

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Mouloud MAMMERI de Tizi Ouzou

Facultés des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Economiques



# Mémoire

En vue de l'obtention du diplôme de Magistère en Sciences Economiques

Option : Management des entreprises

**Thème :**

**L'impact du système d'information et de la communication sur l'amélioration de la performance de la fonction Ressources Humaines**

**Cas : de l'entreprise LALLA KHEDIDJA**

**Dirigé par :**

Dr. CHITTI Mohand

**Présenté par :**

Mr. FERHAT Mohand

**Soutenu publiquement devant le jury:**

**Président:** Mr HADDAD Zahir, professeur, U.A.MIRA de Bejaia

**Rapporteur :** Mr CHITTI Mohand, maitres de conférences, classe A, U.A.MIRA de Bejaia

**Examinatrice:** Mme MATMAR Dalila, maitres de conférences, classe A, UMMTO

**Examineur :** Mr SALMI Madjid, maitres de conférences, classe A, UMMTO

Année : Juin 2018

## *Remerciements*

*Je rends grâce à Dieu de m'avoir donné le courage, la volonté et la force pour réaliser ce travail.*

*Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

*Tout d'abord à Mr CHITTI Mohand Directeur de ce mémoire, pour avoir accepté de diriger ce travail. Pour sa disponibilité et son écoute tout au long de la réalisation de ce travail. Je tiens également à le remercier pour l'inspiration, l'aide et le temps consacré à la finalisation de ce mémoire.*

*Ensuite, à Mesdames et Messieurs les membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.*

*J'exprime ma gratitude à tous les responsables et dirigeants des différentes Directions de l'unité des eaux minérales « LALLA KHEDIDJA » qui ont acceptés de répondre à mes questions et de me permettre d'accéder à leurs documentations.*

*Je ne peux terminer ces quelques lignes sans remercier tous mes proches pour leurs soutiens et leurs encouragements en particulier mes parents, mon frère, mes sœurs. Ainsi que ma femme et mes enfants qui m'ont toujours soutenu et encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.*

## Résumé :

Le système d'information ressources humaines (SIRH) et les technologies de l'information de la communication (TIC), sont des outils technologiques qui offrent à la performance de la fonction RH un accroissement substantiel. En effet, leur intégration dans les fonctions de l'entreprise et notamment la fonction RH est désormais une préoccupation importante des dirigeants.

Ce modeste travail à été établi pour étudier et analyser l'impact du système d'information sur la performance des ressources humaines et de montrer que le SIRH et TIC sont des moyens essentiels dans les entreprises afin d'améliorer sa performance.

L'étude empirique a été effectuée au niveau de l'entreprise lalla khedidja, qui figure parmi les plus grandes entreprise industrielles qui ont réussi le processus de l'implantation des TICS et SIRH dans la direction des ressources humaines (DRH). Une étude qui avait pour objectif d'analyser l'impact généré par la mise en place de SIRH ainsi que l'utilisation des TIC dans les différentes activités de la direction RH.

**Mots clés :** SIRH, TIC, performance, fonction RH, stratégie, avantage concurrentielle.

### الملخص:

نظام معلومات الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي أدوات تكنولوجية توفر زيادة كبيرة في أداء وظيفة الموارد البشرية. والواقع أن اندماجهم في وظائف الشركة، ولا سيما وظيفة الموارد البشرية، يشكل الآن مصدر قلق كبير للمديرين.

وقد تم إنشاء هذا العمل المتواضع لدراسة وتحليل أثر نظام المعلومات على أداء الموارد البشرية وإظهار أن الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي وسائل أساسية في الشركات لتحسين أدائها.

وقد أجريت الدراسة التجريبية على مستوى الشركة للا خديجة، وهي واحدة من أكبر الشركات الصناعية التي أكملت بنجاح عملية تنفيذ في مديرية الموارد البشرية. دراسة تهدف إلى تحليل أثر الناتجة عن تنفيذ نظام

معلومات الموارد البشرية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأداء، وظيفة الموارد البشرية، استراتيجية، ميزة تنافسية.

## **Liste des abréviations :**

**E-commerce** : commerce électronique

**DRH** : Directeur ou Direction des Ressources Humaines

**E-formation** : Formation Informatisée

**E-mail** : Courrier électronique

**E- recrutement** : Recrutement en interne ou externe informatisée

**ERP** : Entreprise Ressource Planning

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

**GAP** : Gestion Partagée des Approvisionnements

**LSRH** : Libre- Service RH

**TIC** : Technologie de l'Information et de la Communication

**PGI** : Progiciel de Gestion Intégré

**SIRH** : Système d'Information Ressources Humaines

**SGBD** : Système de Gestion de Base de Données

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**FRH** : Fonction Ressource Humaine

**EDI** : Echange de Données Informatisées

**GED** : Gestion Electronique des Documents

**CVRH** : Cevital Ressources Humaines.

## Sommaire

Introduction générale

### Première partie

#### **Cadre théorique et conceptuel relatif au système d'information et communication.**

Introduction de la 1<sup>ère</sup> partie

#### **Chapitre 1 : Système d'information : Définition des concepts**

Introduction

Section 1 : Les concepts de l'information

Section 2 : Les concepts de système d'information

Section 3 : Les notions de base de système d'information ressources humaines

Conclusion

#### **Chapitre 2 : Le fonctionnement de système d'information ressources humaines**

Introduction

Section 1 : Le concept de la fonction

Section 2 : Les fonctionnalités

Section 3 : Le système d'information ressources humaines : enjeux et perspectives

Conclusion

#### **Chapitre 3 : L'impact des technologies de l'information et de la communication sur la gestion des ressources humaines**

Introduction

Section 1 : Nature et types des technologies de l'information et de la communication.

Section 2 : L'impact des technologies de l'information sur la gestion des ressources humaines

Conclusion

Conclusion de la 1<sup>ère</sup> partie

### Deuxième partie :

#### **Le système d'information et de communication dans les entreprises: cas de l'unité des eaux Lalla Khedidja**

Introduction de la 2<sup>ème</sup> partie

#### **Chapitre 1 : Le cadre méthodologique et la pratique de S.I.C à LALLA KHEDIDJA**

Introduction

Section 1 : Le cadre méthodologique et la présentation générale de l'organisme d'accueil

Section 2 : Le développement de système d'information et de la communication en Algérie

Conclusion

## **Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la fonction**

### **RH : Résultats et discussions**

Introduction

Section 1 : Présentation des résultats sur les principales apports et caractéristiques du SIRH

Section 2 : Présentation des résultats sur les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH

Conclusion

Conclusion de la partie

### **Conclusion générale**

Annexes

Bibliographie.

# **Introduction générale**

# Introduction générale

---

## Introduction générale

Le développement des nouvelles formes d'organisation affecte toutes les composantes du système de gestion de l'entreprise, la gestion des ressources humaines doit donc relever un défi car, ce sont les initiatives individuelles et collectives, la coopération et la responsabilité qui sont désormais les forces majeures de l'efficacité organisationnelle.

Les nouvelles configurations organisationnelles répondent à des mutations majeures des contextes concurrentiels : globalisation, évolution technologiques, incertitudes et turbulences pèsent sur la gestion des entreprises et sur leurs adaptations structurelles. En effet, dans un environnement de plus en plus concurrentiel, où les contraintes de rentabilité son de plus en plus fortes, la direction générale des entreprises attend de la fonction ressources humaines ce qu'elle attend des autres fonctions, c'est la contribution à l'efficacité et l'efficience organisationnelle. Outre cet aspect, la GRH doit également aspirer à une amélioration qualitative de son fonctionnement.

D'après Peretti J-M, « le facteur humain est un moteur de la stratégie, apportant un véritable avantage concurrentiel car créateur d'innovation, d'écoute des besoins clients, d'amélioration des processus, si leurs efforts sont intelligemment orientés et rapidement exploités »<sup>1</sup>.

Aujourd'hui, l'entreprise se trouve en face de plusieurs enjeux, elle doit réagir vite à la pression croissante de l'environnement, elle doit savoir quand et comment réagir et que ses choix sont complexes du fait de la variété des facteurs à prendre en considération.

Dans ce contexte le développement et l'intégration d'outils qui s'appuient sur les technologies de l'information et de la communication, considérés comme des supports techniques favorables à l'obtention des performances recherchées, deviennent une solution aux problématiques auxquelles sont confrontées les directions des ressources humaines grâce à une automatisation d'un certain nombre de tâches qui nécessitaient l'allocation de ressources financières et humaines importantes.

Parmi ces outils s'inspirant le développement des TIC, on trouve le système d'information ressources humaines (SIRH) qui est une discipline récente au sein des entreprises qui a intégré les processus de communication et de la gestion en les rendant plus efficaces. C'est un système permettant d'acquérir, de stocker, d'analyser et de distribuer des informations pertinentes au regard des ressources humaines d'une organisation.

---

<sup>1</sup> PERETTI J-M, « ressources humaines », éd, Vuibert, paris, 10<sup>ème</sup> éd 2006, p.40

# Introduction générale

---

La logique de mise en place d'un système d'information des ressources humaines implique l'automatisation et l'informatisation des procédures administratives. En effet, le SIRH gère un ensemble de fonctions en connectant celles-ci en temps réel dans une continuité de processus sur la base de référentiel unique, les données sont reliées entre elles, toute modification déclenchant automatiquement une réaction en chaîne. Il sert donc à collecter et à traiter des données et enfin les utiliser au niveau décisionnel plus élevé.

Les entreprises qui investissent dans les SIRH visent principalement à :

- Accroître le contrôle sur les informations relatives à la GRH ; d'une part, les SIRH permettent un enrichissement des connaissances de l'entreprise sur son personnel et ses propres pratiques, par leur effet de standardisation des procédures de saisie et de traitement des données, les technologies de l'information accroissent la fiabilité de l'information. Enfin, les nouveaux réseaux favorisent l'accessibilité de l'information. D'autre part, les SIRH permettent de mieux contrôler la diffusion de l'information.
- Réduire les coûts de fonctionnement de la GRH : diminution de la part des gestionnaires RH par rapport à l'ensemble des salariés, notamment en accroissant la coordination et l'homogénéisation des pratiques de GRH.
- Améliorer la qualité des prestations de la GRH et de leurs performances (rapidité, richesse de l'information).

L'informatisation de la fonction RH à toucher l'ensemble des fonctions de la GRH et a contribué à améliorer la performance et la productivité du service rendu à l'entreprise et aux salariés. La paie et la gestion administrative ont été les premiers domaines informatisés. Ensuite, les DRH ont intégré processus par processus les technologies de l'information et de la communication dans les domaines aussi variés que la formation, la gestion des compétences, etc.

Aujourd'hui, on assiste à une révolution des concepts portée par les TIC qui change la signification de l'information. L'entreprise doit disposer d'informations de base sur les ressources humaines.

Cependant, il faut que l'information livrée ait un sens : elle doit être organisée et transformée en connaissance. C'est ce que Drucker<sup>1</sup> appelle le déficit de l'information.

Le développement des TIC et particulièrement des réseaux (internet, extranet) mettent en cause l'organisation traditionnelle et les objectifs de cette fonction. En effet, les nouvelles applications de l'informatique des ressources humaines ont fait émerger le concept de gestion

---

<sup>1</sup> Drucker. P. « l'avenir du management », éd. village mondial, paris, 1999, p.16.

# Introduction générale

---

des ressources humaines électronique. Ce concept implique de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils permettant de recentrer les activités de la GRH pour produire un service de qualité aux salariés.

Selon Peretti. J. M<sup>1</sup>, les TIC ont contribué à la performance de la fonction RH aux cinq niveaux suivants :

- Amélioration du service ;
- Gains de productivité en rationalisant voir éliminant les fonctions répétitives et routinières dans le but de minimiser les coûts et fiabiliser la fonction ;
- Aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie ;
- Amélioration de la qualité des décisions de GRH ;
- Meilleure possibilités d'anticipation.

Ces outils technologiques affectent considérablement le contexte dans lequel les politiques de GRH prennent place. Les entreprises algériennes sont en effet appelées à faire évoluer leur mode d'organisation du travail comme support à la GRH (internet, intranet ERP, workflow, etc.). À cet effet, l'enjeu est triple pour l'entreprise algérienne. D'abord, la mise en place des outils technologiques permettent de favoriser la coordination, et le contrôle des activités de la fonction RH. Ensuite, ça va favoriser les nouvelles formes de travail (le travail collaboratif, à distance et l'automatisation des processus, etc.). De plus ces outils permettent en matière de traitement, de transmission et du partage d'information dans les délais opportuns.

## **Intérêt du sujet :**

Notre travail de recherche présente un double intérêt théorique et pratique : sur le plan théorique, elle contribue à ouvrir une nouvelle vision en matière de réflexion sur le développement de système d'information et de communication. En effet, la gestion de l'information est devenue une source immatérielle très importante dans l'entreprise. Sur le plan pratique, cette approche peut nous fournir l'opportunité de saisir les besoins des entreprises en informations, et à fournir une base sur laquelle elle pourra s'appuyer pour mettre en place un système d'information et de communication sur la fonction RH efficace permettant une meilleure fluidité de l'information et répond aux exigences de ses clients.

---

<sup>1</sup> Peretti.J.M. « gestion des ressources humaines assistée par ordinateur » éd. liaisons, paris, 1993, p.10.

# Introduction générale

---

## Choix de thème :

Les motivations pour le choix de ce thème est dictée par plusieurs raisons :

- Du fait que l'information est devenue un outil majeur conditionnant l'avenir de l'entreprise. L'étude de système d'information peut nous aider à fournir aux pouvoirs publics des outils d'appréciation de la réalité en vue de conforter les décisions prises par le gouvernement.
- Identifier les impacts que peuvent avoir le système d'information et de la communication à l'entreprise et les transformations qu'elles induisent au sein de la GRH.
- Cette étude s'inscrit dans un domaine dont les préoccupations sont très actuelles. Nous avons certes le choix entre d'autres sujets relatifs à la GRH (exemple : la gestion de la rémunération, de formation, carrières et autres), mais ce qui nous a principalement décidé de ce sujet, c'est son volet technologique. La gestion des ressources humaines électronique est un sujet très récent. De plus, c'est un sujet qui intéresse les enseignants chercheurs mais aussi les professionnels.

## La problématique du travail de recherche :

Certes, le développement de système d'information et de communication est souvent source de changement et de modification des pratiques de la fonction RH. C'est à partir de là, qu'intervient la notion de SIRH. C'est un outil qui va permettre d'automatiser les procédures, mais aussi d'accélérer les délais ainsi un gain de productivité et l'augmentation de la fiabilité des données et la prise de décision.

