <p>Le processus sera envisagé dans le paragraphe suivant concernant la gestion prévisionnelle des emplois et compétences à</p>

<p><i>l'entreprise pour assurer l'évolution des personnels en cohérence avec l'évolution de la technicité des postes de travail ;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Les formations organisées par l'entreprise pour assurer la reconversion des personnels liée à l'évolution quantitative et qualitative des métiers, en relation avec la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) ;</i> - <i>Et l'exercice des différentes modalités du droit et du congé individuel de formation.</i> <p><i>Les outils groupware et workflow du SIRH :</i></p> <p><i>Les applications qui le composant doit donc permettre de déterminer les droits de chaque acteur sur la mise à jour des données et l'accès aux informations. Il s'agit des fonctionnalités groupware ;</i></p>	<p>qu'il est étroitement lié.</p> <p>La GPEC :</p> <p>La GPEC, Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences, est l'anticipation et la planification de la stratégie de l'entreprise, ainsi que l'évaluation des compétences nécessaires à la réalisation du projet d'entreprise.</p> <p>Dans un contexte de concurrence internationale, l'entreprise doit adapter en permanence son Capital Humain.</p> <p>L'audit social :</p> <p>Que ce soit pour le bilan social ou pour les tableaux de bord RH, le système d'information doit posséder des outils de requêtes et de <i>reporting</i> permettant, à partir des données précédemment décrites dans les différentes fonctionnalités, d'élaborer les indicateurs souhaités et de les présenter sous différentes formes et notamment graphiquement.</p>
--	--

Source : livre management des systèmes d'information p 10

2.5.6 L'importance d'un portail intranet ou internet pour socialiser les employés :

Le management des salariés avait besoin de s'appuyer, de plus en plus, sur des outils de communication modernes et performants. Parmi ceux-ci, les technologies de l'Internet sont largement utilisées, notamment les portails.

Un portail consiste en une application de type web qui rassemble l'ensemble des informations et des services utiles ou nécessaires aux collaborateurs d'une entreprise.

L'objectif de ce type d'outils est de mettre à la disposition des collaborateurs :

- Des applications métiers : gestion commerciale, comptabilité, gestion de production ;
- Des applications du type CMS (*content management system*), au travers d'un wiki. Par exemple, un wiki dans lequel seront stockées des informations organisées par thème, permettant à une personne de retrouver une note concernant un problème déjà rencontré et solutionné par d'autres ;
- De gestion des connaissances il s'agira d'un espace dans lequel les différents collaborateurs pourront, par exemple, retrouver les notes de service, les manuels de bonnes pratiques, les notes de procédures... ;
- D'espace collaboratif et d'échange. On peut mettre en place des forums, permettant à des groupes de projets de disposer d'un espace dans lequel les acteurs du projet peuvent poster des documents, répondre à des questions, poser des questions, tout en conservant une vision complète du fil de la discussion.

Les fonctionnalités standard que l'on retrouve dans ce type d'outils sont :

- Gestion documentaire : une application de gestion documentaire permet de classer et de diffuser des documents à l'usage des utilisateurs. Pour une meilleure organisation, les documents sont classés dans une arborescence thématique. Des droits d'accès pour chaque document peuvent être paramétrables. Une gestion précise des versions des documents mis en ligne doit être prévue.
- Gestion des *news* : une application de gestion de « *news* » permet de diffuser tous types d'informations classées par thèmes.
- Gestion de planning : ce type d'application est très prisé dans les espaces collaboratifs. Elle permet à chaque membre d'une équipe de planifier son emploi du temps en connaissant les contraintes des autres membres. Une gestion de planning pourra être complétée d'une gestion de ressources (disponibilité de salle, de moyens matériels...) avec gestion de contraintes forte ou souple. Par exemple, il sera possible d'organiser une réunion et de réserver dans le même temps la salle, le vidéoprojecteur... ;
- Syndication de contenu : une application de syndication permet d'inclure, à la page d'accueil du portail, des informations en temps réel en provenance de site Internet. Généralement désigné par le terme de flux RSS (*Really Simple Syndication*) ce type d'information exige, d'une part, une connexion Internet et, d'autre part, de s'abonner

au flux à l'aide d'un agrégateur, logiciel permettant de suivre plusieurs flux en parallèle ;

- Messagerie : une application de messagerie, permet à chacun de consulter ses mails, via une interface web (Web mail), de n'importe où, y compris depuis un simple téléphone disposant d'une connexion à Internet ;
- Liste de FAQ : une application de FAQ (*Frequent Asked Questions*) est un outil de gestion de contenu très pratique, car il permet de mettre à disposition des collaborateurs une base de connaissances concernant des questions récurrentes.

2.5.7 Soutenir l'intégration via un outil SIRH :

Les tâches administratives peuvent se faire manuellement mais de façon répétitive avec des risques d'erreurs et un temps passé important. La socialisation, qui commence avant même l'arrivée dans l'entreprise, ne peut pas se faire sans outil pour la mettre en œuvre.

Une solution d'intégration permettra de définir les tâches de chacune, évitez les ressaisies d'information, fluidifiera le processus et permettra à chacun de prendre sa place dans le processus.

L'amélioration de la satisfaction du processus d'intégration est en moyenne de 37 % avec un outil informatique spécialisé.

a) Les principes :

Un outil d'intégration est constitué de deux parties : un *back office* qui permet de suivre l'avancement des processus et de les configurer ; un portail qui permet au nouveau collaborateur de découvrir la société et de réaliser les tâches qui lui sont affectées.

Le processus est composé de tâches qui sont paramétrées dans l'outil (basiquement : qui, quoi, comment, quand). Les tâches qui doivent être exécutées par le nouveau salarié sont poussées vers le portail. L'outil doit donc pouvoir gérer ce portail, le plus directement possible. Il doit aussi gérer les dépendances entre les tâches et des dates d'activation. Il s'agit d'un moteur de *workflow*.

Au fur et à mesure de l'avancée des tâches, chaque équipe où personne n'indique l'avancement des tâches (réalisées, en cours, non réalisées...).

Le système doit bien sûr avoir la souplesse suffisante pour gérer des changements de date, l'absence d'une personne, etc.

b) Relation avec l'outil de recrutement :

Il est très courant d'interfacer l'outil de recrutement et la solution d'intégration : lorsqu'un candidat est recruté, l'outil de recrutement pousse automatiquement le nouveau salarié vers le processus d'intégration qui peut même démarrer sans intervention externe. Le processus est donc continu et fluide et les informations récupérées durant la phase de recrutement sont envoyées dans l'outil d'intégration pour éviter la ressaisie. Le gain en matière de temps est important.

c) Portail d'accueil :

Il est préférable que l'outil qui permet de gérer l'intégration permette aussi de gérer le portail. La cohérence des informations sera plus simple à obtenir.

Le portail doit être administrable par le client (via un outil de gestion de contenu, CMS) car il évolue très souvent. Il est aussi important que l'information communiquée soit personnalisée. Par exemple, un commercial n'aura pas la même information qu'un ingénieur. De trop nombreux intranets sont généralistes et les collaborateurs ont accès à des informations en masse qui ne les concernent pas.

d) Dématérialisation des documents et signature électronique :

Une des parties phares d'un projet d'intégration est la dématérialisation des documents remplis par le salarié ou échangés en interne, par exemple, les formulaires de mutuelle, les informations IT, les attestations transport, etc.

Le document à remplir est en général associé à une tâche et, une fois rempli électroniquement (via un formulaire Web ou en PDF), il peut circuler simplement entre les équipes ayant besoin de ces informations.

Une version électronique possède de nombreux avantages sur la version papier :

- possibilité de faire des contrôles sur les saisies ;
- pré remplissage du formulaire avec des données saisies à un autre moment ;
- envoi des informations contenues dans le formulaire vers un autre système ;
- stockage, GED (Gestion électronique des Documents) ;
- signature électronique.

Ce dernier point est très souvent utilisé pour faire signer par le nouveau collaborateur des informations telles que le règlement intérieur, la charte informatique, etc. Cette signature peut

sur certains documents avoir une validité légale lors d'un conflit avec le salarié. L'informatisation d'intégration est en plein essor.

Les raisons sont simples : c'est un des derniers processus RH non informatisé, il concerne un moment critique pour la fidélisation des salariés, il est le pont entre le recrutement et les outils de talent management (gestion de carrière, etc.) et enfin, le retour sur investissement est assez rapide. Des outils matures existent aujourd'hui sur le marché, permettant de gérer efficacement tout le processus, même dans les cas les plus complexes. L'expérience a montré une excellente acceptation par les nouveaux collaborateurs ainsi que par les acteurs concernés par ce processus.

Les outils d'intégration peuvent le plus souvent gérer d'autres événements du même type : désintégration (le départ du salarié), mobilité, fusion/acquisition, départ et retour de congé de maternité.

CHAPITE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif de ce chapitre est de décrire la démarche méthodologique ainsi les outils de collecte et de traitement des données utilisées afin de répondre aux questions posées.

1. Positionnement épistémologique :

Comme dans n'importe quelle autre science, l'exigence d'un questionnement épistémologique est incontournable dans les sciences de gestion. (Piaget, 1976) la définit comme « l'étude de la constitution des connaissances valables ». (B. Inhelder, R. Garcia, J. Vonèche, 1977).

Le questionnement épistémologique, vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche va être fondé et la manière dont seront justifiées les connaissances qui seront élaborées. Il ne se restreint pas à une réflexion méthodologique. (Marie-Laure Gavard-Perret, 2012).

De ce fait, il est nécessaire d'inscrire notre projet de recherche dans un cadre épistémologique. Ce choix aura, bien évidemment, des conséquences sur les choix méthodologiques.

Il convient de préciser que différents travaux ont tenté d'instituer des bases épistémologiques pour les sciences de gestion. Cependant, seuls les paradigmes positivistes et constructivistes sont couramment acceptés dans les sciences de gestion (Avenier, 2008). Le choix se porte donc entre ces deux postures.

Le terme apprentissage organisationnel reste assez récent par rapport au nombre d'études empiriques traitant du sujet, ses utilisations restent floues ou ambiguës et pour cela nous inscrivons notre recherche dans un paradigme épistémologique constructiviste inductive en part du particulier au général, car notre recherche est nouvelle nous n'avons un nombre d'échantillons suffisant pour effectuer notre recherche, ainsi le fait que l'étude n'a pas bénéficié de recherche au préalable.

2. Méthode de recherche :

Nous avons opté pour la méthode qualitative pour mener notre recherche. La méthode de recherche qualitative est : « la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes » (Taylor et Bogdan, 1984).

L'apprentissage des employés et une action continue et abstraite et n'est pas quantifiable et pour cela nous avons opté pour une démarche qualitative qui nous fournit des outils de recueil et d'analyse des données afin de comprendre le phénomène d'apprentissage organisationnel et leur contribution à l'intégration des employés soit par un outil ou d'autres méthodes classiques d'apprentissage.

3. Les outils de collecte des données :

Pour répondre à notre question de recherche, il est important de bien choisir les méthodes et techniques de recueil de données qui sont de nature qualitative. Selon (MILES et HUBERMAN, 1991), une donnée qualitative se présente sous forme de mots plutôt que de chiffres.

3.1 Recherche documentaire :

Tout travail de recherche passe par la recherche documentaire qui est une source pertinente d'information afin d'enrichir le sujet de recherche soit des informations générales sur le sujet qui va faciliter l'établissement de cadre théorique ou des informations concernant l'organisation ou l'échantillon de recherche

3.2 L'entretien semi-directif :

L'entretien semi directif est une technique d'enquête qualitative fréquemment utilisée dans les recherches en sciences humaines et sociales, La réalisation de l'entretien semi directif implique la prise en compte d'un certain nombre d'éléments y compris l'objectif de l'étude, le cadre conceptuel, les questions de recherche, la sélection du matériel empirique, les procédures méthodologiques, les ressources temporelles personnelles et matérielles disponibles. Geneviève Imbert (2010)

3.2.1 Guide d'entretien :

Comme nous l'avons précisé, l'entretien semi directif est accompagné d'un guide d'entretien que nous présentons en ANNEXE (A). L'entretien semi directif permet de guider la discussion selon des axes définis à l'avance, constituant le guide d'entretien, tout en laissant la parole à la personne interrogée qui peut ainsi s'exprimer librement.

Notre guide d'entretien constitue de deux parties, la première partie est une présentation générale de l'interviewer et l'objectif de l'étude ainsi les données personnelles des interviewés, dans la deuxième partie nous trouvons la grille des questions qui constitue de vingt questions vise à illustrer les tactiques et les outils utilisés à MPT pour la socialisation organisationnelle des fonctionnaires.

4. Traitement des données :

Dans notre recherche qualitative, le traitement des données était de façon inductive afin de faire émerger notre compréhension sur ce phénomène d'intégration en utilisant l'observation pour mieux interpréter les réponses en les comparant avec la partie théorique.

5. L'échantillon de la recherche :

Un échantillonnage est une sélection d'individus ciblés pour réaliser un sondage. Les personnes interrogées sont triées parmi la population de référence. Une extrapolation permet ensuite d'appliquer les résultats à la population prise pour cible. Et à partir de là, notre échantillon de recherche se compose de fonctionnaires de la direction des ressources humaines

CHAPITRE III : RESULTATS ET DISCUSSIONS

1. Présentation de l'établissement d'accueil :

1.1 Présentation du ministère de la poste et des télécommunications :

Le secteur de la poste et des télécommunications était jusqu'à l'an 2000 régi principalement par l'ordonnance n°75-89 du 30 décembre 1975 conférant au ministère des postes et télécommunications à la fois la mission de définition de la politique sectorielle et le rôle d'opérateur et de régulateur. Il avait, ainsi, le monopole des services postaux et des télécommunications. En l'an 2000, le gouvernement a opté pour une réforme en profondeur du secteur des postes et télécommunications afin de relever les défis du 21ème siècle et d'arrimer l'Algérie à la société de l'information. Cette réforme, dictée par la nécessité d'assurer la compétitivité et la diversification de l'économie algérienne et de ses entreprises et de favoriser le développement d'un secteur des télécommunications concurrentiel et dynamique, prenait lieu dans un contexte de globalisation croissante, de la préparation de l'adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce et de la négociation d'un accord d'association avec l'Union Européenne.