Ce changement nous amène, aujourd'hui à nous interroger sur la problématique de la mise en place de système d'information et de la communication au sein de l'entreprise algérienne, et ce, en essayant d'étudier sur le terrain son impact dans l'entreprise « Lalla Khedidja », en posant la question suivante : quel est l'impact de système d'information et de la communication sur l'amélioration de la performance de la fonction RH de l'entreprise « Lalla Khedidja »

Pour entourer notre champ d'étude, nous avons subdivisé notre problématique en trois questions :

- En quoi la mise en place de SIRH peut apporter à la fonction RH ?
- Quel sera l'impact de SIRH sur la performance de la fonction RH ?
- De quelle façon l'utilisation des TIC peut-elle contribuer à la performance de la fonction RH ?

# Introduction générale

---

Pour répondre à ces questions, nous avons émis les deux hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1 :** le SIRH a un impact sur la fonction RH au niveau de la réduction des coûts, l'efficacité de la prise de décision, l'amélioration de la qualité et la gestion de l'information. Et par conséquent, elle peut la rendre plus performante. L'objectif de cette hypothèse est de montrer les principaux impacts de SIRH et TIC sur la fonction RH.

- **Hypothèse 2 :** l'introduction des TIC au sein de l'entreprise nécessite d'outils spécifiques pour constituer une véritable GRH. Et par conséquent, elles bouleversent la situation du travail et la gestion des ressources humaines et affectent les conditions de travail des salariés.

- **La méthodologie de recherche :**

Pour pouvoir répondre à notre problématique, nous avons opté pour une étude descriptive qui nous conduira dans notre partie théorique, à présenter un bref aperçu sur la GRH, SIRH et TIC, pour avoir une vision générale du sujet.

Aussi, nous avons opté pour une méthode d'analyse de type qualitatif en deux phases :

- **Première phase :** exploration au moyen d'entretiens semi-directifs, ainsi que le questionnaire. Cette phase s'est effectuée au niveau des structures concernées par la GRH à savoir : la gestion de paie, administration du personnel (GAP), la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la formation et le département informatique.
- **Deuxième phase :** étude de données diverses issues, soit de l'observation (situation de personnel de l'entreprise) mais encore de la documentation interne.

Aussi, nous avons mené une étude documentaire qui nous a permis de formuler notre problématique ainsi que notre méthodologie de recherche. A cet effet, les références documentaires suivantes seront exploitées :

- Les articles scientifiques et les ouvrages ;
- Les thèses et mémoires soutenues et toute la littérature relative au système d'information.

## La structure du mémoire :

Pour réaliser cette recherche, nous avons scindé le travail en deux parties. La première porte sur le cadre théorique relatif au système d'information et communication.

Cette première partie est composée de trois chapitres. Dans le premier chapitre nous aborderons des généralités sur le système d'information ressources humaines et leur évolution.

# Introduction générale

---

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons la fonction RH, les aspects décisionnels du SIRH, à savoir : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), la formation, le recrutement et la rémunération. Ainsi, que les principaux impacts de SIRH sur la fonction RH.

Dans le troisième chapitre, nous présenterons l'impact des TIC sur la performance RH. Ensuite, les opportunités et les limites de l'informatisation de la GRH et le rôle des DRH face aux TIC.

La deuxième partie est aussi structurée en deux chapitres. Le premier chapitre portera sur la présentation des principaux éléments du cadre méthodologique et la présentation de l'organisme d'accueil.

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons les résultats d'analyse des données concernant l'impact du SIRH et TIC dans la fonction RH.

Partie I :

**Cadre théorique et  
conceptuel relatif au système  
d'information et  
communication**

## **Introduction de la première partie**

L'objectif fixé à travers cette première partie qui présente une vue d'ensemble de la littérature théorique est de porter quelques éclaircissements sur les fondements théoriques concernant le système d'information et de la communication.

Dans le premier chapitre aura pour objectif de définir les principaux concepts de ce travail de recherche. Nous tenterons de définir le concept de système d'information (SI), la fonction ressources humaines (FRH), ainsi que les technologies de l'information et de la communication (TIC) afin de montrer leur place dans la FRH et leur rôle à jouer dans le progrès de cette fonction.

Dans le second chapitre, nous nous intéresserons au fonctionnement et à la mise en place de SIRH au sein de la FRH.

Enfin, nous nous intéresserons sur le rôle et l'impact de technologies d'information et de la communication sur la fonction ressources humaines.

**Chapitre 1 :**  
**Systeme**  
**d'information :**  
**Définition des**  
**concepts**

**Introduction :**

L'environnement économique connaît depuis plusieurs années une accélération, qui se traduit par une dynamique concurrentielle, beaucoup plus complexe à gérer par les entreprises. Une telle dynamique peut trouver son origine dans le développement rapide de système d'information et des nouvelles technologies d'information et de communication. Les entreprises sont obligées de s'adapter à l'évolution de leur environnement pour être compétitives. En effet, le recours intensif au travail en équipe, la restructuration des niveaux hiérarchiques, ainsi qu'une plus grande polyvalence conduisent au développement de l'organisation.

Cette ouverture exige un degré de disposition des informations pour mieux maintenir les échanges, la communication. Pour exploiter rationnellement cette matière première qui est l'information il est nécessaire de disposer d'un véritable système d'information qui permet de fournir en temps opportun l'information nécessaire et pertinente. Cette situation a suscité l'émergence des systèmes d'informations.

L'objet de ce chapitre est de définir les concepts de base de système d'information ainsi que leur place dans la fonction RH. Il sera composé de trois sections.

Dans la première section nous avons donné les définitions de l'information, ces types et la classification, ainsi que les rôles pourraient-elles jouer dans l'amélioration de cette fonction.

Ensuite, dans la deuxième section, nous avons défini le système d'information, pour cela nous avons tenté de présenter les différents types d'un système d'information selon les divers niveaux et catégories fonctionnelle, ainsi que les fonctions d'un système d'information.

Enfin, nous avons présenté les notions de base de système d'information ressources humaines (SIRH), la genèse et les caractéristiques.

## Section 1 : Les concepts de l'information.

L'information est utilisée à des multiples fins : la prise de décision, la motivation et la mobilisation du personnel, la coordination. Elle est l'instrument de la communication interne à l'organisation et externe avec son environnement.

Dans cette section nous allons présenter la définition de l'information ainsi, que la classification et le rôle de l'information dans l'entreprise.

**1-Concepts et définitions :** ce concept d'information a plusieurs significations. Pour cela, nous définirons le concept information afin de comprendre réellement son utilité.

### 1-1 – Définition :

Plusieurs définitions ont été données à l'information, des caractéristiques et des types ont été définis.

Selon L Rigaud : « l'information désigne le contenu des échanges de l'homme avec son environnement pour faciliter son adaptation. »<sup>1</sup>. L'information est un élément qui permet de compléter notre connaissance sur un objet, un évènement, un concept .cette information peut se présenter sous divers formes : la forme écrite (fiche, document, etc.) et la forme orale.

L'information est donc :

#### ➤ **Nécessaire pour des décisions de gestion :**

- Le processus de décision implique la recherche de données et leur préparation pour effectuer un choix.
- Les décisions sont plus au moins importantes et exigent des recherches d'information de difficultés très variables.

#### ➤ **Indispensable pour assurer les communications dans l'entreprise :**

- Dans les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise, l'information est échangée sous forme de directives (descendante) et compte rendus (ascendante).
- Beaucoup de décisions ne peuvent être prises par un ensemble unique, indépendamment d'autres responsables situés à un même niveau. De même, la réalisation de tâches complexes nécessite l'intervention de plusieurs exécutants.

Pour R Reix : « l'information est ce qui modifie notre vision morale, ce qui réduit notre incertitude »<sup>2</sup>. De cette définition on peut comprendre que par l'information nous maintenons, nous modifions notre avis, nos idées, nos décisions.

<sup>1</sup> Rigaud L., « la mise en place des systèmes d'information », éd. Dunod, paris, 1984, p.11-20.

<sup>2</sup> Reix R., « système d'information et management des organisation », éd. vuibert, paris, 1995, p.16

Pour H Angot : « une information est une formule écrite susceptible d'apporter une connaissance. »<sup>1</sup>. Les informations nous permettent donc de compléter nos connaissances sur des évènements, des personnes, ou des objets.

Pour qu'une information soit fonctionnelle, il faut qu'elle soit utilisable et de qualité. Pour s'en assurer, elle doit remplir trois conditions : la dimension temporelle, le contenu et la forme.

- **La dimension temporelle** : l'information doit être régulièrement mise à jour et surtout être accessible et disponible à tout moment.
- **Le contenu** : l'information doit être fiable, exacte et précise. Elle doit provenir de sources sûres et vérifiées. Elle doit aussi être pertinente, adaptée et utile.
- **La forme** : l'information doit être claire. son organisation doit permettre sa bonne compréhension. Cette condition a été facilitée grâce aux nouvelles technologies de l'information en permettant de les présenter sous des formes et supports variés.

L'information au sein d'une entreprise possède de multiples sources. Elles peuvent être internes comme les documents comptables et financiers, les documents sociaux, les notes de services, les informations concernant les salariés ou bien externe comme les médias, les factures, la publicité, les lettres. L'information est donc considérée comme un outil de communication externe et interne, elle est très importante au sein des entreprises.

L'information permet d'assurer la coordination des différents services qui composent l'entreprise. Elle contribue ainsi à la cohésion sociale. Les entreprises doivent donc mettre en place des moyens qui vont lui permettre une bonne gestion de la masse d'information qui circule en son sein.

D'après ces définitions nous comprenant que l'information est un concept pluridimensionnel, est une donnée qui a un sens. Sa valeur dépendra de la fiabilité avec laquelle elle peut être interprétée et utilisée dans la prise de décision. L'entreprise doit donc disposer de la bonne information au bon moment. L'ensemble des informations collectées et traitées va permettre de créer une configuration globale, le système d'information dont l'usage dépendre des moyens d'organisation et de communication dont dispose l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Angot H., « système d'information de l'entreprise », ed.de Boeck, 2006, p.25.

**1-2 - Classification des informations :**

Pour H. Lesca l'information est «le processus par lequel l'entreprise s'informe sur elle-même et son environnement et par lequel elle s'informe son environnement au sujet d'elle-même »<sup>1</sup>. A travers cette définition, nous distinguons les flux qui sous-tendent la notion d'information et les différentes opérations qu'ils engendrent, tels qu'ils ont été identifiés par H Lesca<sup>2</sup> :

- création des informations (collecte, acquisition) ;
- communication des informations (circulation, émission, diffusion) ;
- traitement des informations (transformation, utilisation, interprétation) ;
- mémorisation des informations (types de supports par lesquels se conservent les informations recueillies).

L'information peut également s'apprécier en fonction de sa finalité, déterminante pour le pilotage stratégique. Ce qui donne lieu chez LESCA à trois types d'informations : l'information de fonctionnement, l'information d'influence et l'information d'anticipation.

➤ L'information de fonctionnement concerne l'ensemble des informations qui sont (plus ou moins) indispensables au fonctionnement quotidien de l'entreprise. Elle est liée à des tâches répétitives. De façon plus fine, on peut subdiviser ce type d'information en deux catégories :

- Les informations de commande, c'est-à-dire pour commander, déclencher ou réaliser une opération (ou tâche) proprement dite.

- Les informations de contrôle, pour contrôler les résultats issus de l'opération (ou tâche). Par exemple, le contrôle rigoureux de l'application d'une circulaire.

Ce type d'informations relève du système d'informations opérationnelles, car il ne requiert fondamentalement aucune visée immédiatement utile à l'entreprise. C'est de la matière brute informationnelle qui convient d'analyser, de traiter et de transformer en un (produit de consommation stratégique).

➤ L'information d'influence comme l'indique son nom est destiné à influencer sur le comportement des dirigeants de l'entreprise. L'information d'influence permet de mesurer la cohésion entre les projets et les objectifs à atteindre par l'entreprise.

➤ L'information d'anticipation est l'information qui permet à l'entreprise de voir venir à l'avance certains changements de son environnement socio-économique dans le but d'en

<sup>1</sup> Lesca H., « information et adaptation de l'entreprise », éd. Masson, paris, 1989, p.21

<sup>2</sup> Idem, p21

tirer avantage ou d'éviter un risque. Il s'agit d'informations à caractère économique et politique, d'informations juridiques ou environnementales.

L'information est donc une ressources à capitaliser au même titre que les matières premières ou les biens de consommation, et autres services qui permettent à une entreprise de se développer ,de coordonner et d'alimenter le système d'information, en fonction des objectifs à atteindre par les membres de l'organisation.

### **1-3- Les rôles de l'information :**

L'information est utilisée à multiples fins :

- **En tant qu'outil de travail**, l'information concourt à la maîtrise des tâches à accomplir, grâce à l'expérience et aux savoir-faire individuels qui devraient se répercuter sur l'entreprise en gain de productivité.

- **En tant qu'outil de qualification**, elle doit être au service de la formation du personnel afin de le préparer et de l'adapter aux mutations technologiques de son environnement.

- **En tant que capital**, l'information est un gisement des savoir-faire, de l'expérience et de la maturité acquise par une entreprise dans son domaine d'activité.

- **En tant que flux**, l'information est un formidable facteur de d'échanges entre les différents partenaires, permettant ainsi une mobilité et une cohésion d'ensemble dans l'organisation.

## Section 2 : Les concepts de système d'information.

Les systèmes d'information sont aujourd'hui essentiels à la compétitivité des entreprises et peuvent jouer un rôle capital dans le succès d'une entreprise. Ils fournissent l'information dont l'entreprise a besoin pour une exploitation efficiente et une gestion efficace, et pour obtenir ou maintenir son avantage sur les concurrents.

Dans cette section, nous allons aborder l'importance des systèmes d'information, ces composantes et leur rôle.

### 1- Définition :

Le concept système d'information se compose de deux termes important :

- **Système** : un système est un ensemble d'éléments matériels ou immatériels (hommes, machines, règles, etc.) en interaction, organisés en fonction d'un objectif à atteindre et transformant un ensemble d'éléments reçus en entrée en un ensemble d'éléments en sortie.
- **Information** : est un ensemble des données, qui sont reçues par un être humain qui l'interprète. C'est aussi un élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué.

Selon le dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, le système d'information peut se définir comme « l'ensemble des moyens matériels et humains nécessaires à la définition, au traitement, au stockage et au transfert de l'ensemble des informations caractérisant une activité, un flux financier ou un flux matériel. En somme, c'est un système imagé de l'activité, des moyens mise en œuvre (humains ou matériels), des méthodes de travail et des règles de fonctionnement d'une organisation donnée »<sup>1</sup>. Cette définition générique se retrouve dans les formulations de divers auteurs, et fait l'objet d'une abondante littérature sur le management stratégique des systèmes d'information.