Pour ce qui est de la poste et à la faveur du nouveau cadre juridique mis en place par la promulgation de la loi 2000-03 du 05 aout 2000 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications, les activités d'exploitation ont été confiées, dès l'année 2002, à l'établissement public à caractère commercial et industriel (EPIC), Algérie Poste, créé par le décret exécutif n°02-43 du 14 janvier 2002. De même, la diversification des prestations a été instaurée par l'ouverture à la concurrence de certains segments au grand bénéfice des citoyens. Cette ouverture a permis l'apparition de 4 autres opérateurs du courrier EMS dont un opérateur public (FEDEX, UPS, CHRONOPOST et Champion posté d'Algérie Poste) et 40 opérateurs postaux exerçant sur le segment de la simple déclaration qui concerne les envois du régime domestique dont le poids est fixé par voie réglementaire. Les efforts de développement et de modernisation du secteur postal se sont poursuivis avec les différents programmes de développement.

Le ministère a connu plusieurs appellations, très récemment et avec la constitution du nouveau gouvernement du Premier ministre JARAD renommé « ministère de la poste et des télécommunications ». Après la restructuration du ministère, où l'organisation est devenue comme suit

1.1.1 L'organisation du ministère de la poste et des télécommunications :

Selon le décret exécutif n° 20-179 du 14 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 6 juillet 2020 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications.

Sous l'autorité du ministre, l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications, comprend :

Les secrétaire général, assisté de deux (2) directeurs d'études, auquel sont rattachés le bureau du courrier et le bureau ministériel de la sureté interne du ministère.

Le chef de cabinet : assisté de huit (8) chargés d'études et de synthèse, chargés :

- De la préparation et de l'organisation de la participation du ministre aux activités gouvernementales et à celles liées aux relations avec le Parlement ;
- De la préparation et de l'organisation de la communication liée aux activités du ministre et du secteur et des relations avec les organes d'information, et d'une stratégie de communication du secteur et de veiller à sa mise en œuvre ;
- De la préparation et de l'organisation des activités du ministre dans le domaine des relations internationales et de la coopération ;
- De la préparation et de l'organisation des activités du ministre dans le domaine des relations publiques et du suivi des relations avec le mouvement associatif, les organisations professionnelles et les partenaires socioéconomiques ;
- Du suivi des relations avec le secteur économique, notamment les entreprises activant dans les domaines de la poste et des télécommunications/TIC ;
- Du suivi des grands programmes de développement du secteur ;
- De l'analyse de la situation générale du secteur et de la consolidation des bilans d'activités ;
- De la préparation et du suivi des dossiers relatifs aux programmes de recherche sectorielle ;

L'inspection générale dont l'organisation et le fonctionnement sont fixés par décret exécutifs.

Les structures suivantes :

- LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA POSTE ;
- LA DIRECTION GÉNÉRALE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION ;
- LA DIRECTION GÉNÉRALE DE LA SOCIÉTÉ DE L'INFORMATION ;
- LA DIRECTION DES STATISTIQUES, DES ÉTUDES ET DE LA PROSPÉCTIVE ;
- LA DIRECTION DE LA RÉGLEMENTATION ET DES AFFAIRES JURIDIQUES ;
- LA DIRECTION DE LA COOPÉRATION ET DES RELATIONS INTERNATIONNALES ;
- LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ;
- LA DIRECTION DE L'ADMINISTRATION DES MOYENS.

**Figure : L'organigramme du ministère de la poste et des télécommunications
(présenté dans l'Annex C)**

1.2 Présentation de la direction des ressources humaines :

1.2.1 Missions :

La direction des ressources humaines, est chargée, notamment :

- De définir les programmes de développement des compétences du personnel relevant du secteur ;
- De définir et de mettre en œuvre la politique du secteur en matière de formation ;
- De promouvoir une politique de partenariat avec les organismes de formation et de recherche nationaux et étrangers ;
- De mettre en place les moyens humains nécessaires au fonctionnement de l'administration centrale et des services extérieurs ;
- D'orienter et de contrôler les programmes de gestion des œuvres sociales des personnels de l'administration centrale et des structures rattachées ;
- D'orienter et de contrôler les programmes de gestion des œuvres sociales des personnels de l'administration centrale et des structures rattachées ;
- De promouvoir, en relation avec les secteurs concernés le développement des établissements de formation et de recherche dans les domaines d'activités du secteur ;

- De promouvoir les compétences nationales et la formation dans le domaine des technologies de l'information et de la communication ;
- De définir et d'animer le cadre de participation des compétences nationales établies à l'étranger aux programmes de recherche et d'innovation du secteur ;
- De promouvoir et de renforcer, en concertation avec les structures concernées, les relations entre les entreprises activant dans le domaine des technologies de l'information et de la communication et les universités et les centres de recherche ;
- De participer à la mise en place, en collaboration avec les secteurs concernés, des programmes de formation pour l'instauration et la promotion de l'utilisation des TIC pour toutes les franges de la société.

1.2.2 L'organisation de la direction des ressources humaines : elle est constituée de deux sous directions :

➤ **La sous-direction de la gestion des ressources humaines**, chargée, notamment :

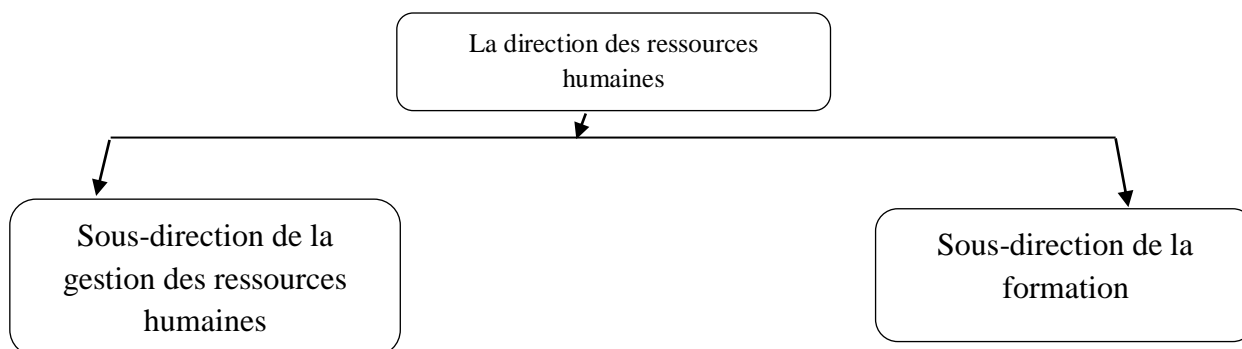
- D'élaborer et d'exécuter le plan de gestion des ressources humaines ;
- De proposer et de mettre en œuvre les procédures de sélection et de recrutement des cadres, et d'en suivre la mise en œuvre ;
- De programmer des examens professionnels de promotion interne des personnels et d'en assurer l'organisation et le déroulement ;
- De gérer les carrières du personnel de l'administration centrale et des services extérieurs ;
- D'assurer le suivi de l'évolution des ressources humaines et de procéder au recrutement du personnel, selon les besoins et les vacances d'emplois ;
- D'élaborer et de mettre en œuvre les dispositions statutaires régissant les personnels du secteur ;
- D'assurer l'ordre et la discipline des personnels de l'administration centrale ;
- D'assurer le suivi et la gestion des permanences et des astreintes du personnel ;
- D'assurer la gestion des cadres de l'administration centrale, des services extérieurs et des établissements sous tutelle ;
- De tenir et de mettre à jour un fichier ministériel des compétences nationales et des personnes à haut potentiel.

➤ **La sous-direction de la formation**, chargée, notamment :

- D'arrêter les programmes sectoriels de formation, de perfectionnement et de recyclage et d'en assurer le suivi ;

- De mettre en œuvre la politique et la stratégie sectorielle de la formation et de perfectionnement des cadres et personnels ;
- D'organiser la formation statutaire pour la promotion des personnels ;
- De veiller à l'amélioration et au développement des capacités de formation dans les domaines d'activité du secteur ;
- De suivre les activités des instituts et établissements publics sous tutelle chargés de la formation et de la recherche ;
- De promouvoir les compétences nationales et la formation dans le domaine de la poste et des technologies de l'information et de la communication ;
- De proposer avec les départements ministériels chargés de l'enseignement supérieur, de l'éducation et de la formation et de l'enseignement professionnels, des programmes destinés à instaurer et à promouvoir les technologies de l'information et de la communication.

Figure 06 : l'organigramme de la direction des ressources humaines



Source : les documents internes du ministère

1.3 L'analyse de l'organigramme de la direction des ressources humaines :

L'organigramme hiérarchique est le document le plus courant pour décrire une organisation, c'est souvent le premier outil de représentation de l'organisation et celui qui est présenté aux différents interlocuteurs pour se repérer dans la structure. Il existe quelques domaines d'activité où l'organigramme reste confidentiel, mais ils sont rares.

À travers la figure ci-dessus, nous remarquons que le ministère de la poste et des télécommunications adopte la structure fonctionnelle dans son organisation.

Frédérique Taylor est considérée comme le premier à mettre en place ce type de structuration lorsqu'il a proposé l'OST pour bénéficier de l'expertise des spécialistes au niveau exécutif, et cette forme est apparue du fait à mesure que la taille de l'organisation s'agrandit et de la multiplicité de ses activités et le tableau ci-dessous représente les avantages et inconvénients de la structure :

Tableau 11 : les avantages et inconvénients d'un organigramme fonctionnel

<i>Inconvénients</i>	<i>Avantages</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Manque de clarté de l'autorité et des responsabilités.</i> • <i>La rareté de trouver des expertes.</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Attribuer aux responsables principaux des responsabilités qui peuvent dépasser leur capacité.</i> • <i>Duplication de la supervision.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer l'esprit de collaboration entre les travailleurs du ministère ; • Permettre au ministre d'avoir une assistance spécialisée dans le traitement des dossiers Administratif et technique ; • Tirer profit de spécialisation.

Sources : Livre Abdel Wahab Swissi (2018) : Théories et conception des organisations (p121)

1.3.1 La formalisation des procédures dans MPT :

Le ministère de la poste et des télécommunications comme les autres administrations centrales, se distingue par la standardisation des procédures et la formalisation élevée.

Et cela conduit à :

- Diminution du degré de flexibilité et d'innovation chez les individus ;
- Similitude de sortie des résultats ;
- Style de travail standard et typique ;
- S'appuyer sur une description de poste au préalable

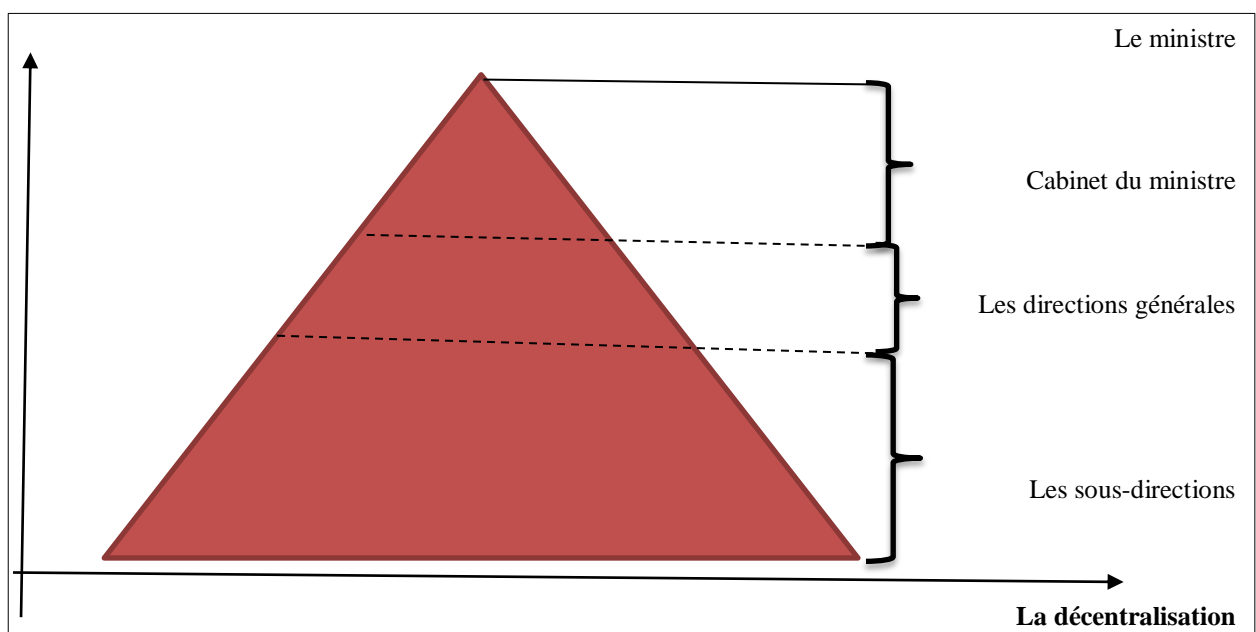
Les organisations les plus formalisées ne donnent pas la chance à leurs collaborateurs d'innover car son système se caractérise par la stabilité où le fonctionnaire doit suivre un cadre prédéterminé, mais un formalisme excessif comme de l'évaluation et de la discipline conduisent à des résultats opposés, rendant le travailleur plus lié aux réglementations qu'aux objectifs pour lesquels ils étaient censés atteindre.