Ainsi, pour Humbert Lesca, le système d'information est pour l'entreprise « l'ensemble interdépendant des personnes, des structures d'organisation, des technologies de l'information (matériels et logiciels), des procédures et méthodes qui devraient permettre à l'entreprise de disposer juste-à-temps des informations dont elle a (ou aura) besoin pour son fonctionnement courant et pour son évolution »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Lamizet B et Silem A., dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de communication, ellipses, 1997, p.535.

<sup>2</sup> H. LESCA, information et adaptation de l'entreprise. Masson, paris 1989, p.21.

Robert Reix s'est inspiré des théories de management pour donner sa propre définition de système d'information : « ensemble organisé de ressources : matériel ,logiciel ,personnel ,données , procédures...permettant d'acquérir, de traiter ,de stocker des informations ( sous forme de donnée , textes , images , sons , etc.) dans et entre des organisations »<sup>1</sup>. selon lui , le but d'un système d'information est « d'apporter un soutien aux processus de travail dans l'organisation selon trois modalités principales :fournir de l'information , assister le travail humain et automatiser le travail »<sup>2</sup>.il ne faut pas penser qu'un système d'information ne soit qu'un système informatique, mais c'est tout système qui va permet de réaliser des processus de collecte , mais aussi de mémorisation et de traitement de l'information.

Les approches d'Humbert Lesca et de Robert Reix ont le mérite de circonscrire le rôle majeur et indéniable des technologies de l'information et de la communication dans la performance du système d'information, par rapport au pilotage stratégique de l'entreprise. Ces technologies sont en effet nécessaires pour s'adapter à la dynamique du marché, en suivre les évolutions, et rester compétitif.

Selon Kenneth Laudon et Jane Laudon, le système d'information se définit comme « un ensemble de composantes inter reliées qui recueillent ou récupèrent l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation »<sup>3</sup>.

Au regard des définitions précédentes, le système d'information constitue donc bien un moyen de jauger l'activité d'une entreprise. En effet, ce dernier constitue un lien stratégique entre les différents corps de l'entreprise par le flux des échanges la délocalisation et le traitement des informations entre les membres de cette organisation.

Aujourd'hui, l'entreprise intelligente est celle qui développe et cultive les réseaux et des systèmes d'information personnels et professionnels, les informations obtenues par l'entreprise lui appartiennent seules et doivent être toujours utilisées à son profit. Ainsi l'entreprise qui veut s'imposer doit se mettre à chercher l'information exclusive à même de lui ouvrir une nouvelle opportunité. Pour cela, il faut impérativement décortiquer les habitudes, les pratiques et les produits de ses concurrents pour pouvoir détailler les défaillances et les points forts tant techniques et financiers. Cela peut se concrétiser par la mise en place des systèmes afin de maîtriser l'ambiguïté des représentations de l'environnement.

---

<sup>1</sup>Reix R., « système d'information et management des organisations », éd., Vuibert, paris, 1995, p. 67

<sup>2</sup>Idem, p 67

<sup>3</sup>Laudon Kenneth et Laudon Jane., « management des systèmes d'information », <sup>6</sup>ième éd., Pearson, 2006, p.13

Lorsque le cycle économique d'une entreprise est ralenti ou même arrêté, le gestionnaire de l'entreprise va chercher à trouver d'où viennent ces ralentissements (sous-payer ou surpayer les salariés, ne pas bien gérer, le former, ou bien le motiver, etc.), une fois les problèmes trouvés, il lui faut organiser des moyens pour être informé en temps réel de l'état d'avancement sur la résolution de ces derniers : c'est ce qui va constituer le système d'information.

## 2- Les différents types d'un système d'information dans l'entreprise:

L'organisation étant un système doté d'un objectif, elle a, donc, besoin d'un contrôle pour exister longtemps. Pour veiller à son bon fonctionnement et donc décider des actions à entreprendre pour réaliser au mieux ses objectifs, l'organisation a besoin de s'informer sur sa situation interne ainsi que sur l'environnement externe dans lequel elle évolue.

De ce fait, l'entreprise est analysée selon divers niveaux (stratégie, management, opérations) puis selon des catégories fonctionnelles (ventes, marketing, fabrication, finances comptabilité, ressources humaines). Il existe donc plusieurs types de systèmes d'information.

### 2-1 : Selon les divers niveaux de l'entreprise :

On peut avoir trois systèmes composant l'entreprise :

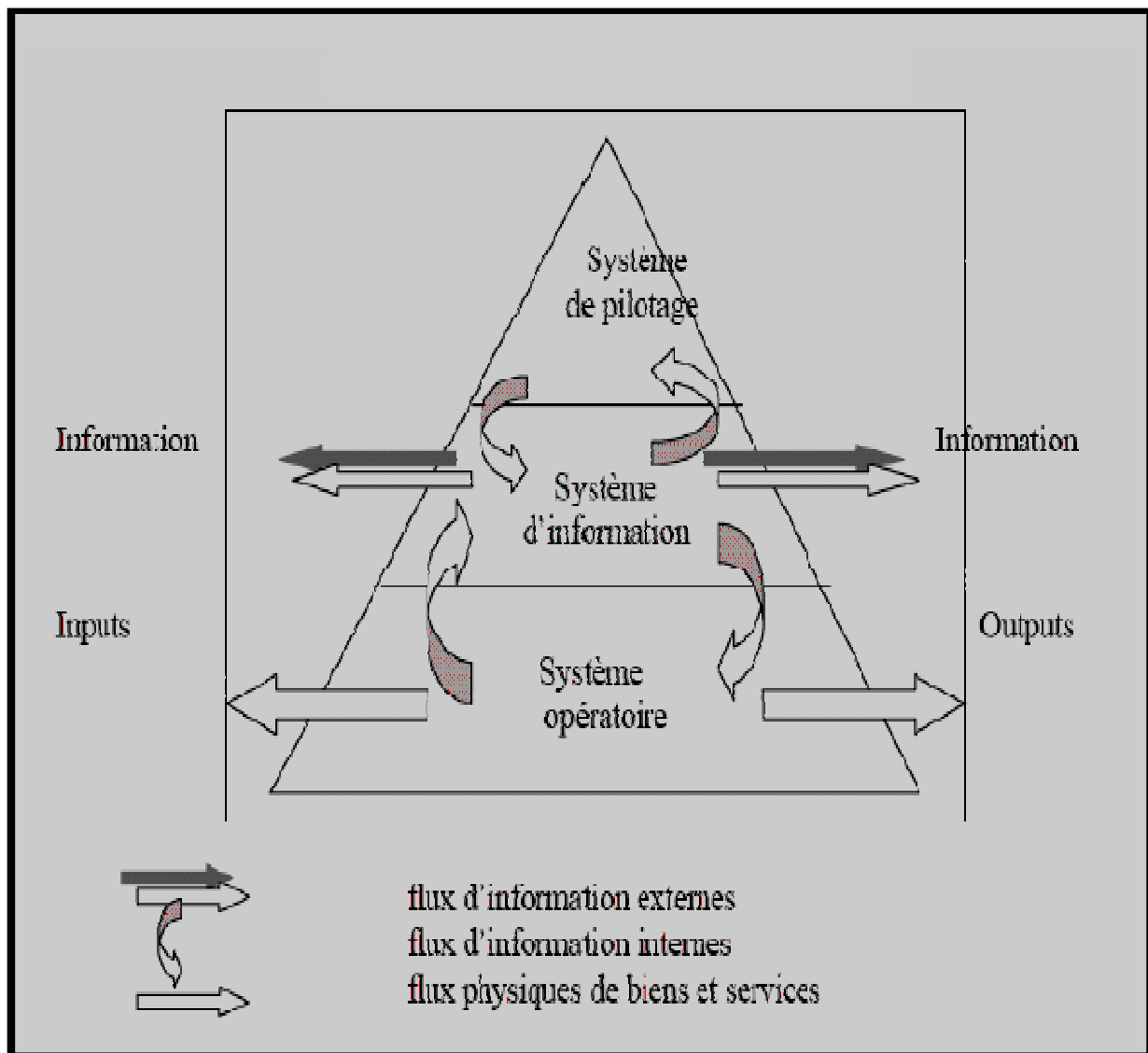
- **Le système opérant (modules opérationnels MO):** système qui réalise toutes les tâches d'exécution, transforme un flux physique d'entrée en un flux physique de sortie. C'est là où s'effectuent les processus de production (actions pour la transformation de ressource en produits ou services).

**Exemple :** dans une usine automobile, ce sera la chaîne de montage avec ses ouvriers.

- **Le système de pilotage (module pilote MP) :** système de gestion, celui qui prend les décisions, fixe les objectifs et les moyens pour les atteindre. On peut dire que c'est le système nerveux de l'entreprise. Il se compose par exemple de la direction financière, direction commerciale, direction de production...

- **Le système d'information (SI) :** sert à traiter l'information et la véhiculer entre le système de pilotage et le système opérant. Ces derniers vont utiliser ces informations pour prendre des décisions d'action.

Figure n°1 : Les systèmes composants l'entreprise.



Source : C.Busserault et M.Pretet<sup>1</sup>

Le système de pilotage élabore les objectifs et définit les moyens pour les atteindre (finalisation et organisation), il transmet alors les directives correspondantes au système opératoire via le système d'information (communication). Le système opératoire à la responsabilité de l'exécution des directives (animation), il rend compte des réalisations au système de pilotage via le système d'information (contrôle).

Globalement trois grandes fonctions classiques sont attribuées au système d'information (SI) : il alimente le processus de décision par l'information pertinente, il fournit l'information

<sup>1</sup> C.Busserault et M.Pretet : « économie et gestion de l'entreprise », éd, Vuibert, paris, 1995, p.154.

pour le contrôle et constitue le moyen de coordination des activités des différents départements de l'entreprise.

**2-2 : Selon les catégories fonctionnelles :**

Les systèmes d'information fonctionnels désignent les systèmes d'information qui soutiennent et exploitent les différentes fonctions de l'entreprise.

On distingue les fonctions de production, de marketing, de finance et comptabilité, des ressources humaines.

- **Système de production (fabrication) :**

Ils facilitent les opérations de production. Ils incluent le suivi des opérations de production, la gestion des données techniques, la planification de la production et la gestion des stocks et des flux (matières première, produits semi finis et finis).

- **Système de marketing et de suivi de ventes :**

Les systèmes d'information de vente et de marketing sont mobilisés à différents moments. Au niveau de la stratégie, ils suivent de près les tendances qui influent sur les nouveaux produits et services et surveillent les performances des concurrents. Au niveau de la gestion, ils supportent les études de marché, les campagnes de publicité et de promotion et les décisions relatives aux prix. Ils analysent les performances sur le plan des ventes et le rendement des collaborateurs.

- **Système de gestion comptable et financière :**

Au niveau stratégique, les systèmes d'information dédiés à la finance et à la comptabilité servent à établir des objectifs d'investissements et des prévisions à long terme pour l'entreprise. Au niveau de la gestion, ils aident les managers à piloter et contrôler les ressources financières de l'organisation.

- **Système de gestion de ressources humaines :**

La fonction ressources humaines concerne le recrutement, le perfectionnement et le maintien de la main-d'œuvre de l'entreprise. Les systèmes d'information ressources humaines sont responsables d'activités telles que la tenue de dossiers complets sur les collaborateurs actuels, la détermination de leur potentiel et la création et la création de programmes qui suivent leurs talents et compétences.

Au niveau de la stratégie, les systèmes de ressources humaines identifient les besoins en main-d'œuvre (compétences, niveau de scolarité, type de postes, nombre de postes et coûts).

Au niveau de la gestion, ils aident les gestionnaires à superviser et à analyser le recrutement, l'affectation et la rémunération des collaborateurs.

### 3-Les fonctions d'un système d'information :

La prise en charge des informations par le système d'information se traduit par :

- Leur collecte ;
- Leur mémorisation ;
- Leur traitement ;
- Leur diffusion.

Il s'agit des quatre fonctions réalisées par un système d'information.

#### 3-1 : La collecte de l'information :

Le système d'information collecte les informations provenant des autres systèmes (pilotage et opérant) et/ou de l'environnement extérieur. Le système d'information doit ainsi être en mesure d'écouter, saisir, classer, codifier, et coordonner et condenser les données.

#### 3-2 : La mémorisation de l'information :

Cette fonction correspond à la capacité du système à stocker de manière durable et stable les informations. Cette fonction suppose l'utilisation de moyens techniques (disques durs, CD, DVD) et organisationnels (méthodes d'archivage, de protection). Deux procédures principales peuvent assurer la mémorisation des données :

- Les fichiers, constitués en fonction de chaque application désirée : paie, comptabilité, etc.
- Une base de données, regroupant l'ensemble des informations de l'entreprise, considérées comme ressources communes, et gérées par un « système de gestion de base de données » (SGBD).

#### 3-3 - Le traitement de l'information :

Le traitement transforme, par des opérations de tri, de classement ou de calcul, des données en information utilisable par l'entreprise. Il peut être manuel ou informatisé.

On distingue trois catégories principales de traitement :

- Traitements de gestion générale : paie, comptabilité, etc.
- Traitements classiques : statistiques, recherche opérationnelle, etc.
- Traitements finalisés à objet précis : traitements spécifiques demandés par les décideurs, etc.

#### 3-4-La transmission (diffusion) de l'information :

Pour assurer une bonne coordination entre les différents systèmes de l'organisation et par conséquent un bon fonctionnement de celle-ci, l'information doit circuler d'un système à un autre ainsi que de l'intérieur de l'organisation vers l'environnement extérieur (et inversement). Cette fonction de transmission est aussi assurée par le système d'information.

### **Section 3 : Les notions de base de système d'information ressources humaines (SIRH) :**

Dans cette section, nous allons pouvoir aborder la présentation d'une approche historique sur l'évolution du SIRH, l'intégration de l'informatisation au sein du Domain RH et son fonctionnement.

**1 - Présentation du concept de SIRH :** Nous présenterons le concept de SIRH afin de comprendre son histoire.

#### **1-1 - Définition d'un SIRH :**

Il y a plusieurs auteurs spécialisés dans le domaine des ressources humaines, qui ont proposé des définitions relatives au concept du SIRH. Nous présentons plusieurs définitions des SIRH dans le tableau n° 1 ci-dessous.

Nous pouvons résumer la définition d'un système d'information des ressources humaines comme un ensemble de programmes ou d'applications informatiques permettant d'automatiser les différents processus qui composent la gestion des ressources humaines. Ce dernier couvre donc l'ensemble du domaine des RH. Le SIRH va avoir pour objectif d'aider le service des ressources humaines dans leur travail au quotidien. Notamment puisqu'il a permis d'automatiser des tâches administratives qui étaient répétitives c'est-à-dire la gestion de la paie, la gestion administrative, la gestion des temps la formation, etc.