1.3.2 La décentralisation dans le ministère de la poste et des télécommunications :

La centralisation est une organisation qui repose sur le dirigeant placé au sommet de la structure. Il prend l'ensemble des décisions et toutes les informations doivent remonter vers lui pour l'aider à prendre la décision optimale, par contre la décentralisation est un système d'administration dans lequel le pouvoir de décision est exercé à la fois par l'État et par des personnes morales autonomes soumises au contrôle, au principe de légalité, des autorités étatiques. Nous pouvons illustrer le degré de la centralisation et la décentralisation dans la figure ci-dessous :

Figure 07 : illustration de la centralisation et la décentralisation au ministère de la poste des télécommunications

Centralisation



Source : produit par nous-mêmes

Nous constatons à travers la figure ci-dessus que le pouvoir de décision au ministère de la poste et des télécommunications est décentralisé qui donne une certaine autonomie aux sous-directions ce que favorise l'apprentissage et la spécialisation.

2. Le guide d'entretien :

2.1 Liste des interviewés :

Notre étude consiste à démontrer l'impact du système d'information des ressources humaines dans l'apprentissage et l'enrichissement des utilisateurs afin de les adapter, ce que nous conduit à interroger l'échantillon suivant :

Tableau 10 : liste des interviewés

<i>Poste</i>	<i>Formation initiale</i>	<i>Niveau d'étude</i>	<i>L'enceintée</i>	<i>Catégorie</i>	<i>Durée de l'entretien</i>
Administrateur	Sciences juridique	Licence + CAPA	09 ans	12	20 minutes
Chargé d'études et de projet	Sciences juridique	Bac + 4	15 ans	14	30 minutes
Administrateur	Communication des organisations	Magister	02 et 05 mois	14	15 minutes
Chef de bureau	Communication et relations publiques	Licence	14 ans	14	20 minutes
Administrateur principal	Langue arabe	Licence	9 ans	12	15 minutes
Traductrice principale	Traduction	Master	15 ans	14	30 minutes
Attaché d'administration principal	Droit des affaires	DEUA	17 ans	10	30 minutes
Attachée d'administration principal	Gestion des ressources humaines	Technicien supérieur	06 ans et 05 mois	10	25 minutes
Agent administrateur	Scientifique	Troisième année secondaire	04 ans	7	15 minutes
Chef de bureau	Licence en droit	Bac + 4	10 ans	12	15 minutes

Source : fait par nous-mêmes

2.1.1 Commentaires sur l'échantillon de recherche :

- Nous constatons que les postes occupés par les fonctionnaires constituent notre échantillon ne sont pas directement liés à leurs études initiales.
- La majorité des fonctionnaires constituent notre échantillon ont suivi des études en sciences juridiques.
- Nous remarquons que les fonctionnaires constituent notre échantillon ont un niveau universitaire.

- La plupart des fonctionnaires ont une longue ancienneté.
- Les fonctionnaires sont classés en catégories qui déterminent leur salaire et en accord avec leur niveau d'étude.

2.1.2 Présentation des résultats :

Tableau 11 : question n°01

<i>L'outil utilisé</i>	<i>Réseaux sociaux</i>	<i>Site internet</i>	<i>Les journaux</i>	<i>Autres</i>
<i>Nombre de fonctionnaires</i>	02	03	03	01.ANEM 01.DAIP

Source : produit par nous-mêmes

Tableau 12 : question n°02

La procédure d'inscription au concours *Dépôt du dossier au niveau de l'institution* *Envois du dossier par voie postal* *DAIP*

<i>Nombre de fonctionnaires</i>	08	01	01
---------------------------------	----	----	----

Source : produit par nous-mêmes

Tableau 12 : questions n°03 et 04

<i>Communication de l'arrivé</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>L'impression</i>
<i>Nombre de fonctionnaires</i>	09	01	Bien. Je n'ai pas été bien accueilli, j'ai eu l'impression de déranger certains collègues.

Source : produit par nous-mêmes

Tableau 13 : question n°05

<i>Visite dans l'établissement</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
<i>Nombre de fonctionnaires</i>	03	07

Source : produit par nous-mêmes

Tableau 14 question n°06 et 07

<i>Accompagnement</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>L'impression de fonctionnaire</i>
01	×		Bien
02	×		Très bon encadreur
03	×		Bien
04	×		Bien
05	×		Satisfaisante, parce que mon tuteur savait que c'était mon premier jour de travail
06	×		Satisfaisant, mon tuteur savait que c'était mon premier jour de travail
07		×	
08	×		Basique : par manque du temps, la personne chargée à m'accompagner était pas disponible.
09	×		Positif.
10	×		Ordinaire, le droit et la loi au plus ancienne.

Source : produit par nous-mêmes

Tableau 15 question n°08

<i>Fonctionnaire</i>	<i>Documents fournis</i>	<i>Format</i>
01	/	Papier
02	Dossier relative aux tâches confié. Les modèles des documents exigés	Papier
03	par la fonction publique- État nominatif du personnel.	Papier
04	Arrêté de nomination – Courier d'affectation à la sous-direction.	Papier
05	Arrêté de nomination – Courier d'affectation à la sous-direction.	Papier
06	L'organigramme	Papier

07	Contrat	Format Papier et électronique
08		Électronique.
09		Papier.
10		Papier.

Source : produit par nous-mêmes

Tableau 16 : question n°09

<i>Question n°09</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>
<i>Nombre de fonctionnaires</i>	/	10

Source : produit par nous-mêmes

Tableau 17 : questions n°10 et 11

<i>Questions n°10 et 11</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Comment</i>
<i>Six fonctionnaires</i>	×		Verbalement par le responsable de la structure.
<i>Un fonctionnaire</i>	×		Par moyen de communication interne.
<i>Un fonctionnaire</i>		×	/
<i>Un fonctionnaire</i>	×		
<i>Un fonctionnaire</i>	×		Verbalement, au fur et à mesure. Par les orientations de l'encadreur.

Source : produit par nous-mêmes

Tableau 18 : question n°12

<i>Fonctionnaire</i>	<i>Question n°12</i>
01	L'image de l'établissement doit être positive par une bonne communication.
02	/
03	Implication des responsables concernant la procédure d'accueil+ l'ouverture vers les autres directions du ministère.
04	La communication.
05	Présentation du secteur + Formation sur l'administration publique.
06	Présentation du secteur + Formation sur l'administration publique.
07	/
08	Aucune idée
09	Renforcer le système d'information.
10	/

Source : produit par nous-mêmes

Tableau 19 : question n°13

<i>Fonctionnaire</i>	<i>Question n°13</i>	<i>Clarté du concept</i>		
		Faible	Moyenne	Forte
01	Le SIRH est une responsabilité sur le plan de communication, administration du personnel, formation, management, recrutement et gestion.	×		
02	Important pour la gestion des ressources humaine.		×	
03	Classique : non-application de la politique zéro papier+ Nous souhaiterons que tous les fichiers et les documents seront numérisés.		×	
04	Le SIRH permet le traitement des différentes opérations de la gestion des ressources humaines, il assure une meilleure communication entre les services.		×	
05	/	×		
06	Le SIRH devient un outil important pour les entreprises, permet d'organiser l'interactivité		×	

	entre leurs membres, il offre à chacun de s'exprimer.	
07	/	×
08	/	×
09	Un bon système	×
10	Il est indispensable.	×

Source : produit par nous-mêmes

NB : Question n°14(traité dans la deuxième section)

Tableau 20 : question n°15

<i>Fonctionnaire</i>	<i>Type d'information (Question n°15)</i>
01	Tout ce qui est en relation avec les tâches confiées.
02	/
03	Les tâches à accomplir.
04	Tout ce qui est professionnel.
05	Toutes informations relatives à ma mission.
06	Toutes informations relatives à ma mission.
07	Les lettres, les demandes de congé, ...
08	Les informations que je reçois concernant les tâches qui m'ont confié.
09	Les informations en relation avec mon travail.
10	Note de service, courrier professionnel, ...

Source : produit par nous-mêmes

Tableau 21 : question n°16 et 17

	<i>Question n°16</i>	<i>Question n°17</i>	
<i>Fonctionnaire</i>	Évaluation de l'interaction	Utile	Inutile

01	Positif	×	
02	/	/	/
03	Bien	×	
04	/	/	/
05	/	×	
06	/	×	
07	Je ne suis pas membre	/	
08	Je ne suis pas membre		/
09	/	×	
10	Possible	×	

Source : produit par nous-mêmes

Tableau 22 : question n°18

Question n°18

	Oui	Non
<i>Nombre des fonctionnaires</i>	05	05

Tableau 23 : questions N°19 et 20

<i>Fonctionnaires</i>	<i>Oui</i>	<i>Non</i>	<i>Moyennement</i>	<i>Propositions d'amélioration</i>
01	×			<ul style="list-style-type: none"> - Être bien encadré au sein du ministère ; - Suivre des formations en relation avec les tâches ; - Répartir les tâches selon les aptitudes et les compétences de chacun ; - Impliquer le personnel de la

				direction dans les activités, les projets et les évènements organisés par les équipes de travail du ministère.
02	×			<ul style="list-style-type: none"> - Mettre la bonne personne au bon endroit ; - Adaptation au changement ; - Suivre les règles de l'administration.
03	×			<ul style="list-style-type: none"> - Une meilleure utilisation des ressources technologiques et humaines ; - /
04	×			<ul style="list-style-type: none"> - Former les encadreurs.
05			×	<ul style="list-style-type: none"> - Des formations continues.
06		×		<ul style="list-style-type: none"> - /
07	×			<ul style="list-style-type: none"> - Formations, Travail d'équipe, la polyvalence.
08			×	<ul style="list-style-type: none"> - Formations, Séminaire, travail d'équipe, la polyvalence...).
09			×	<ul style="list-style-type: none"> - L'adaptation au changement,
10	×			<ul style="list-style-type: none"> - l'introduction de nouveaux modes de management dans les services du ministère.

Source : produit par nous-mêmes

2.1.3 La socialisation anticipative à la direction des ressources humaines :

Selon Ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique dans l'article 80 du premier chapitre : avant d'être recruté dans la fonction publique les candidats passent par voie de :

- Concours sur épreuve ;
- Concours sur titre pour certains corps de fonctionnaires ;
- Teste professionnel ;
- Recrutement direct, parmi les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités.

Et partir de cela nous pouvons comprendre et analyser les réponses de l'échantillon de recherche à la première question du guide d'entretien, deux fonctionnaires ont entendu parler du concours par les réseaux sociaux de ceux appartenant à la génération Z dont la durée d'enceinte de chacun d'eux n'excède pas trois ans ce qui explique l'apparition des nouvelles attentes à prendre en considération pour cette génération.

En outre, trois fonctionnaires ont choisi d'utiliser le site internet de la direction générale de la fonction publique, considéré comme la première source officielle pour annoncer l'ouverture des inscriptions au concours, comme nous trouvons aussi trois fonctionnaires qui ont consulté les journaux mais cet outil reste peu utilisé avec l'apparition du Web 2.0.

Notez également que deux fonctionnaires de l'échantillon de recherche ont été intégrés via certains mécanismes mis en place par l'État dans le cadre de la mise en œuvre de sa politique sociale pour intégrer les demandeurs d'emploi dans les institutions et administrations publiques, à savoir :

- Dispositif d'aide à l'insertion professionnelle (DAIP) : Ce dispositif offre des possibilités d'insertion aux jeunes primo-demandeurs d'emploi au niveau des entreprises publiques et privées et des institutions et administrations publiques, pris en charge financièrement par l'Etat. (Site officiel de l'ANEM)

L'objectif d'un programme complet d'intégration est double : d'une part faciliter la gestion des processus administratifs qui ont lieu lors de l'arrivée d'un salarié (formulaires en tous

genres, matériel informatique, accès au réseau...) en réduisant au maximum les tâches de saisie multiple et en fournissant la bonne information au bon moment au bon service de l'entreprise, d'autre part socialiser le nouveau salarié, c'est-à-dire lui permettre de s'imprégner le plus tôt possible de la culture de l'entreprise et de ses valeurs, découvrir son futur lieu de travail et son équipe, disposer d'informations concernant les avantages auxquels il peut prétendre.

Lorsque nous remarquons à travers les réponses de notre échantillon de recherche à la question n°2 relatives à la façon de s'inscrire au concours, nous constatons que la majorité ont déposé des dossiers format papier dans l'administration concerné ou en envoyant des fichiers par courrier postal, car cette fonctionnalité a été récemment introduite pour réduire le transfert des candidats vers l'administration et absorber la pression.

Fischer a défini les domaines de socialisation comme « ce qui est appris et ce qui modifié au cours de la socialisation ». Elle aboutit à quatre dimensions qui sont intermédiaires pour mesurer l'intégration des fonctionnaires.

2.1.4 Niveau d'intégration des fonctionnaires RH :

Tableau n°24 : Niveau d'intégration des fonctionnaires RH

Dimension	Résultats	Forme de tactique		Niveau de d'intégration observer		
		Individuelle	Institutionnelle	Faible	Moyen	Fort
L'établissement	Nous constatons dans la réponse à la question n°5 que 7/10 collaborateurs n'ont pas fait le tour du ministère pour connaître les différentes directions et bureaux du ministère, qui devaient à leur tour avoir une vision transversale du ministère cette tactique peut aussi augmenter la communication interpersonnelle afin de créer un environnement interne qui favorable au travail De plus 1/10 fonctionnaires a reçu l'organigramme du ministère sous format papier. (Question n° 08)		×	×		
Groupe de travail	À travers les questions 3, 4, 5 et 12 nous cherchons à connaître les tactiques réellement utilisées pour intégrer les nouveaux collaborateurs dans le groupe de travail et les présenter le ministère.					

	<p>Alors que nous visons à travers les questions 3 et 4 que le processus d'intégration des nouveaux collaborateurs dans leur groupe de travail a laissé une bonne impression sur la majorité alors qu'un seul collaborateur a eu une mauvaise impression, ce que peut affecter sa rentabilité au travail qui peut être duré pendant toute sa carrière professionnelle.</p>		×		×	
Maitrise des tâches	<p>Dans une administration publique tout candidat recruté dans un grade de la fonction publique est nommé en qualité de stagiaire. Toutefois, les statuts particuliers peuvent, compte tenu des qualifications élevées requises pour l'accès certains grades, prévoir la titularisation directe dans le grade comme il est mentionné dans l'article n°83 de même chapitre.</p> <p>Et c'est ce qui explique la raison de ne pas procéder à la formation de nouveaux collaborateurs (question n°9), car ils sont soumis à une période d'essai d'un an, renouvelable pour la même durée, et il est par défaut considéré comme un stagiaire jusqu'à ce qu'il prouve sa capacité à occuper un certain poste, tel qu'il est évalué par son supérieur et par cette procédure le nouveau recruté adopte des tactiques individuelles d'apprentissage et il apprend sur le tas.</p> <p>Nous avons observé qu'au MPT la nouvelle recrue est souvent accompagnée par son supérieur son collègue l'aide des collègues, ce qui explique la satisfaction de la majorité de l'échantillon avec l'accompagnement qu'ils ont eu pendant la période d'essai. (Question n°6 et 7)</p> <p>À travers les réponses obtenues aux questions n°08 et 10, nous constatons que tous les employés de l'échantillon de recherche reçoivent les tâches qui leur sont assignées sous forme de documents papier de la part du responsable ou du superviseur, soit verbalement, soit en utilisant des moyens de communication internes tels que le téléphone et l'e-mail.</p>		×		×	
L'image de soi						

	<p>Lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur s'accompagne d'une évolution de l'identité individuelle, il établit ses ancrs de carrière nous remarquons à travers les réponses à la question n°19 que le fonctionnaire peut évaluer son environnement de travail en matière d'apprentissage, comme il donne des suggestions d'amélioration qui peut être adéquat avec ses valeurs et ses compétences.</p> <p>(Question n°20)</p>					
--	--	--	--	--	--	--

Source : produit par nous-mêmes

2.2 La maturité de la direction des ressources humaines à utiliser le SIRH :

Afin de diagnostiquer la maturité de direction des ressources humaines à utiliser le SIRH nous avons posé quelques questions de base pour savoir dans quelle mesure les fonctionnaires comprennent le SIRH du point de vue d'un gestionnaire et n'est pas une vision purement informatique afin de bénéficier d'une meilleure expérience d'apprentissage. La question n°13 a été posée à cet effet, suivi de la question n°14 son objectif et de connaître les supports techniques du fonctionnement de ce système.

Nous constatons que 6/10 fonctionnaires RH n'ont pas une vision claire sur le SIRH, cela est dû à la nature de leur formation de base et au fait qu'ils ont été directement intégrés au travail sans suivre de formation sur les concepts les plus importants et les outils nécessaires pour la gestion des ressources humaines dans les institutions et administration publiques.

Alors que trois autres collaborateurs ont une vision superficielle de ce qu'est le système d'informations des ressources humaines et de son rôle efficace dans la gestion des ressources humaines qui pousse automatiquement les nouveaux collaborateurs vers le processus d'intégration et assure leur suivi et les accompagne dans l'exécution des tâches qui leur sont confiés.

2.2.1 Les supports techniques et humains du SIRH :

A. Les supports techniques :

➤ **Les réseaux informatiques** : le ministère gère ses activités par deux réseaux :

Réseau internet : internet est le réseau informatique mondial qui rend accessible au public des services divers et variés comme le courrier électronique et le *World Wide Web* (plus couramment appelé Web).

Et le ministère assure l'accès à internet pour tous les bureaux du ministère permettant aux fonctionnaires de rechercher des informations pour accomplir leurs tâches, envoyer des emails... ext) internet assure un meilleur apprentissage continu pour les collaborateurs.

Réseau intranet : le ministère dans son ensemble dispose d'un intranet indépendant d'Internet qui relie l'administration centrale avec les administrations non centrales au niveau national, il est connecté à des ordinateurs et lié différentes directions et bureaux comme il dispose à des applications professionnelles.

Le ministère renouvèle ses technologies de l'information et de la communication pour suivre le rythme du développement en fonction de ses besoins et de ses ressources financières.

Le Ministère garantit également la qualification de ses employés pour faire face à ces technologies. Les cahiers des charges pour l'acquisition des technologies de l'information et de la communication stipulent la nécessité d'organiser des sessions de formation au profit des employés du Ministère, qu'il s'agisse des utilisateurs finaux ou des personnes chargées de l'installation et de la maintenance de ces appareils.

➤ **Les applications métier** :

La messagerie : elle est considérée comme l'outil le plus utilisé, de sorte que chaque employé a son propre compte porte son nom et prénom, son objet et d'échanger des informations, des instructions, ainsi que des documents électroniques entre les employés et les cadres supérieur. Comme il peut être déduit comme un document officiel.

➤ **Les logiciels** : le ministère dispose des logiciels bureautiques, y compris :

Microsoft Word : est un logiciel de traitement de texte Il est utilisé dans la plupart des directions du ministère pour rédiger les transactions administratives et le traitement de texte, notamment en ce qui concerne les rapports de diverses réunions internes et externes, ainsi que les réponses aux messages externes adressés aux différentes directions et concessionnaires.

Microsoft Excel : est un logiciel de la suite bureautique Office de Microsoft et permet la création de tableaux, de calculs automatisés, de plannings, de graphiques et de bases de données. On appelle ce genre de logiciel un "tableur".

Il est utilisé dans toutes les directions du ministère pour préparer des études statistiques qui permettent de connaître le niveau de performance et de travailler pour l'améliorer.

Powerpoint : est un logiciel de présentation très utilisé dans les réunions les évènements...

- **Matériels** : pour ces programmes et applications soient exploités, certains équipements doivent être disponibles, notamment :

Microordinateur : tous les bureaux du Ministère dispose d'un ordinateur conformément à la politique du Ministère de généraliser l'utilisation de l'ordinateur.

Imprimante : est un engin permettant d'obtenir un document sur papier à partir d'un modèle informatique du document, le Ministère est contraint d'imprimer certains fichiers ou rapports et d'autres documents nécessaires à l'avancement des travaux et de les conserver dans les archives en cas de besoin, et pour cela, la majorité des directions du Ministère disposent de cet outil.

B. Les supports humains :

Les utilisateurs finaux : ce sont les personnes qui utilisent directement le système ou qui utilisent ses extrants et qui sont représentés dans notre échantillon de recherche.

- **Les spécialistes de système d'information : nous distinguons trois types :**

Analystes système : ils conçoivent le système d'information en fonction des besoins des utilisateurs finaux.

Les développeurs des programmes : ils construisent des programmes informatiques en utilisant les détails fournis par l'analyste système, traduisant les besoins en symboles que l'ordinateur comprend.

Opérateurs système : ils aident à faire fonctionner, surveiller et maintenir les systèmes d'information.

Parce que notre échantillon de recherche était basé sur les fonctionnaires de niveau tactique et n'est pas décisionnel, ce qui explique la nature des informations opérationnelles que les membres de l'échantillon de recherche reçoivent dans leurs boîtes messagerie (Question n°15), chacun selon sa position de travail, c'est-à-dire l'information envoyait d'une façon personnalisée.

2.2.2 L'introduction des forums de discussions et leur rôle pour l'apprentissage continu des collaborateurs :

Pour but d'évaluer l'interactivité dans les forums de discussion et vu que le ministère ne possède pas un forum qui rassemble l'ensemble des directions, la direction des ressources humaines à créer un groupe Facebook officiel administré par la DRH inclus toutes les collègues de la même direction afin d'offrir un espace libre de communication et de partage des connaissances ce qui créait une sorte d'enrichissement des connaissances et assure un apprentissage continu. Les réseaux sociaux sont des outils importants pour s'intégrer dans le groupe de travail. Ces plateformes offrent plusieurs caractéristiques, dont : le travail d'équipe, le travail collaboratif, l'état d'avancement des tâches (réalisées, en cours d'achèvement, ...) au fait qu'en pratique la DRH ne profite pas de ces fonctionnalités.

En analysons les réponses à les questions n°16, 17 et 18 nous observons que beaucoup de fonctionnaires ne font pas partie de ce groupe malgré ses évaluations sont positifs et sont conscients de l'importance de ces forums, dans la (question n°18) 5/10 fonctionnaires ont accès à d'autres ce que nous explique que ces forums introduit par les collègues et ne sont pas administré par la DRH.

2.2.3 Les axes d'amélioration :

➤ Amélioration de la procédure d'accueil : (Question n°12)

Cette question était pour but d'impliquer ces fonctionnaires à proposer des axes d'amélioration comme ils faisaient partie du processus d'intégration, et ce sont quelques-unes des propositions de leur part :

- Maintenir l'image de l'établissement par une bonne communication ;
- Sensibilisation des responsables de l'établissement sur l'importance de planifier l'intégration des nouveaux collaborateurs ;
- Permettre aux nouveaux collaborateurs d'avoir une vision transversale de l'établissement ;

- Soumettre les nouveaux employés à une formation sur le fonctionnement de l'administration publique et clarifier sa mission et les objectifs les plus importants qu'elle cherche à atteindre ;
- Dématérialisation du processus d'intégration.

➤ **L'amélioration de milieu d'apprentissage continu :**

Afin de connaître les éléments qu'influence le processus d'apprentissage à la direction des ressources humaines et les moyens de les réduire, et d'assurer un apprentissage continu pour les employés de la Direction des ressources humaines, nous analysons les réponses aux questions 19 et 20.

Nous remarquons une divergence dans les réponses à la question 19, En effet, la direction des ressources humaines adopte la tactique individuelle dans l'intégration de ses fonctionnaires, ce qui donne une sorte d'incohérence dans l'exécution des tâches, et elle est liée aux capacités de l'encadreur, cette méthode est utilisée dans des tâches difficiles et complexes.

Notez qu'ordonnance n°06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondants au 15 juillet 2006 portant statut générale de la fonction publique dans l'article n°97 et 98 du chapitre quatre à indiquer que tout fonctionnaire est soumis, au cours de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles.

L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité :

- L'avancement ;
- La promotion ;
- L'octroi d'avantages liés au rendement et à la performance ;
- L'octroi de distinctions honorifiques et récompenses.

Recommandations :

- Délivrance d'un guide d'intégration des fonctionnaires (Script de poste)
- La mise en place d'un système GED
- Création d'une bibliothèque en ligne vu que le ministère ne dispose pas d'une bibliothèque.
- Programme d'orientation à la fonction publique.

Conclusion

Et pour donner une conclusion sur ce qui précède, nous rappelons les objectifs de l'étude et les comparons avec les résultats obtenus afin de répondre à la problématique de recherche.

Les objectifs de l'étude étaient les suivants :

- Le rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'intégration des employés
- La contribution du SIRH dans l'apprentissage continu des collaborateurs de la DRH.

Les principaux résultats obtenus :

- Les collaborateurs de la direction des ressources humaines du ministère n'ont pas une vision claire sur le SIRH ;
- Les canaux de communication pour la fonction publique sont multiples et font l'objet d'une socialisation anticipative ;
- La direction des ressources humaines du ministère des postes et Télécommunications utilise les dossiers papier des candidats pour les inscriptions au concours ;
- La direction des ressources humaines du ministère des postes et Télécommunications néglige l'étape d'accueil des nouveaux collaborateurs ;
- Dans la direction des ressources humaines du ministère des postes et Télécommunications les nouvelles recrues s'intègrent directement leur poste en qualité de stagiaire et apprend sur le tas ;
- L'observation et l'accompagnement ont une forte contribution pour intégrer les nouveaux salariés ;
- Ministère des postes et Télécommunications ne programme pas l'intégration des nouvelles recrues ;
- La direction des ressources humaines n'intègre pas ses salariés collectivement selon un programme mais plutôt individuellement.
- **Les limites de la recherche :**

Comme toute recherche scientifique, elle peut se heurter à plusieurs obstacles, dont les plus importants sont :

- La durée limitée du stage nous a contraints à faire l'impasse sur certains concepts que nous aurions pu approfondir davantage.
- Lieu de stage inapproprié avec notre sujet de recherche.

- L'absence d'une bibliothèque au niveau du ministère, qui constitue un frein au manque de documents et de recherche préalables sur notre sujet de recherches.