Tableau n°1 : Définition du système d'information ressources humaines :

DEFINITIONS	AUTEURS
Un SIRH est un ensemble de logiciels, plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer d'une façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliquées aux ressources humaines. Le point de départ de tout SIRH est la mise en place d'un ensemble de programmes permettant à partir d'un fichier du personnel d'assurer un certain nombre de tâches administratives appliquées aux ressources humaines gravitant généralement autour de la paie.	Peretti J-M (2010. p405)
Nous utilisons le terme système d'information appliqué à la fonction ressources humaines(SIRH) pour désigner tout progiciel et en premier lieu les PGI (progiciel de gestion intégré) ou en anglais ERP (entreprise ressource planning) intégrant les différentes fonctions de la GRH. Ce terme SIRH recouvre donc la gestion de plusieurs processus. Le SIRH occupe une large partie du système d'information de l'organisation.	Gilbert.P (2006)
D'après François SILVA, le SIRH est un progiciel qui informatise, d'une part , un certain nombre de tâches des différentes missions de la fonction RH et d'autres part, leur circuit de l'information .la logique de la mise en place d'un SIRH induit que les tâches qui seront automatisées vont ainsi constituer une suite de flux d'informations à valeur ajoutée. C'est souvent un progiciel de gestion intégré ERP.	Silva.F (2008.p.143)
Quant à Bernard MARTORY, le SIRH est l'un des sous- système d'information d'une organisation, celui qui est nécessaire aux fonctions ressources humaines. Il est à la fois : - un instrument de communication interne dans une organisation (outil de cohésion, du dialogue et d'action sur le climat social) ; -un support de la communication avec l'environnement (publication annuelle du bilan). -un support des processus de gestion, du contrôle et de la décision (décision individuelle, promotion ou affectation, etc. ou collective, embauche ou carrière, etc.	Martory.B (2001.p.295)
Ils ont présenté quelques définitions relatives aux systèmes d'information RH : <b>Logiciel d'application</b> : est un ensemble de programmes et de procédures nécessaires au fonctionnement d'un système informatique à la résolution des problèmes de l'utilisateur. <b>Progiciel</b> : est un logiciel commercialisé, muni d'une documentation et spécialisé dans une activité ou un domaine précis.	Allegre.C et Andreassian. A-E (2008.p66)
Le SIRH, est un système intégré de type ERP qui regroupe les systèmes informatiques qui gèrent les principales fonctions des RH. Parmi celles-ci, nous trouvons : la gestion administrative du personnel (GAP), la paie, la gestion des rémunérations, la gestion des temps et des activités(GTA), la gestion des compétences et de la formation, le recrutement.	Mullenders.A (2009.p.83)

Source : Réaliser par nous-même.

**1-2 - La genèse :**

Les mutations technologiques ont eu pour effet de déplacer le cœur de métier des RH. Avant, la paie et l'administration constituaient l'essentiel de leurs activités. Aujourd'hui, le cœur de métier a basculé vers des activités d'accompagnement des salariés : recrutement, évolution des compétences et des carrières, SIRH. Un DRH sans ces outils est comme un financier sans ordinateur et sans calculette. Le responsable RH accompagne les managers et les salariés sur les questions de recrutement, de formation, d'évaluation de carrière et dispose d'outils désormais informatisés tels que les référentiels et les bases de données.

Nous allons donc voir à présent les différentes étapes qui ont permis l'informatisation du domaine des ressources humaines et cela en nous appuyant sur l'analyse de Bernard Just<sup>1</sup>.

**A- L'âge de pierre : le progiciel de paie.**

A partir de la fin des années 1960, un grand changement va s'effectuer et d'importantes conséquences vont avoir lieu dans plusieurs domaines : c'est le passage de la mécanographie à l'ordinateur. Durant cette période, ce sont les informaticiens qui vont être en position dominante puisque ce sont les seuls à avoir de bonnes connaissances techniques.

Pendant les années 1970-1980, les utilisateurs vont commencer à s'intéresser de plus près à ce domaine et vont commencer à demander aux informaticiens de nouvelles applications de plus en plus pointues, et développées.

A cette époque, les logiciels évoluent vers des progiciels aux paramétrages de plus en plus sophistiqués. Le développement de la mini-informatique permet de décentraliser la saisie de la paie dans les différentes entités et d'établir des statistiques d'aide à la décision.

**B- L'âge de bronze : les progiciels RH.**

Vers le milieu des années 90, une autre problématique survient : celle d'alimenter la paie avec d'autres systèmes périphériques. On voit donc apparaître, en complément de la paie, d'autres modules : gestion du temps, gestion des activités statistiques, etc.

Nous pouvons donc schématiser le SIRH, durant les années 1990, de cette manière :

---

<sup>1</sup> Just B., « pas de DRH sans SIRH », ed, liaisons, paris, 2010, p.25

Figure n°2 : Schéma d'un SIRH en 1990.



**Source:** Just B., op.cit, p.26

La paie est la fonction la plus développée, toutes les démarches sont presque toutes automatisées. A ceci, les éditeurs y ont intégré la gestion du temps. Ce processus a été pensé de manière à ce que le progiciel puisse suivre les évolutions de la GRH. Le moteur du SIRH est le processus de la gestion administrative. Ce progiciel intègre aussi la gestion de la formation.

### C- L'âge de fer : le SIRH.

A partir des années 2000, de nouveaux facteurs viennent révolutionner le monde des SIRH, comme assurer l'employabilité, ainsi que la difficulté du recrutement. Les processus vont être de plus en plus nombreux et vont venir compléter ces progiciels tels que le poste, emploi, compétence, entretien et évaluation, carrière, recrutement. Aussi, les années 2000 voient deux grandes tendances émerger : d'un côté, la tendance à recourir à un seul logiciel capable de gérer l'ensemble des processus RH, et de l'autre, la tendance à assembler plusieurs logiciels pour parvenir à ce même résultat. Les enjeux entre ces deux procédés sont de taille : il s'agit d'essayer de centraliser l'information, de permettre à tous les processus RH de communiquer facilement entre eux, mais il s'agit aussi de conserver une certaine souplesse et une certaine facilité d'adaptation, face aux nouveautés et mutation technologiques exponentielles.

Ainsi, dans un premier temps, la solution des logiciels uniques fut préférée, à des fins de rationalisation, mais devant la complexité des outils, leur manque de souplesse et la très

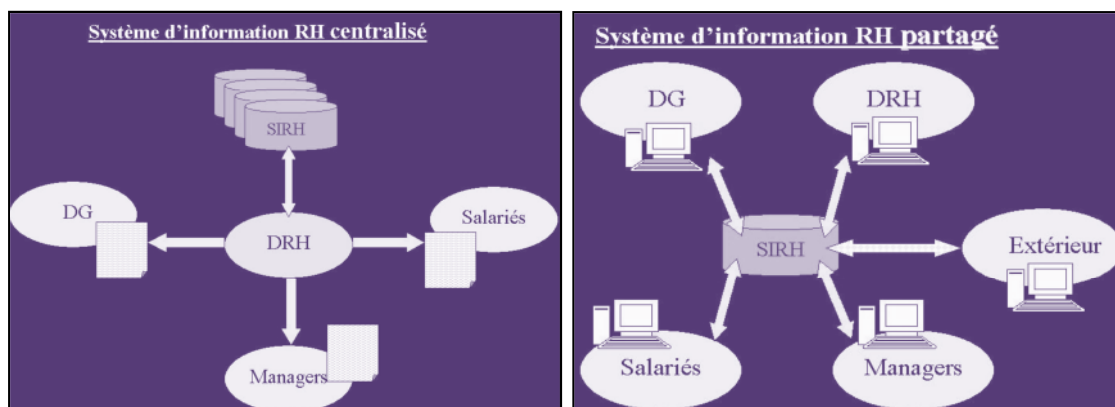
grande dépendance au système , tant sur le plan technologique que financier, le recours à plusieurs outils communiquant entre eux devient désormais de plus en plus courant.

Concernant l'ouverture du SIRH<sup>1</sup> , la technologie a permis à tout utilisateur disposant d'un accès internet et des droits associés au SIRH.les DRH ont une demande sans cesse grandissante d'ouverture du système à des acteurs dont le profil varie en fonction des besoins. A ses débuts, le SIRH concernait essentiellement le RH : spécialistes RH, et professionnels RH, manager, salariés et acteurs extérieurs.

Les SIRH commencent donc à montrer ses preuves aux DRH avec un projet interne allégé, l'appropriation des outils, la mise à disposition à tous.de plus, les éditeurs ajustent les progiciels par rapport aux besoins des DRH et à la réglementation.

Les deux figures ci-dessous montrent la transformation du SIRH : passage d'un système centralisé à un système partagé du fait de l'introduction de l'internet.

**Figure n°2 :** Le système d'information RH (centralisé et partagé.)



**Source :** Silva F., «devenir E-DRH », éd. liaison, 2001, p.143

## 2-Les caractéristiques des SIRH :

Nous pouvons noter certaines caractéristiques qui améliorent l'utilisation du SIRH :

### ➤ Intégration, flexibilité :

Les SIRH peuvent être intégrés, ce qui veut dire qu'ils forment un tout où toutes les activités sont reliées entre elles et où l'information disponible dans l'un est la même que dans les autres. Par exemple le SIRH de service recrutement serait un système d'information globale et unique qui relie tous les systèmes d'information utilisés par les employés du service. Dans cet exemple, tout le personnel pourrait échanger de l'information à l'aide d'un unique système d'information et des mises à jour faites dans l'un de ces systèmes se feraient automatiquement dans les autres.

<sup>1</sup> JUST B.,op.cit, P.25- 27

A cela s'ajoute les notions d'intégration verticale, horizontale et extra-organisationnelle. dans le premier cas, on parle d'intégration entre les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Il s'agit par exemple des échanges qui se feront entre la direction générale et les gestionnaires intermédiaires. Dans la seconde cas, on parle d'intégration entre les divers départements soit les échanges qui peuvent se faire entre le service du recrutement et le service de comptabilité par exemple. Dernièrement, l'intégration extra-organisationnelle touche aux échanges qui se font toujours à l'aide des SIRH. Mais cette fois –ci entre l'entreprise d'une part, et ses partenaires externes, d'autre part.

Une autre caractéristique à souligner est la flexibilité qui est la capacité de diffuser ou supporter, facilement et rapidement, une grande variété de matériel, logiciels, technologies de communication, données, applications de base. Donc plus une entreprise est flexible en matière de technologie de l'information, plus elle pourra répondre aisément aux changements de stratégies et de structures.

➤ **La couverture fonctionnelle:**

Les SIRH se caractérisent également comme étant des systèmes qui couvrent différentes activités de la fonction RH de l'entreprise. Ces activités peuvent être divisées comme suite :

- Gestion de la rémunération ;
- Gestion de la formation ;
- Gestion de la planification, etc.

**Conclusion :**

L'environnement économique a connu beaucoup de changement et afin de suivre son évolution, les entreprises doivent s'adapter à ce changement à l'aide de système d'information pour assurer leur survie, et être compétitive.

La complexité de l'entreprise émane du fait que c'est une organisation, dont l'information reste l'un des points indispensable qui dispose les entreprises pour doter d'une vision éclaircie de ce qui se passe sur l'environnement et pour devenir plus compétitif.

Ceci dit, les entreprises se doivent de communiquer, d'informer leur personnel et leur public sur les activités pour faire face à la rude concurrence du marché. L'existence d'un système d'information et de communication dans la direction des ressources humaines est plus que nécessaire, et la qualité de l'information doit être excellente. Car le flux d'information qui circule est vaste et essentiel dans le pilotage de l'entreprise. Cela dit l'information jouerait un rôle capital au sein de la gestion des ressources humaines.

Avec le développement de système d'information, la fonction ressources humaines connaît de profondes transformations et induit à une réorganisation complète de la gestion des ressources humaines.

En effet, l'implantation de SIRH dans une entreprise requiert une gestion efficace. La collecte des données sur chaque employé, ses caractéristiques personnelles, ses compétences, ses capacités. Ainsi, que sa rémunération et ses prestations effectuées pour l'entreprise.

**Chapitre 2 :**  
**Le fonctionnement**  
**de SIRH**

**Introduction :**

Pour accompagner les enjeux stratégiques de l'entreprise, la fonction RH doit focaliser ses ressources sur des activités à forte valeur ajoutée. Pour ce faire, elle a besoin d'outils technologiques. C'est l'objectif de la mise en place d'un système d'information RH basé sur les TIC qui va apporter des nouveautés sur l'organisation, en permettant aux personnes de la fonction RH d'être plus efficaces, plus réactives et de partager plus d'informations. Cette mutation va passer par des modifications profondes sur l'organisation de la fonction RH, sur la nature de travail effectué, sur les compétences requises. C'est une véritable transformation de la fonction qui est induite par le SIRH.

La fonction RH d'une entreprise va pouvoir intégrer différentes tâches et informations. Cela va permettre d'accélérer l'outillage des activités RH. Ceci permet à chaque activité RH de disposer de différents outils faciles à mettre en place. Ainsi un certain nombre de tâches sont facilitées soit par leur automatisation, soit par les possibilités qu'offrent ces nouvelles technologies. Ce sont des instruments d'aide et de support à l'information et à la décision. Cette instrumentation de la fonction ne peut s'effectuer que grâce à l'existence de support de SI et des TIC.

Ce deuxième chapitre intitulé le fonctionnement du SIRH, est divisé en trois sections :

La première section de ce chapitre, consacrée à la présentation de la fonction RH à savoir : sa définition, son évolution. Dans la deuxième section nous présentons les aspects opérationnels du SIRH, à savoir : la gestion administrative du personnel, la gestion des temps et des activités (GTA), la gestion de la paie. Ensuite, les aspects décisionnels du SIRH, à savoir : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), le pilotage et le contrôle de la gestion sociale, recrutement et la rémunération.

Dans la dernière section, nous abordons les principaux impacts des SIRH sur la fonction RH.

## Section 1 : Le concept de la fonction RH :

On ne peut pas comprendre la notion de SIRH sans avoir défini d'abord le terme de ressources humaines. Ces différentes étapes de l'histoire vont nous aider à mieux comprendre pourquoi il y a eu une nécessité d'automatiser certaines tâches de RH.

Nous donnerons la définition ainsi que les missions de cette fonction. Puis nous analyserons son évolution et donc du passage de la fonction du personnel à la fonction de ressources humaines.

### 1- Définition de la gestion des ressources humaines :

La notion d'administration du personnel, au sein de l'entreprise, a évolué à travers le temps pour devenir la gestion des ressources humaines (GRH).

Ce dernier concept est beaucoup plus large puisqu'il dépasse la simple administration pour englober le management du capital humain de l'entreprise, avec toutes les nouvelles fonctions qui en découlent.

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. D'après P. Roussel<sup>1</sup> : « la GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. ».

Dolan et AL (2002)<sup>2</sup> donne une autre définition qui est la suivante : « la GRH constitue l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. ».

### 2-Evolution de la fonction RH :

Historiquement, la fonction ressources humaines s'est développée sous la dénomination « fonction personnel » c'est au début des années 1990 que l'on parle de la fonction ressources humaines simultanément à une approche plus stratégique des RH.

➤ **La période 1850 à 1950 : le début de la gestion du personnel.** C'est la période de la naissance de l'industrie qui emploie une main-d'œuvre nombreuse et peu qualifiée mais peu

<sup>1</sup> Cité par Moreno COURS GRH 2008 P.05

<sup>2</sup> Cité par Melle KICHOU djedjiga « l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises » mémoire de magister en sciences économique, université mouloud Mammeri de tizi ousou, 2014/2015. p.48.

contrôlée et organisée (Peretti2010)<sup>1</sup>. Le chef d'entreprise seul ne peut gérer l'ensemble du personnel .il devient nécessaire de contrôler le travail des salariés par la hiérarchie.

C'est également à cette époque, qu'apparaissent les syndicats dans l'entreprise qui s'opposent aux conditions de travail et de santé des employés et permettent le développement des relations patronales- syndicales. C'est la montée en puissance des spécialistes des relations sociales.

Puis vient le développement de l'école des relations humaines animée par des chercheurs comme E Mayo ou A Maslow qui s'intéressent aux conditions de travail.

Trois orientations dominant alors fortement cette période :

- **La première technique :** la production devient progressivement mécanique et répétitive. Le service du personnel a pour but de sélectionner les personnes les plus qualifiées pour effectuer ces tâches, de leur apprendre à améliorer les gestes nécessaires à la tâche. Le développement de l'organisation scientifique du travail préconisé par Taylor permet d'exploiter les capacités des salariés .pour cela, le chef d'entreprise délègue les tâches de recrutement au service du personnel et le contrôle du travail aux surveillants d'atelier. Le rôle de la gestion des ressources humaines est d'adapter la main-d'œuvre aux taches techniques selon la théorie X de Mac Gregor.

- **La deuxième juridique :** parallèlement, les syndicats trouvent une légitimité au sein de l'entreprise sur le sujet des conditions de travail. Le chef d'entreprise va devoir avec l'aide des services du personnel, rédiger les contrats collectifs et veiller à leur application dans l'organisation. A partir de la seconde guerre mondiale, se développe la législation du travail. Au sein des services du personnel, des experts en relations humaines prennent la place des spécialistes du personnel.

- **La troisième psychosociale :** dès les années 20, les sociologues du travail s'intéressent à la place de l'individu dans l'organisation du travail, considérant que le travail à la chaîne a des effets néfastes sur la satisfaction des individus. L'argent n'est pas le seul facteur de motivation mais le besoin d'appartenance à un groupe qui satisfait l'individu. sur ce principe, se développent des programmes de formation de l'encadrement sur la philosophie de gestion, la satisfaction au travail, les styles de supervision et la productivité.

Jusqu'à la fin des années 50, c'est l'administration du personnel qui prime. La gestion du personnel englobe les notions de recrutement, formation, appréciation et rémunération des personnes employés dans une organisation.

---

<sup>1</sup> Peretti J-M., « Ressources humaines », éd., Vuibert, paris 2010.p6

➤ **La période de 1960 à 1990 : essor de la fonction ressource humain.**

Jusqu'à cette période, avec l'introduction de l'automatisation dans les procédés de fabrication. Le responsable du service des ressources humaines prend le titre de chef du personnel et au sein du système considère les salariés comme des ressources nécessaires à la production.

Deux périodes sont à distinguer :

▪ **De 1960 à 1980 : l'expansion économique en Europe.**

C'est la période économique des « trente glorieuses », commencée dans les années 1950, où les entreprises connaissent une croissance forte et une arrivée massive de personnel étranger peu qualifié (automobile, sidérurgie...). Pendant cette période, les relations syndicales se développent, la taille des organisations change, les postes de travail se spécialisent par l'automatisation, les conditions de travail s'améliorent, l'administration de ces entreprises devient plus complexe et les services de ressources humaines se développent car de nouveaux sujets sont à traiter par ces administratifs. C'est un environnement juridique, technique et social qui pousse à l'autonomie de la fonction RH par l'importance du droit du travail, une prise de conscience des limites du taylorisme. Cette autonomie se traduit par la constitution d'un plan de formation dans les années 1960.

▪ **De 1980 à 1990 : les années de crise économique.**

Les chocs pétroliers successifs ont entraîné l'austérité, la restructuration, la reconversion des entreprises. Cette période connaît un ralentissement de la croissance<sup>1</sup> mais aussi un fort développement de la concurrence internationale et des mutations technologiques.

Durant cette période, la loi continue de s'enrichir et va commencer à complexifier les différentes démarches qui doivent suivre les directeurs du personnel.

C'est à ce moment que la fonction personnel laisse la place à la fonction ressources humaines et se décentralise auprès des acteurs de terrain, les managers. La fonction RH va alors voir le périmètre de ces actions s'élargir, elle va donc devoir être de plus en plus stratégique pour faire face à toutes ces évolutions.

➤ **De 1990 à 2010 : évolution vers une gestion stratégique des ressources humaines.**

Les années 90 valorisent les ressources humaines par le développement des compétences, la mesure des potentiels, en s'appuyant sur la gestion des compétences, les DRH trouvent le moyen de s'affirmer comme de véritables partenaires stratégiques. Ils deviennent des « architectes sociaux » qui contribuent à la réflexion sur l'avenir de l'entreprise et ils amènent leur fonction au même rang que les autres fonctions stratégiques.

---

<sup>1</sup>. Peretti J- M., op.cit, p.14-15

Suite à ces évolutions, de nouvelles attributions sont confiées à la direction des ressources humaines : développer l'autonomie et le contrôle des collaborateurs et salariés et organiser la décentralisation de la gestion des ressources humaines.

Les ressources humaines par le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) deviennent une variable stratégique en travaillant sur le fait que l'entreprise est un ensemble de compétences collectives qui se développent en favorisant l'autonomie des groupes mais aussi par le développement et la reconnaissance des compétences personnelles du salarié( droit individuel à la formation). Or la GPEC vise aussi à réduire, de manière anticipée, les écarts entre les besoins et les ressources par des politiques d'ajustements et des plans d'action collectifs et individuels. La direction des ressources humaines transmet les plans d'action aux collaborateurs et aux managers opérationnels pour permettre l'adaptation des objectifs aux compétences individuelles des salariés. Elle joue alors un rôle de contrôle sur les individus par leur évaluation.

### **3-Les enjeux de la « GRH » :**

L'instabilité économique, l'apparition des crises, la turbulence de l'environnement sont autant de facteurs ayant poussé les entreprises à se restructurer à établir de nouveaux modes de gestion et surtout de repenser la place occupée par le capital humain dans l'entreprise. La GRH constitue l'ultime déterminant de la performance des entreprises dans la mesure où elle constitue le levier via lequel l'entreprise peut se démarquer de ses concurrents. En effet, les ressources humaines ont été décelées et confirmées comme étant un élément stratégique du développement de toute organisation. Il a été souvent constaté que les entreprises qui prospèrent ont pour caractéristiques, l'importance accrue accordée au facteur humain.

#### **3-1-Les enjeux technologiques :**

La gestion des ressources humaines est devenue plus complexe en raison des diverses contraintes qui pèsent sur les capacités de gestion de ces ressources. L'accélération du progrès techniques oblige l'entreprise à adapter plus régulièrement, mais aussi plus rapidement, les compétences et qualification de ses salariés.

La complexité croissante des tâches dans l'entreprise exigent un accroissement continu du niveau moyen des qualifications, mais aussi une réorganisation du travail. Cette réorganisation du travail élargit les champs d'action des salariés et s'inscrit dans le processus de « qualité total ». Ces mutations technologiques impactent les entreprises en créant de nouveaux enjeux pour la GRH :

- Elles permettent l'accroissement de la productivité et modifient l'organisation de travail, ce qui impose à la fonction RH de mettre en place de nouveaux modes d'organisation du travail.

- Ces nouvelles technologies, modifiées, remettent en cause et font disparaître des emplois. Dans ce cadre, l'entreprise doit chercher à améliorer les compétences de ses salariés par des formations, et développer de nouvelles compétences.

- L'obsolescence et les coûts des équipements deviennent de plus en plus élevés, cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements par la mise en place de diverses formes d'aménagement du temps de travail.

### **3-2-Les enjeux économiques et sociaux :**

- **Les enjeux sociaux :**

La vision taylorienne du salarié motivé uniquement par le niveau de la rémunération obtenue est remise en cause par les nouvelles écoles de pensée qui insistent de plus en plus sur les aspects psychologiques de la gestion du personnel et la prise en compte croissante des motivations des salariés. L'école des ressources humaines par exemple montre l'importance de la communication interne, du style de commandement ou du travail en équipe comme facteur de motivation du salarié. L'école sociologique insiste pour sa part sur la diversité des besoins individuels qui imposent de répondre aux besoins de développement des individus en menant éventuellement une politique sociale spécifique pour chaque groupe social membre de l'entreprise.

- **Les enjeux économiques :**

Ces dernières années sont marquées par la mondialisation et l'internationalisation de la concurrence, le ralentissement de la croissance économique ou même la crise financière et économique, la saturation des marchés et aussi des mutations sociales (exemple : développement du syndicalisme). Ces changements imposent à l'entreprise des efforts en termes d'innovation, de flexibilité, de productivité et de qualité. Pour conserver sa compétitivité dans ce contexte, l'entreprise doit mobiliser tout le potentiel de ses hommes : leur imagination, leur professionnalisme, leur motivation, leur responsabilité et leur capacité d'évoluer.

La fonction ressources humaines a connu à travers le temps des évolutions aussi bien dans ses activités, pratiques et domaines. La gestion des ressources humaines englobe aujourd'hui des domaines aussi divers que variés et intervient à tous les stades de l'organisation du personnel : le recrutement, la gestion des carrières la formation, l'évaluation

des performances, la gestion des conflits, la motivation, l'implication du personnel, la communication.

**3-3-Les enjeux sociologiques :**

La modification des valeurs des individus et les changements de mentalités imposent à l'entreprise de traiter ses salariés différemment. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples, la diversité des âges, des formations, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes déférences d'attentes.

On peut conclure que la GRH a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies. Elle a en effet intégré le facteur humain dans l'entreprise ; si la conception classique constatait une contradiction entre les aspirations du travailleur et celles de l'entreprise, le mouvement des relations humaines a cherché à mieux cerner les motivations des salariés et à mettre en parallèle les conditions de travail, styles de commandement, satisfaction des individus et rendement.

## Section 2 : Les fonctionnalités du SIRH.

Le développement des nouvelles formes d'organisation affecte toutes les composantes du système de gestion de l'entreprise, la GRH doit donc relever un défi particulier car, ce sont les initiatives individuelles et collectives, la coopération, l'autonomie et la responsabilité qui sont désormais les forces majeures de l'efficacité organisationnelle.

La mise en place d'un système d'information des ressources humaines adapté et l'adoption des structures opérationnelles pertinentes doivent permettre à la fonction de jouer pleinement son rôle.

En effet, l'informatisation de la fonction ressources humaines contribue à un accroissement de la performance de cette fonction, dans la mesure où elle permet à celle-ci de tirer profit des gains de productivité, en plus de sa contribution à l'amélioration de la qualité des services rendus. C'est ainsi, qu'un certain nombre d'opérations de traitement de données est nécessaire pour la gestion quotidienne du personnel. Elles constitueront l'aspect opérationnel du SIRH. Mais, c'est également un domaine où nombreuses décisions stratégiques et tactiques sont à prendre dans un environnement incertain et mouvant. Des outils d'aide à la décision sont donc indispensables pour piloter les ressources humaines au sein de l'organisation.

Dans cette section nous allons voir des aspects liés à la gestion de l'activité courante par les modules opérationnels, ainsi que des aspects décisionnels, permettant aux modules pilotés d'étayer leurs prises de décisions.

### 1-Présentation des processus RH :

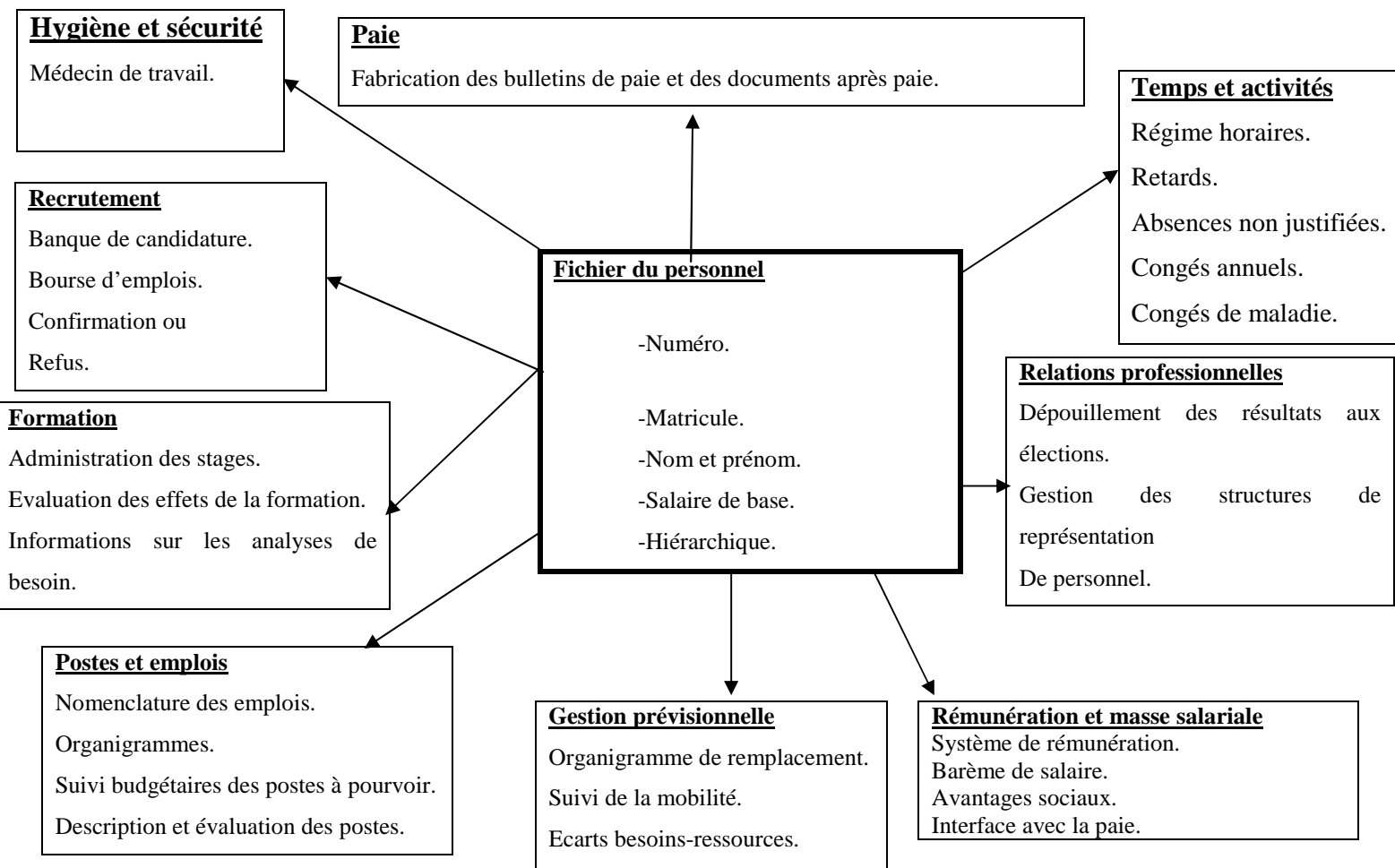
Comme l'explique P. Gilbert<sup>1</sup> « à la suite des démarches de qualité, il est habituel aujourd'hui de considérer la GRH comme un ensemble de processus en interrelations. Cette notion de processus, défini comme une série d'activités finalisées aboutissant à une prestation, offre une base de réflexion pour réfléchir sur l'organisation du SIRH ».