Les prolongements possibles du Mémoire :

L'intégration des employés est considérée comme une étape de la gestion du cheminement de carrière où l'employé doit constamment apprendre à progresser vers des postes plus élevés et à s'adapter aux changements qui se produisent dans l'établissement. C'est pourquoi nous suggérons comme sujet aux apprenants qui aspirent à compléter ce sujet pour aborder le sujet de l'apprentissage organisationnel dans un changement technologique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Mémoires et thèses :

1. Frédéric Leroy (1992). Processus d'apprentissage organisationnel et partages de compétences à l'occasion d'une fusion, PhD. Dissertation, école des hautes études commerciales, 733 pages,
2. OLFA Chaurabi (2010). « Un cadre ontologique générique de modélisation, de capitalisation et de partage de Connaissances Métiers Situées en Ingénierie Système », Présentée pour l'obtention du diplôme de doctorat en informatique du CNAM (Paris) et de l'ENSI (Université de La Manouba)

Livres :

3. LOUISE Lemire, et GAÉTANT Martel (2007). L'approche systémique de gestion des ressources humaines : Le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du XXI^e siècle, Canada, Presses de l'Université du Québec
4. Caroline Sauvajol-Rialland (2009). Mieux s'informer pour mieux communiquer : Décrypter Sélectionner Transmettre, Dunod, Paris
5. MARK EASTERBY-SMITH, MARJORIE A. LYLES (2011) *Handbook of organizational learning and knowledge management, second edition, A John Wiley and Sons, Ltd, Publication.*
6. Marie-Hélène Delmond Yves Petit, Jean-Michel Gautier (2007). « Management des systèmes d'information », deuxième édition, Dunod, Paris.
7. PATRICK Storhayé (2013). « Le SIRH : Enjeux, facteurs de succès et perspectives » Dunod, Paris, 2013.
8. VUIBERT Magnard (2015). « Le SIRH : Enjeux, bonnes pratiques et innovation », troisième édition, paris.
9. GELLIT Michelle, GELLIT Patrick (2010). « Système d'information des ressources humaines », Dunod, Paris, 2010

10. الدكتور عبد الوهاب سويسي 2015 «نظريات التنظيم و تصميم المنظمات», الطبعة الثانية, دار النجاح للكتاب للنشر و التوزيع

Articles

11. KOCH enoit MARIE-MAGDELAINE Thierry : doit-on concevoir le changement comme un processus d'apprentissage ? Vol.31

12. YVON Pesqueux, DURANCE Philippe (2004). « Économie de la connaissance mode ou modèle », Vol.59, Version 01, N°06, p.20-23
13. DELPHINE Lacaze (2005). « Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : Validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés », Vol 20, p.2 ;3
14. GÉRARD Koenig (2006). « L'apprentissage organisationnel : Repérage des lieux » Vol 15
15. SERGE Perro (2012). « Echelles de mesure de la socialisation organisationnelle : État de l'art et perspectives », Vol 37, p 3-15 EC Montréal

Sites web :

16. Encyclopédie Wikipédia
17. <http://www.sietmanagement.fr/theories-de-lapprentissage-organisationnel-argyris-et-schon-nelson-et-winter/>
18. <https://www.larousse.fr/>

LA LISTE DES ANNEXES

ANNEX A-LE GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

(Destiné aux fonctionnaires de la direction des ressources humaines au ministère de la poste et des télécommunications).

Première partie : Présentation de l'interviewer et objectif de l'étude

Je suis Mohammed Gherbi, étudiant en deuxième année master spécialité management e-gouvernement au sein de l'école nationale supérieure de management- Pôle universitaire Kolea – Tipaza.

L'entretien d'aujourd'hui, il fait partie d'une recherche scientifique élaborée dans le cadre d'un mémoire de fin de cycle pour l'obtention de master en sciences de gestion.

Cette recherche porte essentiellement sur le rôle de l'apprentissage organisationnel dans l'intégration des employés afin d'assurer leur engagement en travail et leur satisfaction et rétention dans l'organisation en utilisant l'outil SIRH comme instrument d'apprentissage et de création des connaissances nouvelles, en souhaitant avoir des réponses afin d'enrichir notre recherche scientifique, d'une part et essayer d'aider le ministère des postes et des télécommunications à tirer profit d'une meilleure utilisation des nouvelles technologies afin d'intégrer leurs collaborateurs d'autre part.

Bien entendu, tout ce qui sera dit au cours de cet entretien restera absolument confidentiel et anonyme.

Données personnelles :

Poste	L'enceintée	Formation initiale	Niveau d'étude	Catégorie

Deuxième partie : Grille des questions

Les tactiques et outils de socialisation organisationnelle :

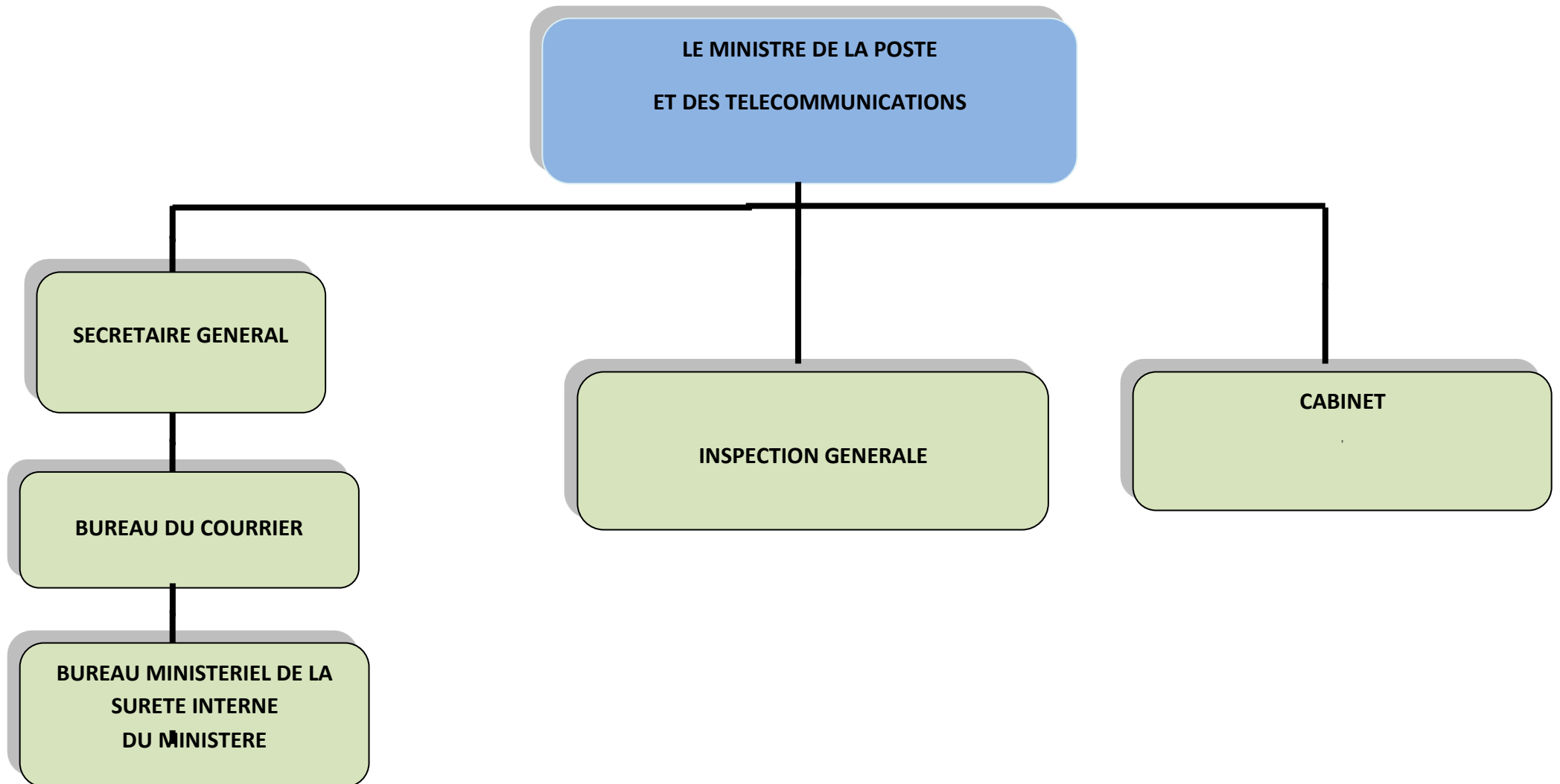
1. comment avez-vous été informé de l'ouverture des inscriptions au concours de la fonction publique ?
2. Comment vous êtes-vous inscrit au concours?
3. Votre arrivée a-t-elle été communiquée au personnel de l'établissement ?.....
4. Comment qualifieriez-vous l'accueil que vous avez reçu de la part de l'équipe de travail ?
5. Avez-vous effectué une visite lors de votre premier jour de travail pour découvrir l'établissement ?
6. Un tuteur vous a-t-il attribué pour assurer votre accompagnement ?
7. Comment évalueriez-vous l'accompagnement dont vous avez bénéficié pendant la période d'essai ? et pourquoi ?
8. Quels documents vous ont été remis lors de votre inauguration ? Sous format papier ou électronique ?
9. Avez-vous bénéficié d'une formation avant de votre nomination au poste ? Si oui par quel moyen ?

10. Avez-vous été informé des tâches que vous alliez effectuer en tant que salarié ? Si oui comment ?
.....
11. Pouvez-vous obtenir des réponses rapides et claires en cas de confusion ou d'ambiguïté ? Si oui par quel moyen ?
.....
12. Que souhaiteriez-vous voir améliorer la procédure d'accueil de l'établissement ?
.....
13. Que pensez-vous sur le SIRH ? (Système d'information des ressources humaines)
.....
.....
14. Quels sont les moyens technologiques mettent à votre disposition ?
.....
.....
15. Quels types d'informations recevez-vous dans votre messagerie professionnelle ?
.....
16. Comment jugez-vous l'interaction entre collègues sur le groupe Facebook professionnel ?
.....
17. Trouvez-vous qu'il est utile pour l'enrichissement des connaissances ?
.....
18. Avez-vous accès aux d'autres forums de discussions ?.....
19. Trouvez-vous que votre milieu de travail est favorable pour un apprentissage continu ?
.....
20. Que proposez-vous pour l'améliorer ?.....
.....

**ANNEX B-L'ORGANIGRAMME DU
MONISTÈRE DE LA POSTE ET DES
TÉLÉCOMMUNICATIONS**

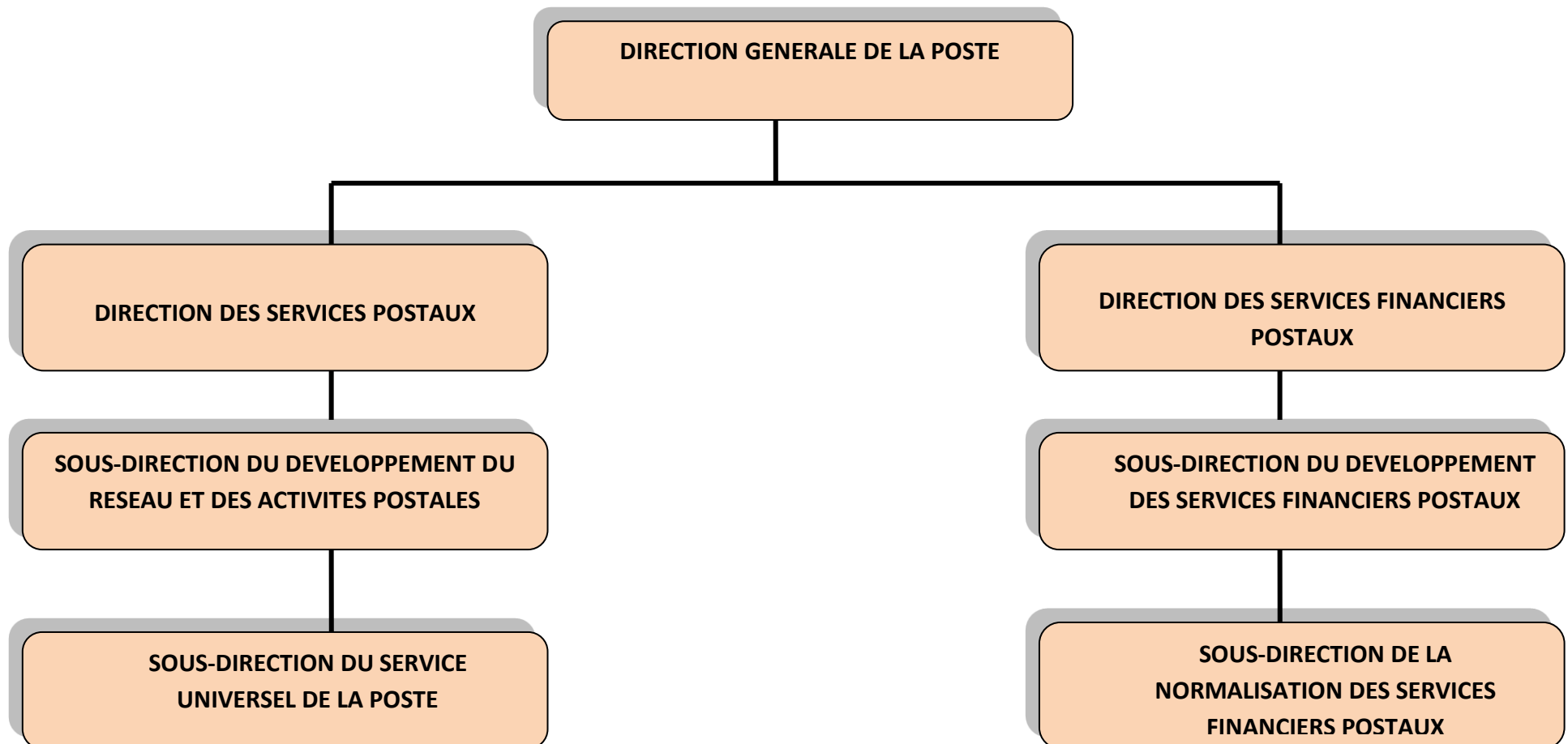
ORGANIGRAMME MPT

Décret exécutif n° 20- 179 du 6 Juillet 2020 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications.