P. Gilbert propose une représentation des processus RH avec, le fichier du personnel, ce qui démontre le positionnement du dossier individuel au cœur des processus de la GRH :

---

<sup>1</sup> Gilbert(2006), cité par Exbrayat.G, Fisteberg.N., « le système d'information des ressources humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH », MBA-MRH, université dauphine, paris, 2010, p .29.

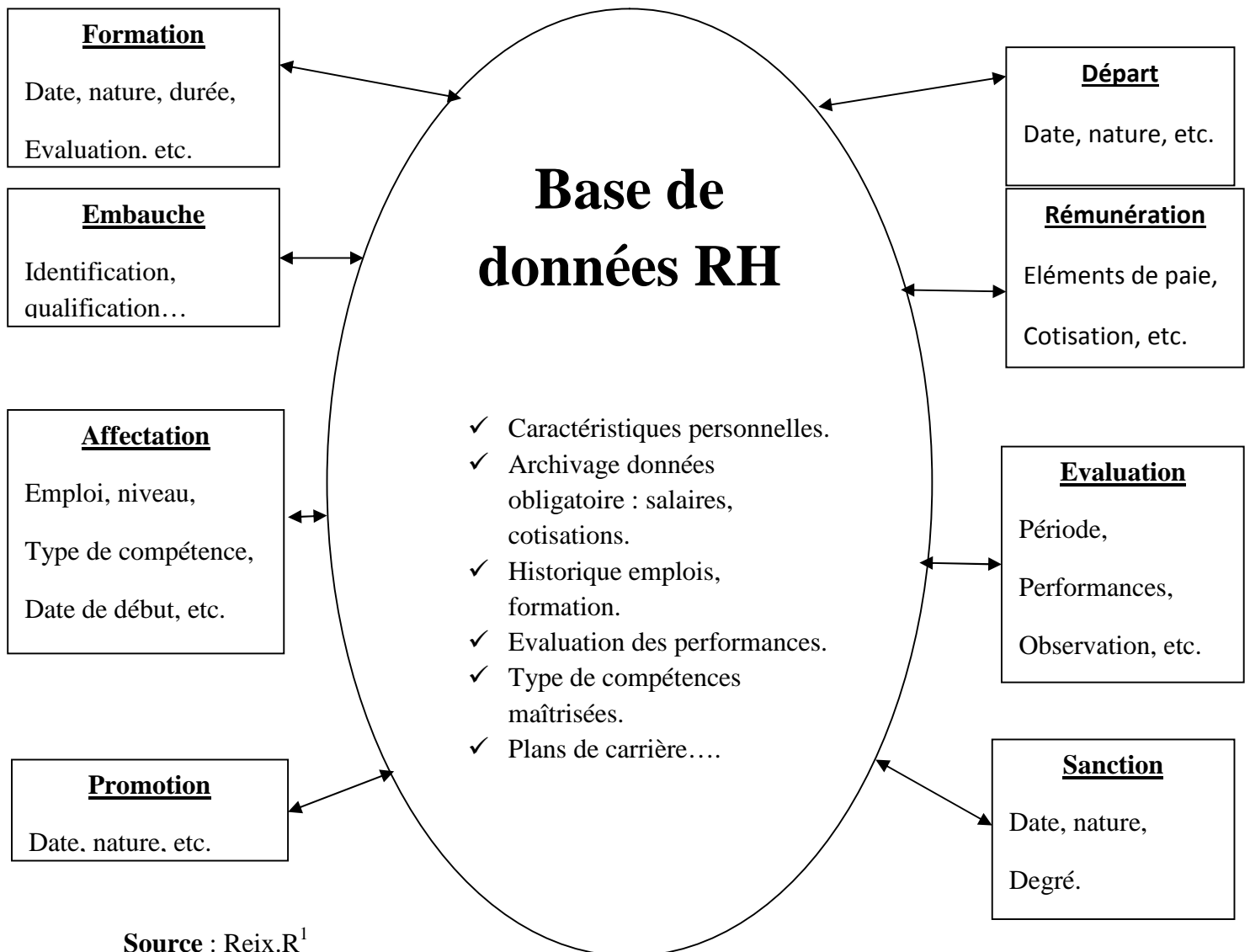
Figure n°4 : Présentation des processus RH.



Source : GILBERT.P cité par EXBRAYAT.G, FISTEBERG.N

Quant à R. Reix représente le SIRH comme un ensemble de huit processus qui sont rattachés à une base de données RH. Ceci met en évidence les liens entre le suivi administratif et les différents processus RH.

Figure n°5 : Le système d'information RH :



Source : Reix.R<sup>1</sup>

D'une manière générale, nous pouvons retenir à propos le découpage des fonctionnalités du SIRH en deux principaux aspects tant chaque aspect comprend un certain nombre de fonctionnalités, à savoir :

- Aspect opérationnel du SIRH, qui concerne les processus ayant un trait opérationnel, qui sont : la paie, la gestion administrative du personnel (GAP), la gestion des temps et des activités (GTA).

<sup>1</sup> Reix R., « système d'information et management des organisation », ed, Vuibert, paris, 2005, p.92


- Aspect stratégique ou décisionnel du SIRH, qui concerne les processus ayant un trait stratégique, qui sont : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences(GPEC), recrutement, rémunération, formation professionnelle, tableaux de bord RH.

## 2-Les aspects opérationnels du SIRH :

Nous allons illustrer cela en analysant les différentes gestions qui composent la gestion opérationnelle des RH<sup>1</sup>.

- **La gestion administrative du personnel(GAP) :**

Lorsque nous parlons de la gestion du personnel, cette dernière englobe les gestions suivantes : la gestion administrative, la gestion des missions et la gestion de la formation qui sont nécessaire pour la réalisation de la paie. Nous allons donc détailler ces dernières.

-  La gestion administrative :

La gestion administrative du dossier de chaque salarié est un ensemble d'opérations administratives nécessaires à la production de la paie : création du dossier individuel, administration et clôture du dossier. Face aux différents éléments de cette activité (gestion des contrats, des absences, des présences, des arrivées, des départs, des certificats et attestations du travail, etc.), nombreuses organisations sont à la recherche d'une gestion optimisée de celle-ci.

Cette activité a pour objectif de traiter de manière qualitative, c'est -à-dire sans erreurs, sans délai et sans omission les informations relatives à de très nombreux domaines particuliers, qui ne cessent de se multiplier et d'accroître la complexité de leurs règles de gestion.

Les directions des ressources humaines cherchent à réaliser des gains de productivité dans le domaine de la gestion administrative du personnel(GAP) pour pouvoir réallouer leurs ressources sur les dimensions plus stratégiques de la fonction RH.

On peut distinguer deux types d'informations que la gestion administrative du personnel (GAP) traite : les données élémentaires du dossier individuel (état civil, adresses, situation vis- à vis de service national, etc.). Et celles correspondant aux obligations légales (contrat, inscription aux différents organismes (mutuelle, assurance), formation, visite médicale.etc. à ce propos, le self-service RH (libre-service RH) permet aux salariés de mettre à jour ses données individuelles, c'est-à-dire les données qui leur concernent deviennent actualisées. Les salariés, grâce à cette technologie, peuvent effectuer des demandes administratives qui leur

---

<sup>1</sup> Gillet .M, Gillet. P., « SIRH : système d'information ressources humaines », ed, dunod, paris, 2010, p.89-92

sont propres :(demande d'acompte, demande d'absence, demande d'attestation et certificat du travail, demande titre de congé, demande de formation, de bulletin de paie, etc.).

La mise en place du SIRH va permettre d'améliorer la qualité du traitement des données administratives, notamment par la diminution des délais de transmission des informations, des erreurs de recopie et des omissions dans le traitement des données, grâce aux alertes de renouvellement.

#### La gestion des missions :

Cette gestion concerne la gestion des déplacements et des frais de missions. Elle représente une activité complexe et lourde puisqu'il faut :

- Collecter les informations très rapidement (motif du déplacement, personnes concernées, moyens de transport utilisés, frais engagés) ;
- Effectuer des contrôles permettant de vérifier la réalité du déplacement ;
- Gérer et contrôler les conditions de remboursements des frais engagés.

Il va donc y avoir un accès pour le salarié, ce dernier devra saisir ses ordres de missions et sa fiche de frais et un accès à la DRH pour lui permettre d'effectuer un contrôle sur la validité des informations fournies par le salarié. Ainsi qu'une interface avec la fiche de paie, notamment pour pouvoir effectuer le remboursement des frais de déplacement.

#### La gestion de la formation :

La gestion du plan de formation présente une certaine complexité puisqu'une formation peut intervenir pour plusieurs raisons :

- Pour assurer la reconversion du personnel,
- Pour assurer l'évolution du personnel en cohérence avec l'évolution de la technicité des postes,
- Pour améliorer les compétences du personnel dans les postes occupés.

Les actions liées à cette gestion sont les suivantes :

- la définition des axes du plan de formation,
- la gestion des actions et sessions organisées par l'entreprise,
- le suivi des demandes de formation,
- la gestion des aspects pédagogiques (convocations, fiches de présence, etc.).

#### La gestion du dossier salarié :

Tout d'abord, le dossier du salarié comporte des informations signalétiques .ce sont les informations qui concernent les coordonnées personnelles ainsi que professionnelles, les différents noms et prénoms du salarié, adresses et autres informations personnelles ou professionnelles. Ensuite, vient les informations concernant le relevé d'identité bancaire,

nécessaire pour le versement du salaire. Puis, les informations concernant le CV et la carrière professionnelle. Enfin, on y retrouve les informations relevant de la gestion administrative du personnel que nous avons vu auparavant.

Le SIRH va alors permettre d'organiser au mieux la mise à jour de ce dossier salarié, puisqu'il va permettre d'impliquer le salarié, permettre au gestionnaire d'effectuer des contrôles, mais aussi faciliter la transmission d'information entre ces deux derniers.

#### La gestion des contrats de travail :

Le SIRH permet de gérer les contrats de travail de manière cohérente en suivant les différentes règles de gestion. L'interface du SIRH sera composée d'informations relatives :

- au contrat de travail,
- à la paie,
- aux codifications (date d'entrée dans l'entreprise, ancienneté, coefficient, primes d'ancienneté),
- au suivi des heures,
- la formation et le repos (congés payés).

Pour conclure sur la gestion administrative du personnel, on peut dire que la clé de la réussite de cette gestion repose sur des systèmes d'alertes concernant les événements nécessitant une intervention au niveau du service du personnel mais aussi sur des procédures définissant les modalités de gestion de certaines informations.

- **La gestion des temps et des activités.**

La gestion des temps et des activités est un domaine de suivi d'information qui pose problème depuis très longtemps. L'organisation du travail est depuis plusieurs dizaines d'années devenue plus flexible.

Cette gestion constitue l'enregistrement quotidien du temps de travail effectif par le salarié. La GTA est soumise à la réglementation du temps de travail. Elle se résume au suivi de la présence et des absences qu'elle enregistre, ainsi que la mise à jour en temps réel des compteurs de congés. Ces enregistrements permettent la mesure du temps de travail effectué et donc de suivre les indicateurs : absentéisme, heures supplémentaires, etc. L'analyse de la productivité de chaque salarié devient facile et possible<sup>1</sup>.

La GTA ne se limite plus uniquement à répondre aux contraintes législatives, mais devient une problématique stratégique du fait de sa relation directe avec le suivi de la productivité des salariés. Les outils développés utilisés dans cette activité permettent la saisie

---

<sup>1</sup> Exbrayat G, Fisteberg N et Fouesnant R., « le système d'information ressources humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise », MBA-MRH, université dauphine, paris, 2010 p 44

unique des informations et de décentraliser l'information vers les salariés, les managers et ainsi de soulager l'enregistrement des données par le personnel du service RH, leur permettant de se concentrer sur les tâches à plus grande valeur ajoutée.

A titre d'exemple, le salarié peut à travers un portail RH, connaître son temps de travail effectif, que se soit quotidien, hebdomadaire et mensuel. Ceci permet la traçabilité des informations la réduction des délais de traitement et de la communication directe entre les salariés et la hiérarchie.

Les fonctionnalités liées à la gestion des temps et des activités répondent à de nouveaux enjeux en passant d'objet de contrôle et de sanction, à des outils de coordination, d'optimisation ou de flexibilisation. Elles permettent de suivre de près le temps de travail effectué des collaborateurs et calculable plus facilement avec la solution informatique. Celle – ci devient un véritable tableau de bord d'aide à la décision pour les managers.

- **La paie.**

La gestion de la paie constitue un élément clé de la gestion opérationnelle du personnel. La paie fait partie de la fonction RH, notamment du SIRH. Nous pouvons définir cette activité comme un ensemble de processus, de pratiques et d'applications mise en œuvre pour calculer les éléments de la fiche de paie, mais aussi d'effectuer les paiements et s'assurer de la conformité réglementaire de l'activité. Cela couvre toutes les opérations entrant dans la production de la paie : calcul des salaires, des rémunérations, des avantages et des déductions, mais aussi l'édition et la distribution des bulletins.

La paie se présente aujourd'hui comme le processus le plus abouti dans l'entreprise, pour la simple raison qu'elle est vitale à la stabilité de la paix sociale devenant ainsi essentielle et indispensable, elle est au cœur de la relation entre l'entreprise et ses salariés et la partie la plus tangible de la reconnaissance d'une entreprise pour les compétences et le travail de ses employés.