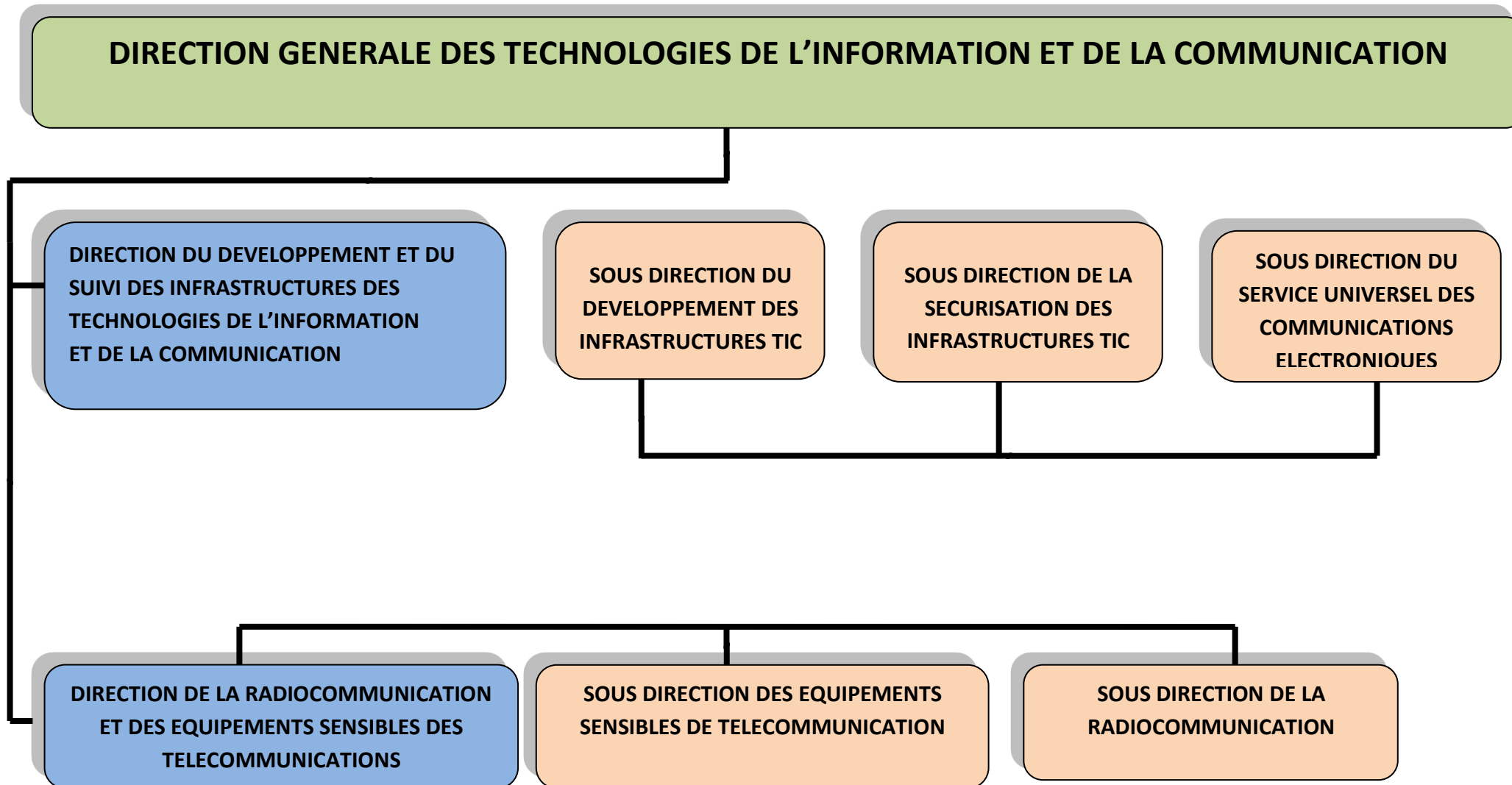
ORGANIGRAMME MPT

Décret exécutif n° 20- 179 du 6 Juillet 2020 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications.



ORGANIGRAMME MPT

Décret exécutif n° 20- 179 du 6 Juillet 2020 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications.



ORGANIGRAMME MPT

Décret exécutif n° 20- 179 du 6 Juillet 2020 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications.

DIRECTION GENERALE DE LA SOCIETE DE L'INFORMATION

**DIRECTION DE DEVELOPPEMENT
DE LA SOCIETE DE L'INFORMATION**

**DIRECTION DU DEVELOPPEMENT
ET DE SECURISATION DES SYSTEMES D'INFORMATION**

**SOUS DIRECTION
DE DEVELOPPEMENT DU CONTENU
ET DES SERVICES EN LIGNES**

**SOUS DIRECTION
DE LA NORMALISATION ET DE LA VEILLE
LIEES A LA SOCIETE DE L'INFORMATION**

**SOUS DIRECTION
DE MANAGEMENT DES PROJETS**

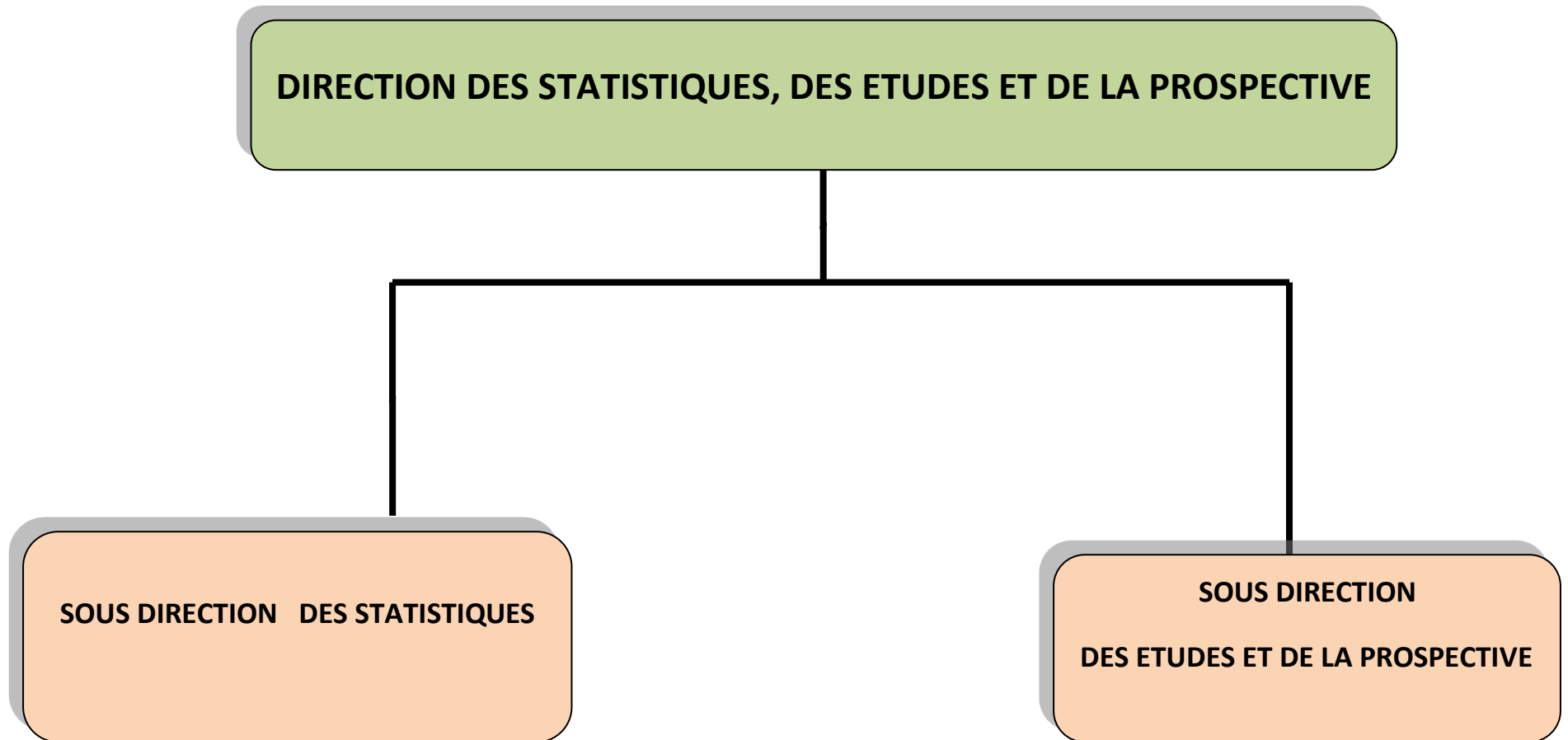
**SOUS DIRECTION
DU DEVELOPPEMENT DES SYSTEMES
D'INFORMATION**

**SOUS DIRECTION
DE LA SECURITE DES SYSTEMES D'INFORMATION
DU SECTEUR**

**SOUS DIRECTION
DE LA DOCUMENTATION ET DE LA NUMERISATION
DES ARCHIVES**

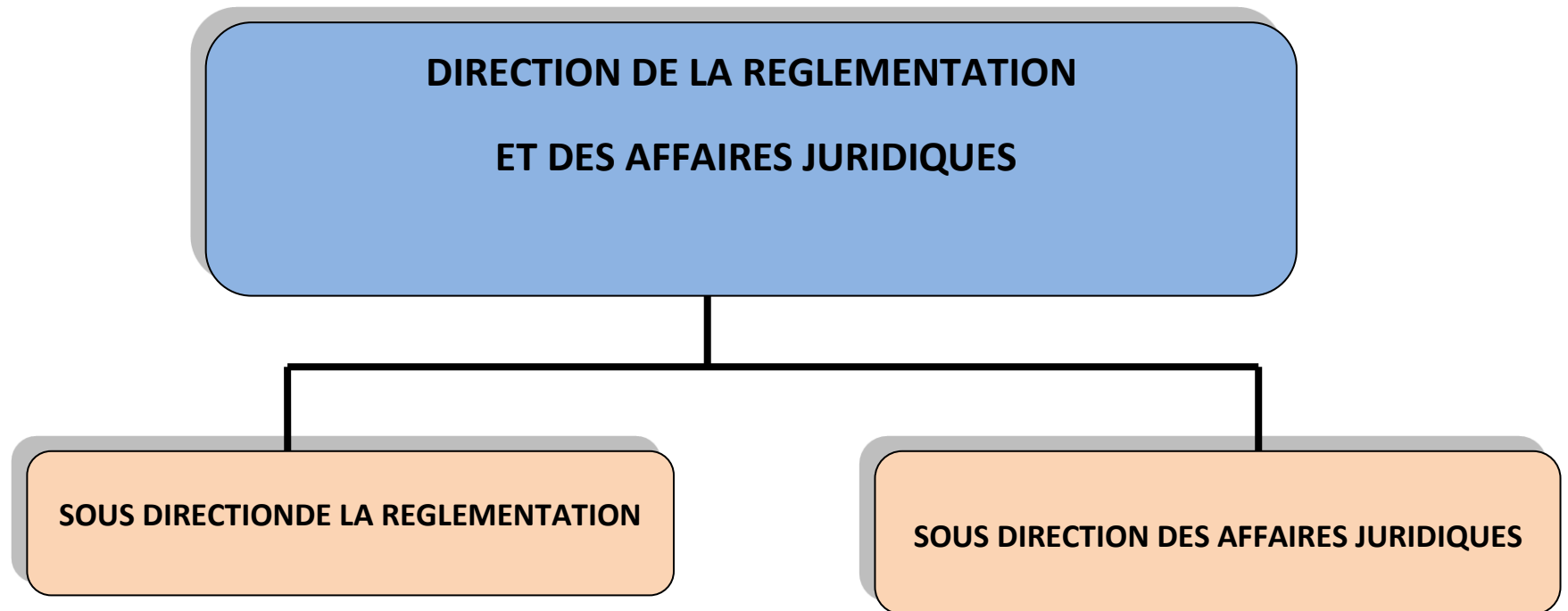
ORGANIGRAMME MPT

Décret exécutif n° 20- 179 du 6 Juillet 2020 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications.



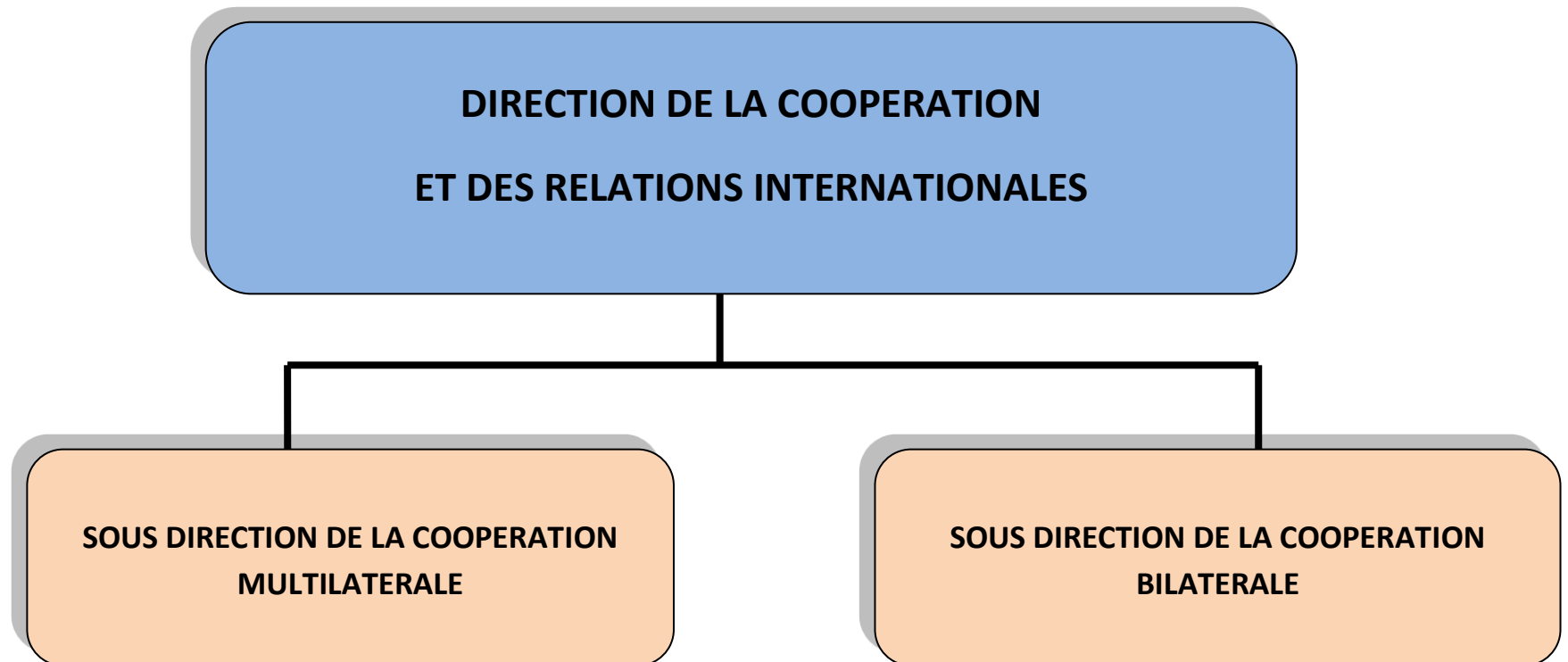
ORGANIGRAMME MPT

Décret exécutif n° 20- 179 du 6 Juillet 2020 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications.