### **3-Les aspects décisionnels du SIRH :**

Au niveau de GRH comme dans tous les autres domaines du système d'information, les décideurs ont actuellement besoin de posséder des tableaux de bords leurs fournissant les indicateurs nécessaires afin de pouvoir prendre la ou les meilleures décisions.

Nous allons donc voir l'aspect décisionnel du SIRH avec : la prévision de la masse salariale, la GPEC, le recrutement, la formation, la rémunération.

- **La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :**

L'importance de la gestion des ressources humaines se trouve mise en avant par les nouvelles formes d'organisation du travail qui insistent sur l'importance du facteur travail dans la compétitivité de l'entreprise. De ce point de vue, la gestion des ressources humaines se situe dans une dynamique de long terme qui vise à faire coïncider les besoins et les ressources en personnel de l'entreprise. Cette convergence rejoint l'objectif de flexibilité poursuivi par l'entreprise qui conduit à adopter une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Le SIRH facilite la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences puisqu'il va permettre de :

- Faciliter le travail de recherche d'une personne, appartenant au personnel ou présente dans le fichier des candidats, qui posséderait le profil recherché pour pouvoir un poste ;
- Définir les caractéristiques d'une offre, externe ou interne, pour un appel à candidature sur un poste vacant ;
- De mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences du poste qu'elle occupe afin d'éviter d'avoir des personnes sur-profilées ou sous-profilées par rapport à leur poste ;
- Préparer les entretiens d'évaluation en positionnant ces écarts et de préparer le plan de formation par rapport aux écarts à combler.

- **Le recrutement :**

Les SIRH facilitent la production de rapports concernant le respect des normes d'équité en matière d'emploi ainsi que l'exercice d'un contrôle sur les activités de recrutement. Ils permettent aux organisations de faire l'inventaire des qualifications de leurs employés, ainsi que d'assurer le contrôle interne de l'affichage des postes et le suivi de groupes désignés<sup>1</sup>.

Parmi les applications récentes, certaines entreprises proposent des offres d'emploi sur leurs sites web (internet ou intranet) et reçoivent les CV des candidats en ligne, reçus, archivés et classés dans une banque de données. Ces nouvelles technologies permettent à ces entreprises, à tout moments, d'informer le personnel de tous les postes ouverts via l'internet et recevoir les candidats en temps réel. À cet égard, l'internet est l'outil qui permet d'avoir tous les offres d'emplois qui sont diffusés en interne. Par ailleurs un site internet diffuse certains de ces postes en externes.

---

<sup>1</sup> Dolan S. et Schuler R., « La gestion des ressources humaines », éd., ERPI Québec, 1995, p.610

- **La rémunération :**

L'outil informatique permet à l'entreprise de mettre en place et d'assurer le pilotage d'une politique de rémunération efficace. Celle-ci est un élément clé de la politique des RH, elle a toujours été au cœur des préoccupations de l'entreprise, elle devient un atout stratégique. Sans une politique de rémunération, il est difficile d'attirer, motiver et garder les meilleurs collaborateurs. Pour ne pas se laisser distancer par la concurrence et face à la course aux talents, mais aussi pour minimiser le turnover, contrôler la masse salariale et éviter le gaspillage de processus de recrutement et de formation de plus en plus coûteux, chaque entreprise se doit réfléchir à la mise en place d'une stratégie RH pertinente et d'une politique de rémunération performante.

En agissant sur les différents leviers de la rémunération, les dirigeants attendent de la part des salariés plus de motivation et donc plus de performance. La gestion dynamique de l'évaluation des salariés est l'un des grands atouts de la fonction ressources humaines, elle permet aux managers d'équipes de travailler avec chaque collaborateurs sur ses compétences et son développement, en restant en phase les objectifs de l'entreprise.

A titre d'exemple, le nouveau système de rémunération que l'entreprise lalla khedidja souhaite d'implanter, va rétribuer les meilleures contributions sur la base de référentiel. Chaque salarié sera soumis à une évaluation en fin de parcours à travers les objectifs qui lui ont été tracés et pour lesquels il aura signé, au préalable un contrat.

A ce propos, des moyens de communication doivent être mis en place, et ce n'est qu'avec les technologies de l'information et de la communication (TIC) que ce projet connaîtra un bon succès .il est à noter que ce système est toujours en projet, il n'est pas encore entré dans le stade de mise en application.

- **La formation :**

La formation est également mise en place pour alléger la gestion des procédures administratives et l'automatisation des flux entre les acteurs (organisateur de la formation, stagiaire, clients, formateur). Il peut être une aide importante dans le cadre de l'élaboration du plan de formation. Au lieu de solliciter chaque responsable hiérarchique pour récupérer les éléments nécessaires, le responsable formation peut accéder directement à la rubrique formation continue dans les documents rédigés lors des entretiens de progrès ou d'appréciation. Les responsables hiérarchiques pourront consulter ces mêmes entretiens et son alertés si telle action envisagée n'a pas été retenue.

La formation dans l'entreprise ne s'entend pas uniquement par l'acquisition de savoirs théoriques, elle implique un développement des compétences incluant aussi des savoirs faire et des savoirs être.

Pour SILVA<sup>1</sup> : « avec l'e-Learning ou formation en ligne, un impact au niveau des coûts est à mentionner, cela se traduit par l'absence de formateurs, gain de temps et suppression des frais de déplacements des apprenants. La question sous-jacente est de connaître la valeur ajoutée suite à l'introduction des nouvelles technologies pour une formation ».

Comme le souligne SILVA, il faut à chaque fois se poser la question de savoir si rajouter de nouvelles technologies à une formation permet d'améliorer le processus pour :

- faire acquérir de nouvelles connaissances et de les intégrer ;
- les restituer, c'est-à-dire faire évoluer leurs connaissances.

En s'appuyant sur l'application GPEC, le service qui gère la formation va établir le plan de formation :

Les salariés pourront formuler des demandes d'inscription aux actions du plan de formation, le service les inscrira en fonction de critères et de places disponibles. Il devra suivre l'exécution administrative de la formation : convention, feuille de présence, frais de déplacement, etc.

Puis il devra faire un bilan de la formation réalisée : nombre de personnes formées par type de formation, par sexe, par tranche d'âges et par niveau de formation initiale, etc.

- **Tableaux de bord RH :**

Les indicateurs sociaux regroupent et synthétisent les données quantitatives que l'on peut recueillir lors d'un audit social. Ce type de données est important dans la mesure où il permet de décrire un phénomène et sa gravité (par exemple, le taux de turnover, le taux d'accidents de travail, etc.). Le deuxième apport des indicateurs sociaux est de pouvoir être suivis dans le temps et de s'assurer que la politique sociale de l'entreprise ne crée pas de dysfonctionnement (par exemple, se fixer pour objectif d'avoir un taux de turn-over inférieur à 15% d'ici deux ans). Le troisième apport des indicateurs est de renseigner le législateur et les parties prenantes de la situation sociale de l'entreprise. Il s'agit d'informations brutes, c'est-à-dire chiffrées et directement observables : nombre de salariés qui ont reçu une formation, nombre d'accidents de travail, montant des salaires versés, etc. ces informations peuvent être combinées entre elles pour former des indicateurs. La collecte des informations chiffrées suppose :

---

<sup>1</sup> Silva F., « devenir E-DRH », ed, liaisons, 2001, P.68

- De construire un système d'information sociale solide, qui systématise la remontée des informations auprès du service des ressources humaines pour pouvoir élaborer les indicateurs ;

-De renseigner le système d'information de manière régulière et rigoureuse ;

Le tableau de bord social constitue donc l'outil fondamental de collecte des informations chiffrées. C'est grâce à lui que le responsable des ressources humaines peut recueillir des données pour calculer des indicateurs sociaux. Le tableau de bord diffère du bilan social parce que le choix des données qui figurent relève du responsable des ressources humaines et n'est pas fixé par le législateur. En outre, la période de recueil de l'information peut être mensuelle, trimestrielle, semestrielle, ou annuelle dans un tableau de bord.

Le tableau suivant présente un exemple de tableau de bord social qui porte sur les caractéristiques des effectifs et par type de contrat de travail.

Tableau n° 2 : Tableau de bord social.

Indicateurs	Mode de calcul
<b>Indicateurs sur les caractéristiques de l'effectif</b>	
Age moyen	$\frac{\text{Somme des âges des salariés}}{\text{effectif total}}$
Taux de vieillissement	$\frac{\text{Nombre de salariés à x Ans de retraite}}{\text{Effectif total}}$
Taux de qualification	$\frac{\text{Nombre de salariés ayant un diplôme}}{\text{Effectif total}}$
<b>Indicateurs de mouvement des effectifs</b>	
Taux de mobilité fonctionnelle	$\frac{\text{Nombre de salariés ayant changé de fonction}}{\text{Effectif total}}$
Taux de mobilité verticale	$\frac{\text{Nombre de promotions}}{\text{Effectif total}}$
Taux d'embauche	$\frac{\text{Nombre de nouveaux salariés}}{\text{Effectif total}}$
Taux de turn-over	$\frac{\text{Nombre de départ volontaires}}{\text{Effectif total}}$
Taux d'insécurité de l'emploi	$\frac{\text{Nombre de licenciement}}{\text{Effectif total}}$
<b>Indicateurs d'absentéisme</b>	
Taux d'absentéisme	$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{Nombre d'heures théoriques travaillées}}$
Durée moyenne de l'absence	$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence}}{\text{nombre d'absences}}$
Risque absentéisme	$\frac{\text{Coût des absences}}{\text{Masse salariale}}$
<b>Indicateurs de santé et sécurité au travail</b>	
Répartition des absences par cause	$\frac{\text{Nombre d'heures d'absence pour cause d'accident}}{\text{Nombre total d'heures absentes}}$
Taux d'accident du travail	$\frac{\text{Nombre d'accidents} \times 1000000}{\text{Nombre d'heures travaillées}}$
Pourcentage d'accidents graves	$\frac{\text{Nombre d'accidents avec arrêt}}{\text{Nombre d'accidents total}}$
Part des salariés qui travaillent la nuit	$\frac{\text{Nombre des salariés qui travaille la nuit}}{\text{effectif total}}$

Source : Guerrero S., « les outils de l'audit social », éd, Dunod, paris, 2008, p.109-112

- **L'audit social :**

L'audit social peut être défini comme une démarche d'observation, d'analyse et d'évaluation, qui permet d'identifier les points forts et les risques de la gestion des ressources humaines. Cette démarche conduit à diagnostiquer les causes des problèmes et à formuler des recommandations d'action. Elle constitue un véritable outil de management pour les responsables des ressources humaines, puisqu'elle donne les moyens de comprendre les difficultés sociales qui surviennent dans une entreprise, et de prendre les mesures correctives nécessaires pour les résoudre.

L'auditeur utilise des techniques comme l'analyse statistique (statistique descriptive, les enquêtes de sondage, l'analyse des résultats, etc.). Le rapport final de synthèse récapitule dans un constat argumenté le diagnostic de la situation, met en évidence les points critiques et propose des recommandations. Il doit comprendre les principales rubriques suivantes :

- un résumé des conclusions ;
- une identification de la démarche qui est à l'origine de la mission d'audit ;
- le constat des situations observées (points faibles, points forts) ;
- des recommandations pour remédier à chaque problème constaté ;
- des annexes réunissant toutes les informations pertinentes.

Nous pouvons constater à travers l'étude des éléments opérationnels et décisionnels que le SIRH est devenu un outil incontournable des professionnels de la GRH parce qu'il constitue pour les responsables RH et les décideurs un outil de pilotage et d'aide à la prise de décision.

### Section 3 : Le SIRH : enjeux et perspectives.

Dans cette section, nous allons voir les raisons, autres que l'informatisation et la matérialisation, qui ont encouragé les entreprises, notamment les grandes entreprises, à investir dans un système d'information pour les ressources humaines.

Aujourd'hui, l'un des enjeux est d'obtenir la meilleure solution technologique ou organisationnelle, pour pouvoir concevoir un système d'information numérique. Ce dernier permettrait à l'acteur d'obtenir les informations circulantes, de partager ses connaissances et accéder aux informations sources. Celles-ci lui étant nécessaires pour comprendre, résoudre des problèmes, prendre des décisions et exercer son activité.

#### 1-Mise en place d'un SIRH :

Toute implantation d'un SIRH doit être étudiée avec précision et en interaction avec l'existant de l'organisation et de la fonction dans laquelle il va être déployé.

Marier(1992) <sup>1</sup> estime que tout SIRH doit produire les effets suivants :

- accroître la productivité en supprimant de nombreuses tâches routinières ou répétitives qui incombent au personnel affecté à la mise à jour des dossiers des employés ;
- améliorer l'efficacité en aidant les gestionnaires à prendre des décisions plus éclairées en fonction des besoins ou des objectifs précis de l'entreprise ;
- instaurer un mécanisme de contrôle et de mesure en évaluant l'évolution du personnel au sein de l'entreprise pour dresser un bilan social de l'entreprise ;
- intégrer la planification des ressources humaines à la planification stratégique de l'entreprise.

En pratique, pour mettre en place un système d'information des ressources humaines, on peut s'appuyer sur une succession de grandes étapes correspondant à l'ordonnement des travaux à réaliser.

La mise en place d'un SIRH nécessite la consultation d'un cabinet d'expertise en gestion des ressources humaines. Les experts en ressources humaine ont identifié, en générale, cinq principales étapes pour implanter un SIRH<sup>2</sup>.

- **Etude préalable :**

Il s'agit de poser le problème à l'origine de la décision amenant vers l'informatisation de la fonction.

---

<sup>1</sup> Cité dans la thèse Guénia N., « la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnels », thèse de doctorat en science de gestion, université de toulouse1, 2002, p.122-124

<sup>2</sup> Les étapes qu'on va citer sont inspirées d'un document appartenant à un cabinet de conseil international en gestion des ressources humaines ([www.rhnet.fr](http://www.rhnet.fr))

Cette étude est lancée suite à l'expression d'un besoin et la formulation d'une demande pour satisfaire ce besoin, une fois la demande est formulée, le gestionnaire des ressources humaines doit fixer les objectifs à atteindre, la stratégie à suivre et le cahier de charges à supporter.

- **Conception détaillée :**

Durant cette étape, et d'une part, les différents plans sont établis, parmi ces plans on cite : le plan de conduite de changement, de qualité, tests et de formation. D'autre part, les gestionnaires doivent définir les spécifications fonctionnelles et techniques et procéder la formation du groupe de projet.

A ce stade de projet, on confirme si l'application informatique envisagée est possible techniquement et souhaitable économiquement et socialement (coût d'achat, coût de formation, coût d'adaptation et d'utilisation, gains de gestion, tant d'un point de vue financier que de point de vue social).