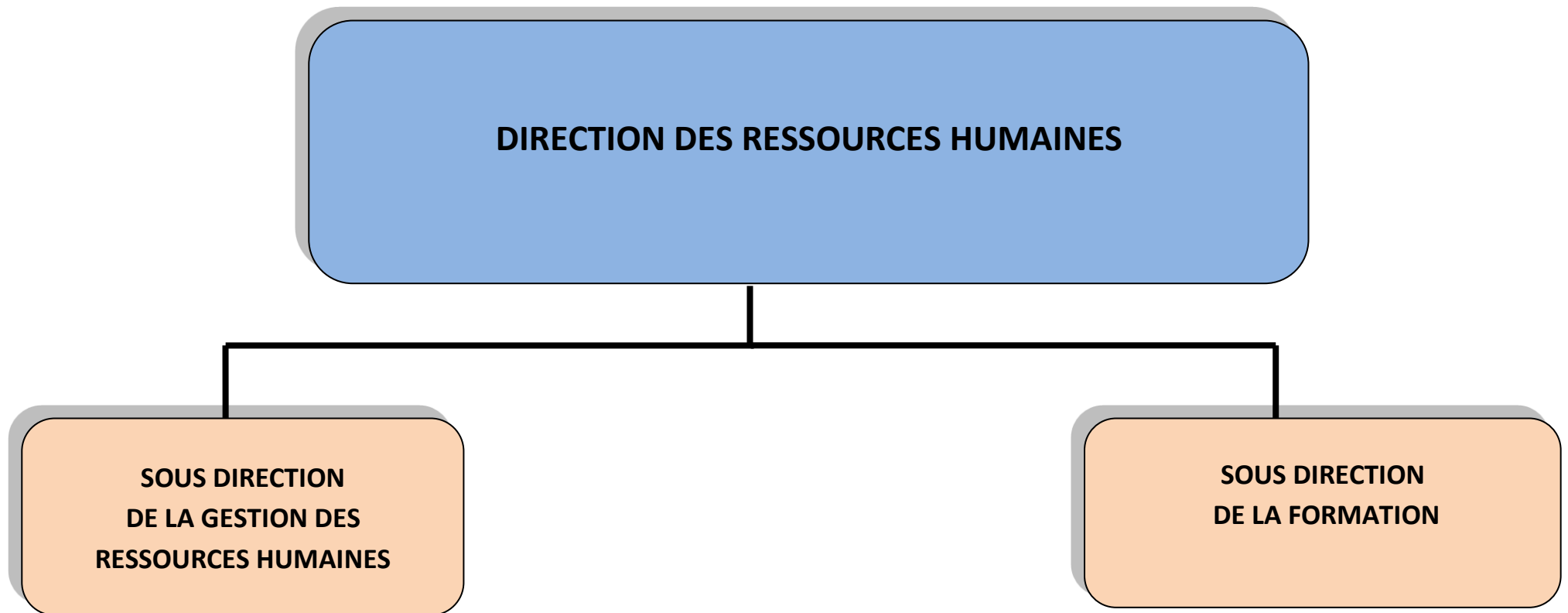
ORGANIGRAMME MPT

Décret exécutif n° 20- 179 du 6 Juillet 2020 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications.



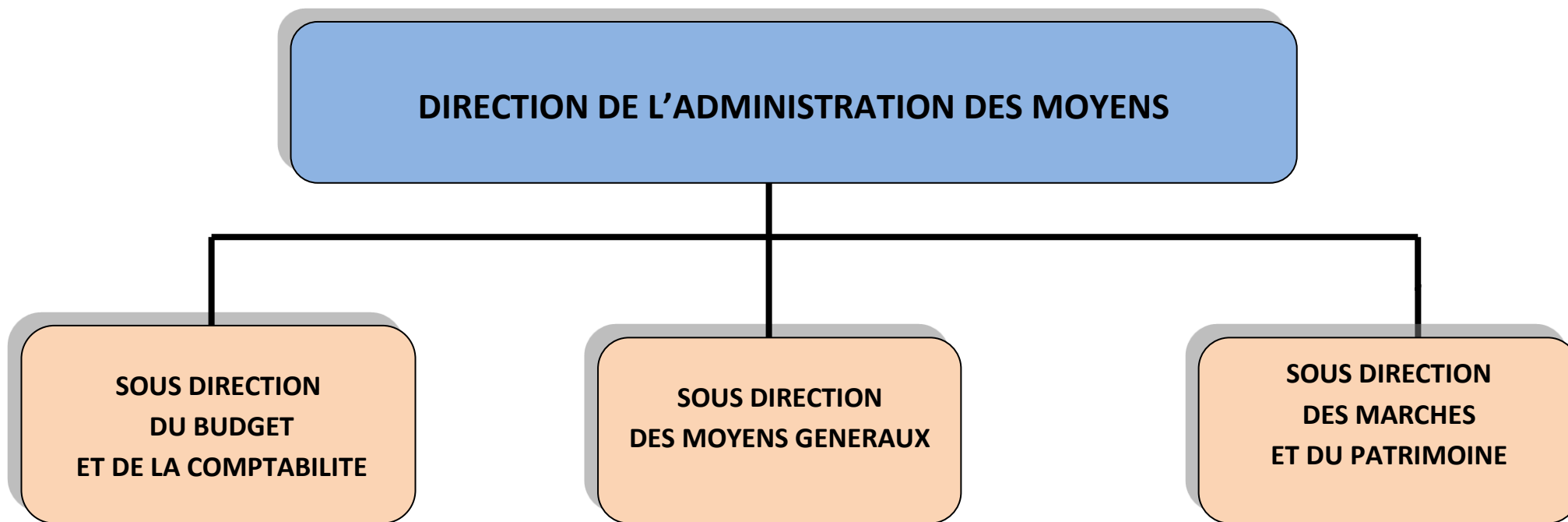
ORGANIGRAMME MPT

Décret exécutif n° 20- 179 du 6 Juillet 2020 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications.



ORGANIGRAMME MPT

Décret exécutif n° 20- 179 du 6 Juillet 2020 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications.



**ANNEX C- ORDONNANCE N°06-03 DU 19
JOURNADA EL THANIA 1427
CORRESPONDANTS AU 15 JUILLET 2006
PORTANT STATUT GÉNÉRAL DE LA FONCTION
PUBLIQUE**

SOMMAIRE**ORDONNANCES**

Ordonnance n° 06-03 du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.....	3
--	---

DECRETS

Décret exécutif n° 06-246 du 13 Jomada Ethania 1427 correspondant au 9 juillet 2006 fixant les prérogatives, la composition et le fonctionnement de la commission nationale des semences et plants.....	19
Décret exécutif n° 06-247 du 13 Jomada Ethania 1427 correspondant au 9 juillet 2006 fixant les caractéristiques techniques du catalogue officiel des espèces et variétés des semences et plants, les conditions de sa tenue et de sa publication ainsi que les modalités et procédures d'inscription à ce catalogue.....	20
Décret exécutif n° 06-248 du 13 Jomada Ethania 1427 correspondant au 9 juillet 2006 fixant les modalités d'organisation des battues administratives.....	22
Décret exécutif n° 06-249 du 13 Jomada Ethania 1427 correspondant au 9 juillet 2006 fixant les conditions et les modalités d'organisation des compétitions sportives pratiquées sur la plage.....	23
Décret exécutif n° 06-250 du 13 Jomada Ethania 1427 correspondant au 9 juillet 2006 modifiant le décret exécutif n° 04-187 du 19 Jomada El Oula 1425 correspondant au 7 juillet 2004 fixant la nomenclature des engins de pêche dont l'importation, la fabrication, la détention et la vente sont interdites.....	26

DECISIONS INDIVIDUELLES

Décret présidentiel du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 mettant fin aux fonctions du Chef d'état-major de la garde républicaine.....	27
Décret présidentiel du 19 Jomada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant nomination du Chef d'état-major de la garde républicaine.....	27
Décret présidentiel du 5 Jomada El Oula 1427 correspondant au 1er juin 2006 mettant fin aux fonctions du directeur de l'annexe régionale de l'office national des statistiques à Ouargla.....	27
Décret présidentiel du 5 Jomada El Oula 1427 correspondant au 1er juin 2006 portant nomination au titre de l'office national des statistiques.....	27

ARRETES, DECISIONS ET AVIS**MINISTERE DE L'ENERGIE ET DES MINES**

Arrêté du 29 Rabie Ethani 1427 correspondant au 27 mai 2006 portant approbation de projets de construction d'ouvrages électriques.....	27
--	----

MINISTERE DE LA CULTURE

Arrêté du 10 Jomada El Oula 1427 correspondant au 6 juin 2006 portant institutionnalisation du festival culturel international de la musique "Gnaoui".....	28
--	----

Art. 67. — Les commissions de recours sont saisies par le fonctionnaire, pour les sanctions disciplinaires des 3ème et 4ème degrés prévues à l'article 163 de la présente ordonnance.

Art. 68. — Les candidats à un mandat électif pour la représentation des fonctionnaires au sein des commissions paritaires sont présentés par les organisations syndicales représentatives.

Lorsque le nombre de votants est inférieur à la moitié des électeurs, il est procédé à un second tour d'élection.

Dans ce cas, tout fonctionnaire remplissant les conditions d'éligibilité peut se porter candidat. Le scrutin est, alors, validé quel que soit le nombre de votants.

Art. 69. — Lorsqu'il n'existe pas d'organisations syndicales représentatives au sein d'une institution ou administration publique, les fonctionnaires remplissant les conditions d'éligibilité peuvent se porter candidats à l'élection des commissions administratives paritaires.

Art. 70. — Les comités techniques sont consultés sur les questions relatives aux conditions générales de travail ainsi qu'à l'hygiène et à la sécurité au sein des institutions et administrations publiques concernées.

Art. 71. — Les comités techniques sont créés auprès des institutions et administrations publiques. Ils sont composés d'un nombre égal de représentants de l'administration et de représentants élus des fonctionnaires.

Ils sont présidés par l'autorité auprès de laquelle ils sont placés ou son représentant choisi parmi les membres désignés au titre de l'administration. Les représentants des fonctionnaires aux commissions administratives paritaires élisent en leur sein leurs représentants dans les comités techniques.

Art. 72. — Les membres représentants de l'administration au sein des commissions administratives paritaires, des commissions de recours et des comités techniques sont désignés par l'autorité investie du pouvoir de nomination.

Art. 73. — Les attributions, la composition, l'organisation, le fonctionnement, le règlement intérieur-type des commissions prévues à l'article 62 ci-dessus ainsi que les modalités de déroulement des élections sont fixés par voie réglementaire.

TITRE IV

ORGANISATION ET DEROULEMENT DE LA CARRIERE

Chapitre 1er

Le recrutement

Art. 74. — Le recrutement des fonctionnaires est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics.

Art. 75. — Nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire s'il ne remplit pas les conditions suivantes :

— être de nationalité algérienne ;

— jouir de ses droits civiques ;

— ne pas avoir de mentions au bulletin du casier judiciaire incompatibles avec l'exercice de l'emploi postulé ;

— être en situation régulière au regard du service national ;

— avoir l'âge, l'aptitude physique et mentale, ainsi que les qualifications exigées pour l'accès à l'emploi postulé.

Art. 76. — L'administration peut, le cas échéant, organiser un contrôle médical pour le recrutement dans certains corps de fonctionnaires.

Art. 77. — Les statuts particuliers peuvent préciser, en tant que de besoin, et compte tenu des spécificités inhérentes à certains corps, les conditions de recrutement prévues à l'article 75 ci-dessus.

Ils peuvent, en outre, préciser les corps pour lesquels l'accès est subordonné à une enquête administrative préalable.

Art. 78. — L'âge minimum pour l'accès à un emploi de la fonction publique est fixé à 18 ans révolus.

Art. 79. — L'accès au grade est subordonné à la justification d'une qualification attestée par des titres, diplômes ou niveau de formation.

Art. 80. — Le recrutement dans un emploi de la fonction publique s'effectue par voie de :

— concours sur épreuves ;

— concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires ;

— test professionnel ;

— recrutement direct, parmi les candidats ayant subi une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités.

Art. 81. — Les candidats aux concours sur épreuves, concours sur titres ou tests professionnels sont déclarés admis par un jury, qui établit une liste de classement par ordre de mérite.

Art. 82. — Les modalités d'organisation et de déroulement des concours prévus à l'article 80 ci-dessus sont déterminées par voie réglementaire.

Chapitre 2

Le stage

Art. 83. — Tout candidat recruté dans un grade de la fonction publique est nommé en qualité de stagiaire.

Toutefois, les statuts particuliers peuvent, compte tenu des qualifications élevées requises pour l'accès à certains grades, prévoir la titularisation directe dans le grade.

Art. 84. — Le stagiaire est astreint, selon la nature des tâches inhérentes au grade auquel il a vocation à appartenir, à l'accomplissement d'un stage probatoire d'une durée d'une année qui peut, pour certains corps, être assorti d'une formation préparatoire à l'occupation de l'emploi.

Art. 85. — A l'issue de la période de stage, prévue à l'article 84 ci-dessus, le stagiaire est soit :

- titularisé dans son grade ;
- astreint à une prorogation de stage, une seule fois, pour une même durée ;
- licencié sans préavis ni indemnité.

Art. 86. — La titularisation du stagiaire est proposée par l'autorité hiérarchique habilitée. Elle est subordonnée à l'inscription sur une liste d'aptitude et soumise à la commission administrative paritaire compétente.

Art. 87. — Le stagiaire est assujéti aux mêmes obligations que le fonctionnaire et bénéficie des mêmes droits, sous réserve des dispositions du présent statut.

Art. 88. — Le stagiaire ne peut faire l'objet de mutation, de détachement ou de mise en disponibilité.

Art. 89. — Le stagiaire ne peut être éligible à une commission administrative paritaire, une commission de recours ou un comité technique. Il peut, toutefois, participer à l'élection des représentants des fonctionnaires appartenant au grade ou corps dans lequel il a vocation à être titularisé.

Art. 90. — La période de stage est une période d'activité. Elle est prise en compte dans le calcul de l'ancienneté pour la promotion, l'avancement et la retraite.

Art. 91. — Les questions relatives à la situation administrative du stagiaire relèvent de la commission administrative paritaire compétente.

Art. 92. — Les modalités d'application des dispositions du présent chapitre sont fixées par voie réglementaire.

Chapitre 3

La gestion administrative de la carrière du fonctionnaire

Art. 93. — L'administration est tenue de constituer un dossier administratif pour chaque fonctionnaire.

Le dossier doit comporter l'ensemble des pièces concernant les titres et diplômes, l'état civil, la situation administrative du fonctionnaire. Ces pièces sont enregistrées, numérotées et classées sans discontinuité.

L'exploitation du dossier administratif est destinée exclusivement à la gestion de la carrière du fonctionnaire.

Aucune mention faisant état des opinions politiques, syndicales ou religieuses de l'intéressé ne doit y figurer.

Art. 94. — Les fonctionnaires sont dotés d'une carte professionnelle. Ses caractéristiques et les conditions de son utilisation sont fixées par voie réglementaire.

Art. 95. — Le pouvoir de nomination des fonctionnaires relève de l'autorité habilitée par les lois et règlements en vigueur.

Art. 96. — Tous les actes concernant la situation administrative du fonctionnaire lui sont notifiés. Les actes administratifs portant nomination, titularisation, promotion et cessation de fonctions des fonctionnaires sont publiés dans un bulletin officiel de l'institution ou de l'administration publique concernée.

Le contenu et les caractéristiques du bulletin officiel sont fixés par voie réglementaire.

Chapitre 4

L'évaluation du fonctionnaire

Art. 97. — Tout fonctionnaire est soumis, au cours de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées, ses aptitudes professionnelles.

Art. 98. — L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité :

- l'avancement ;
- la promotion ;
- l'octroi d'avantages liés au rendement et à la performance ;
- l'octroi de distinctions honorifiques et récompenses.

Art. 99. — L'évaluation du fonctionnaire est fondée sur des critères objectifs destinés à apprécier notamment :

- le respect des obligations générales et statutaires ;
- la compétence professionnelle ;
- l'efficacité et le rendement ;
- la manière de servir.

Les statuts particuliers peuvent prévoir d'autres critères, compte tenu des spécificités de certains corps.

Art. 100. — Les institutions et administrations publiques arrêtent, après avis des commissions administratives paritaires et accord de la structure centrale chargée de la fonction publique, des méthodes d'évaluation adaptées à la nature des activités des services concernés.

Art. 101. — Le pouvoir d'évaluation et d'appréciation relève de l'autorité hiérarchique habilitée.

L'évaluation est périodique. Elle donne lieu à une note chiffrée accompagnée d'une appréciation d'ordre général.

Art. 102. — La note chiffrée est communiquée au fonctionnaire concerné qui peut la contester et saisir la commission administrative paritaire compétente qui peut proposer sa révision.

La fiche d'évaluation est versée au dossier du fonctionnaire.

Art. 103. — Les modalités d'application du présent chapitre sont fixées par voie réglementaire.

Chapitre 5

La formation

Art. 104. — En vue d'assurer l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, l'administration est tenue d'organiser de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement.

Art. 105. — Les conditions d'accès, les modalités d'organisation, la durée des cycles de formation et de perfectionnement ainsi que les droits et obligations qui en résultent pour le fonctionnaire sont fixés par voie réglementaire.

Chapitre 6

L'avancement et la promotion

Art. 106. — L'avancement consiste dans le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur et s'effectue de façon continue selon des rythmes et modalités qui sont fixés par voie réglementaire.

Art. 107. — La promotion consiste dans la progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur, selon les modalités ci-après :

— sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis ;

— après une formation spécialisée ;

— par voie d'examen ou test professionnels ;

— au choix, par voie d'inscription sur liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire, parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise.

Le fonctionnaire ne peut bénéficier de deux promotions consécutives, par voie d'inscription sur liste d'aptitude.

Les modalités d'application des dispositions du présent article sont précisées par les statuts particuliers.

Art. 108. — Le fonctionnaire promu dans les conditions prévues à l'article 107 ci-dessus est dispensé du stage.

Art. 109. — Toute promotion impliquant le passage d'un groupe à un groupe immédiatement supérieur, tel que prévu à l'article 8 de la présente ordonnance, est subordonnée à une formation préalable prévue par les statuts particuliers ou à l'obtention du diplôme requis.

Art. 110. — Les proportions affectées aux différents modes de promotion prévus à l'article 107 ci-dessus sont fixées par les statuts particuliers.

Art. 111. — La gestion de la carrière des fonctionnaires est assurée dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle des ressources humaines consacrée à travers des plans annuels de gestion des ressources humaines et des plans annuels ou pluriannuels de formation et de perfectionnement.

Les modalités d'application du présent article sont fixées par voie réglementaire.

Chapitre 7

Les distinctions honorifiques et les récompenses

Art. 112. — Des distinctions honorifiques et des récompenses peuvent être décernées aux fonctionnaires sous forme de médailles de mérite ou de courage et de brevets ministériels.

La nature, les caractéristiques ainsi que les modalités d'octroi des distinctions et récompenses sont fixées par voie réglementaire.

Art. 113. — Le fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, a fait preuve d'un acte de bravoure, d'un mérite établi, ou d'efforts exceptionnels ayant contribué à améliorer la performance du service, peut bénéficier, après avis d'une commission *ad hoc* placée auprès de l'autorité ministérielle compétente, d'une distinction honorifique et/ou d'une récompense.

La composition, le fonctionnement et les attributions de la commission *ad hoc* sont fixés par voie réglementaire.

**ANNEX D-DÉCRET EXÉCUTIF N°20-179 DU
14 DHOU EL KAÂDA 1441
CORRESPONDANT AU 6 JUILLET 2020
PORTANT ORGANISATION DE
L'ADMINISTRATION CENTRALE DU
MINISTÈRE DE LA POSTE ET DES
TÉLÉCOMMUNICATIONS**

SOMMAIRE**DECRETS**

Décret présidentiel n° 20-140 du 10 Chaoual 1441 correspondant au 2 juin 2020 portant attribution de la médaille de l'ordre du mérite national au rang de « Achir », à titre posthume.....	4
Décret présidentiel n° 20-169 du 8 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 30 juin 2020 portant attribution de la médaille de l'ordre du mérite national au rang de « Achir ».	4
Décret présidentiel n° 20-170 du 8 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 30 juin 2020 portant attribution de la médaille de l'ordre du mérite national au rang de « Achir », à titre posthume.	4
Décret présidentiel n° 20-183 du 21 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 13 juillet 2020 portant réorganisation de l'organe national de prévention et de lutte contre les infractions liées aux technologies de l'information et de la communication.....	4
Décret présidentiel n° 20-184 du 24 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 16 juillet 2020 complétant le décret présidentiel n° 20-163 du Aouel Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 23 juin 2020 portant nomination des membres du Gouvernement.....	8
Décret exécutif n° 20-178 du 14 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 6 juillet 2020 fixant les attributions du ministre de la poste et des télécommunications.....	9
Décret exécutif n° 20-179 du 14 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 6 juillet 2020 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications.....	12
Décret exécutif n° 20-180 du 14 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 6 juillet 2020 portant organisation et fonctionnement de l'inspection générale du ministère de la poste et des télécommunications.....	22
Décret exécutif n° 20-181 du 14 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 6 juillet 2020 portant création de la direction de wilaya de la poste et des télécommunications et fixant son organisation.....	23
Décret exécutif n° 20-185 du 24 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 16 juillet 2020 portant prorogation des mesures de consolidation du dispositif de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID-19).....	25

DECISIONS INDIVIDUELLES

Décret présidentiel du 17 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 9 juillet 2020 mettant fin aux fonctions du commandant de la 4ème région militaire.....	26
Décret présidentiel du 17 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 9 juillet 2020 mettant fin aux fonctions du chef d'Etat-major des forces terrestres.....	26
Décret présidentiel du 17 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 9 juillet 2020 portant nomination du commandant de la 4ème région militaire.....	26
Décret présidentiel du 17 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 9 juillet 2020 portant nomination du Chef d'Etat-major des forces terrestres.....	26
Décret exécutif du 15 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 7 juillet 2020 mettant fin aux fonctions du délégué à la sécurité à la wilaya de Béjaïa.....	26
Décret exécutif du 15 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 7 juillet 2020 mettant fin aux fonctions du délégué de la garde communale à la wilaya de Béchar.....	26
Décret exécutif du 15 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 7 juillet 2020 mettant fin aux fonctions du directeur des ressources humaines et de la formation à la wilaya d'Alger.....	26
Décret exécutif du 15 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 7 juillet 2020 mettant fin aux fonctions d'un inspecteur à l'ex-ministère des moudjahidine.....	26

A ce titre :

1- il initie, propose et apporte son concours dans la mise en œuvre de l'action de l'Etat, notamment dans le cadre de la formation, du recyclage, de la reconversion et du perfectionnement du personnel ;

2- il propose toute institution de concertation et/ou de coordination interministérielle et tout autre organe de nature à permettre une meilleure prise en charge des missions qui lui sont confiées ;

3- il participe à l'élaboration des règles statutaires applicables aux fonctionnaires du secteur ;

4- il veille à la gestion rationnelle des moyens humains, matériels et financiers mis à sa disposition ;

5- il établit et développe des relations de coopération à l'échelle régionale et mondiale dans ses domaines d'attributions.

Art. 12. — Les dispositions du décret exécutif n° 17-271 du 16 Moharram 1439 correspondant au 7 octobre 2017 fixant les attributions du ministre de la poste, des télécommunications, des technologies et du numérique, sont abrogées.

Art. 13. — Le présent décret sera publié au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 14 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 6 juillet 2020.

Abdelaziz DJERAD.

-----★-----

Décret exécutif n° 20-179 du 14 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 6 juillet 2020 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications.

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre de la poste et des télécommunications,

Vu la Constitution, notamment ses articles 99-4° et 143 (alinéa 2) ;

Vu le décret présidentiel n° 19-370 du Aouel Joumada El Oula 1441 correspondant au 28 décembre 2019 portant nomination du Premier ministre ;

Vu le décret présidentiel n° 20-163 du Aouel Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 23 juin 2020, modifié, portant nomination des membres du Gouvernement ;

Vu le décret exécutif n° 90-188 du 23 juin 1990 déterminant les structures et les organes de l'administration centrale des ministères ;

Vu le décret exécutif n° 17-272 du 16 Moharram 1439 correspondant au 7 octobre 2017 portant organisation de l'administration centrale du ministère de la poste, des télécommunications, des technologies et du numérique ;

Vu le décret exécutif n° 20-178 du 14 Dhou El Kaâda 1441 correspondant au 6 juillet 2020 fixant les attributions du ministre de la poste et des télécommunications ;

Décète :

Article 1er. — Sous l'autorité du ministre, l'administration centrale du ministère de la poste et des télécommunications, comprend :

1. – Le secrétaire général, assisté de deux (2) directeurs d'études, auquel sont rattachés le bureau du courrier et le bureau ministériel de la sûreté interne du ministère.

2. – Le chef de cabinet, assisté de huit (8) chargés d'études et de synthèse, chargés :

— de la préparation et de l'organisation de la participation du ministre aux activités gouvernementales et à celles liées aux relations avec le Parlement ;

— de la préparation et de l'organisation de la communication liée aux activités du ministre et du secteur et des relations avec les organes d'information, et de l'élaboration d'une stratégie de communication du secteur et de veiller à sa mise en œuvre ;

— de la préparation et de l'organisation des activités du ministre dans le domaine des relations internationales et de la coopération ;

— de la préparation et de l'organisation des activités du ministre dans le domaine des relations publiques et du suivi des relations avec le mouvement associatif, les organisations professionnelles et les partenaires socio-économiques ;

— du suivi des relations avec le secteur économique, notamment les entreprises activant dans les domaines de la poste et des télécommunications/TIC ;

— du suivi des grands programmes de développement du secteur ;

— de l'analyse de la situation générale du secteur et de la consolidation des bilans d'activités ;

— de la préparation et du suivi des dossiers relatifs aux programmes de recherche sectorielle.

3. – L'inspection générale dont l'organisation et le fonctionnement sont fixés par décret exécutif.

4. – Les structures suivantes :

— la direction générale de la poste ;

— la direction générale des technologies de l'information et de la communication ;

— la direction générale de la société de l'information ;

— la direction des statistiques, des études et de la prospective ;

— la direction de la réglementation et des affaires juridiques ;

— la direction de la coopération et des relations internationales ;

— la direction des ressources humaines ;

— la direction de l'administration des moyens.