Dans l'affirmative, plusieurs scénarios peuvent être envisagés (acquisition d'un logiciel, développement spécifique, externalisation, etc.).

- **Mise en œuvre :**

Au cours de la mise en œuvre, l'équipe de conduite de projet doit assurer un suivi qualité. Cette équipe est soutenue par une expertise fonctionnelle et technique de la part d'un expert en la matière, pour procéder au paramétrage, à la mise en œuvre du progiciel et à l'analyse de la valeur.

Durant cette étape l'équipe du projet doit se lancer dans la formation des utilisateurs, pour préparer à l'exploitation du système en cours d'implantation.

- **Qualification et déploiement :**

L'équipe du projet continue, au cours de cette étape, la formation des utilisateurs, en plus de l'établissement d'un plan de déploiement et de la programmation des séances de communication et d'assistance aux tests.

- **Evaluation de la démarche et de ses effets :**

Enfin, la démarche ne serait pas complète si l'on ne cherchait à évaluer, d'une part, comment les différentes activités du projet d'informatisation se sont nouées entre elle (notamment le respect de l'échéancier et du budget) et, d'autre part, quels ont été les apports effectifs de la solution informatique retenue (usage de la technologie, impact organisationnels et humains, satisfaction générale, retombées économiques, etc.), compte tenu de l'objectif initial.

## 2- Les enjeux d'un SIRH :

La qualité du management des ressources humaines dépend pour une large part des choix organisationnels de la fonction. La mise en place donc d'un système d'information des ressources humaines adapté et l'adoption des structures opérationnelles pertinentes doivent permettre à la fonction de jouer pleinement son rôle.

En effet, l'informatisation de la fonction des ressources humaines contribue à un accroissement de la performance de cette fonction difficile à gérer, dans la mesure où elle permet à celle-ci de tirer profit des gains de productivité, en plus de sa contribution à l'amélioration de la qualité des services rendus.

Ainsi, l'implantation d'un système d'information des ressources humaines permet d'instaurer une communication plus facile, plus rapide, moins coûteuse et plus ciblée. Il est élaboré pour accroître la qualité des décisions sociales de l'organisation, en fournissant aux décideurs l'information en temps utile.

Le SIRH est également un moyen d'assurer la mise en œuvre de la politique ressources humaines. En facilitant l'accès à l'information par divers utilisateurs et par les partenaires de la fonction ressources humaines, ce qui permet une standardisation des objectifs de l'organisation et ceux des ressources humaines. (Peretti, 2004-2005)<sup>1</sup>.

Garant d'une meilleure intégration de la fonction ressources humaines dans la hiérarchie, le SIRH permet un échange d'information entre la fonction des ressources humaines et les autres fonctions de l'organisation, ce qui assure une cohérence entre les objectifs de la fonction ressources humaines et ceux de l'organisation. La maîtrise de la GRH dépend aujourd'hui de la richesse et de la qualité des SIRH.

En effet, l'apparition de nouvelles fonctions de la gestion des ressources humaines, qui s'ajoutent aux fonctions traditionnelles et qui s'adressent à de nouveaux acteurs : gestion prévisionnelle, gestion individuelle et collective des compétences, pilotage et aide à la décision.

Blanchot et Wacheux (2002)<sup>2</sup> identifient quatre types de finalités de la gestion des ressources humaines, dans le but d'en faire émerger la dimension de création de valeur . Cette grille de lecture permettra de positionner les enjeux du SIRH au regard de ces quatre finalités. Les quatre finalités identifiées par Blanchot et Wacheux illustrent les différentes facettes de la dimension stratégique de la GRH : celle-ci peut être créatrice de valeur en attirant, développant, mobilisant et conservant les compétences requises dans l'entreprise.

<sup>1</sup> Peretti-M., « gestion des ressources humaines » 12<sup>e</sup> édition Vuibert, Paris, 2004-2005, p.225-226

<sup>2</sup> Blanchot et Wacheux.F., « E-GRH : révolution ou évolution ?, édition liaison, 2002, p.15-36.

Tableau n°3 : Finalités stratégiques de la GRH (d'après blanchot et wacheux, 2002)

<b>Finalités stratégiques de la GRH</b>	<b>Opérationnalisation</b>
<b>Attirer les compétences requises</b>	L'attraction des compétences requises passe par le recrutement, ainsi que la gestion des rémunérations, de l'emploi, de la formation, des carrières etc.
<b>Développer les compétences requises</b>	Le développement des compétences passe par la formation, la communication et la gestion des parcours professionnels. Les évolutions de l'environnement doivent être prises en compte et anticipées dans le cadre de la gestion de l'emploi et de la formation, aux niveaux collectifs et individuels.
<b>Mobiliser les compétences disponibles</b>	La mobilisation des compétences disponibles vise à l'allocation adéquate des compétences. Elle passe par leurs usages dans la direction des valeurs et buts de l'entreprise, au travers de la gestion de l'individu (recrutement, formation), la gestion de l'emploi et la gestion des relations collectives (communication, circulation et transparence des informations). L'organisation du temps de travail et la gestion des effectifs participent également au travail de mobilisation.
<b>Conserver les (seules) compétences requises</b>	La conservation des compétences vise à ne fidéliser que les compétences requises et à éviter de garder ou de développer les autres. La gestion anticipée des emplois et des effectifs participe à cette fidélisation, ainsi que des outils d'adaptation comme l'organisation du temps de travail, la mobilité et la flexibilité.

**Source :** Blanchot F. et Wacheux F., op.cit, p.30

Le SIRH, en tant qu'outil global de gestion des ressources humaines, poursuit les mêmes finalités stratégiques que la GRH. Ainsi nous pouvons définir le SIRH comme une application visant à l'acquisition, le développement, la mobilisation et la fidélisation des compétences requises par l'entreprise. Le SIRH est donc, à la fois un préalable et un enjeu pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences.

**3- SIRH et la performance de la fonction ressources humaines :**

En tant que partenaire stratégique, la DRH doit gérer de manière efficace les tâches administratives (réduction des coûts et amélioration de la qualité de l'information RH), la gestion du cycle de vie de l'employé, l'accompagnement du changement et la participation à la décision au plus haut niveau de l'organisation. En outre, elle doit comprendre les besoins des opérationnels et assurer pleinement son rôle.

Considérée comme un levier de performance, la fonction ressources humaines est donc appelée à participer au développement de la performance globale de l'entreprise à travers celle de son capital humain. Les actions d'investissement dans les hommes menées par les responsables RH doivent ainsi converger vers les objectifs de l'entreprise et de chacune des directions opérationnelles.

Formaliser les objectifs RH déclinés en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, définir et suivre les indicateurs pertinents pour mettre en place et ajuster les plans d'action, autant de missions qui visent une meilleure cohérence entre les pilotages stratégiques et opérationnels, c'est-à-dire entre la stratégie globale, les processus opérationnels et les projets RH.

Par conséquent, répondre aux attentes des collaborateurs en matière de gestion des ressources humaines ne pourra se faire sans la mise en place d'un système d'information performant et complet. C'est l'ensemble des domaines de la fonction RH qui est concerné, bien au-delà de la gestion administrative et de la paie. La direction des ressources humaines doit inscrire ses projets autour du SIRH dans le cadre global de l'entreprise et justifiée de l'efficacité de ses services à tout les niveaux.

Le SIRH doit être porteur de valeur pour l'ensemble de l'entreprise. Il doit bien évidemment permettre d'optimiser le travail au sein des services de ressources humaines, mais doit constituer un outil de pilotage et d'aide à la décision pour tous les acteurs RH. La fonction RH, partenaire stratégique, doit contribuer à produire de la valeur. Dans cette perspective, la DRH est de plus en plus considérée comme un prestataire de services dont les clients sont les dirigeants et les salariés de l'entreprise. La gestion des ressources humaines doit ainsi rendre compte de sa capacité à créer de la valeur, de même que toute autre direction opérationnelle, et à confronter les performances des plans d'actions RH aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Augmenter l'efficacité du capital humain en cohérence avec les orientations de l'entreprise devient donc l'objectif.

Aujourd'hui, les nouvelles technologies de l'information, appliquées à la gestion des ressources humaines, permettent d'engendrer des gains de productivité consistants en

maîtrisant et en optimisant les flux d'information. Elle doit donc disposer d'un SIRH qui lui permet de proposer un service efficace qui a les propriétés suivantes :

- **Réduction des délais :** elle dépend directement de la manière de collecter les informations. Un SIRH est de nature à réduire les délais d'analyse du niveau d'atteinte des objectifs par les collaborateurs et à permettre de réagir à temps. La mise en œuvre des systèmes d'information RH permet d'accélérer fortement la diffusion des pratiques RH. par exemple, grâce à l'outil logiciel, le manager est à même de mener à bien, de façon indépendante, l'ensemble d'un processus de recrutement (présélection des candidats, entretiens, etc.), la DRH centrale validant simplement les éléments juridiques ou administratifs associés (conformité des contrats, adéquation du salaire par rapport au poste, etc.)

- **Maîtrise des coûts :** la réduction des circuits d'information (papier, etc.) et des ressources utilisées à des tâches de ressaisie de données , par la mise à disposition de formulaires de demande de congés ou d'offres de mobilité interne pour les collaborateurs, participe directement à la maîtrise des coûts de gestion.

- **Qualités des décisions prises :** elle dépend directement de la qualité de l'information qui est mise à la disposition de celui qui prend la décision. Une information de qualité, c'est une information fiable, qui est connue en temps utile et distribuée de manière ciblée aux acteurs RH. La consultation en ligne de planning d'activité et des soldes de congés de ses collaborateurs par le manager lui apporte une aide précieuse pour planifier les départs en congés. L'accompagnement des nouvelles logiques de GRH (personnalisation, adaptation, mobilisation) implique une utilisation optimale des ressources informatiques.

L'information est devenue une ressource à gérer pour accroître l'efficacité de la fonction RH. Mesurer, contrôler un système d'information, c'est apprécier en permanence l'adéquation des moyens par rapport aux besoins essentiels de cette fonction RH.

• **La capacité de mesure :** là aussi, le SIRH pourra fournir les bons indicateurs pour évaluer la pertinence des pratiques et aider, si tel était le cas, à lever les éventuels doutes quant à la contribution de la gestion des RH à la création de valeur. En accédant de manière sécurisée à l'ensemble des données de l'entreprise, le département RH sera en mesure de présenter les analyses graphiques résultant de ses actions ou soulignant des lacunes à corriger. Si une politique de recrutement est menée, la DRH pourra en présenter l'impact en termes de nombre de postes non au sein d'une entité, de réduction des délais de recrutement, etc.

« Un SIRH basé sur les TIC est un système ouvert à l'ensemble des acteurs RH et en premier lieu au management. Ce système doit être souple et légers. Il repose sur des plates formes qui servent de supports aux nouveaux enjeux de la fonction : internet, portail d'entreprise, gestion électronique de documents, moteurs de recherches internes donnant accès à la bonne information »<sup>1</sup>.

Les entreprises qui souhaiteraient répondre à ce nouvel enjeu s'attacheront, dans le cadre de la mise en œuvre des outils nécessaires au succès de cette évolution, à respecter quelques facteurs simples de réussite :

- fixer des objectifs réalistes, observables et mesurable dans le temps ;
- affirmer un leadership fort de la part des équipes d'encadrement et de la direction.
- communiquer de manière assidue, à toutes les stratégies de l'organisation.

Le SIRH doit servir la fonction RH. Il s'impose comme un outil de pilotage et d'aide à la décision pour tous les acteurs de la gestion de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>Mullenders A., « e-DRH : outil de gestion innovant », édition de Boeck, Bruxelles, 2010, p. 29.

**Conclusion :**

Dans la première section du deuxième chapitre, nous avons essayé de présenter la fonction RH, à travers la définition de la gestion des ressources humaines (GRH), les évolutions de cette fonction par les différents courants de la théorie des organisations, les activités qu'elle recouvre et les enjeux de la GRH.

Dans la deuxième section nous avons abordé l'informatisation de la fonction ressources humaines en développant les éléments suivants : l'automatisation de la gestion administrative de la fonction RH, ses apports sur la fonction RH et ses fonctionnalités.

Dans la dernière section, nous avons montré l'impact du SIRH sur la performance RH

Et qui peuvent la réorganiser et la repositionner et par conséquent, peuvent la rendre plus efficace en terme d'efficacité de la prise de décision de GRH, réduction des coûts, amélioration de la gestion de l'information mais aussi de la qualité des prestations RH vis-à-vis ses clients internes et externes au sein des entreprises algériennes.

Sur le plan théorique, c'est le cas, plusieurs impacts des SIRH sur la fonction RH peuvent être soulignés, car ils permettent :

- Aux membres d'une équipe de se relier en temps réel, de créer et de partager des informations dans l'instant et entrer l'organisation de travail dans la virtualité et de dématérialisation des relations entre les personnes ;
- A la fonction RH de développer un double processus : instrumentation et professionnalisation. Elle s'est instrumentalisée par des outils et des méthodes communes aux différentes entités d'une même entreprise. Elle s'appuie sur ces outils pour se professionnaliser.
- La disponibilité et la modification des informations qui concernent la fonction RH en temps réel et à tout moment grâce à l'automatisation des tâches d'exécution ;
- D'impliquer les managers dans la gestion de leurs équipes, de responsabiliser l'ensemble des salariés notamment en leur permettant d'avoir une démarche proactive dans la gestion de leur carrière.

Mais, afin d'optimiser la performance de l'entreprise par le système d'information, ce dernier doit permettre de tirer profit des technologies d'information et de communication (TIC) qui est l'objet de troisième chapitre.

**Chapitre 3 :**  
**L'impact des TIC sur**  
**la G.R.H**

**Introduction :**

A partir de l'avènement de la mondialisation et de la globalisation, qui a pour caractéristique principale le libre échange et la libre concurrence sur le réseau mondial, les entreprises développent de plus en plus de nouvelles technologies tant sur le plan administratif que technique.

La gestion des ressources humaines (GRH) restée pendant longtemps en marge de l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) a connu ces dernières années une évolution considérable.

En effet, les technologies de l'information sont devenues incontournables et indispensables par leurs impacts sur la dynamique des organisations au regard notamment des transmissions des données en temps réel et d'autres services en termes de gain de productivité.

Aujourd'hui, les organisations accomplissent leur mutation dans un environnement particulièrement instable, complexe et dynamique. Dans ce contexte, le besoins d'être bien informé devient une préoccupation centrale des dirigeants. L'information se transforme en une ressource stratégique déterminante pour l'avenir, elle doit être organisée et transformée en croissance. C'est ce que Drucker<sup>1</sup> appelle le défi de l'information. seules les organisations qui pourront mettre en place des dispositifs de gestion des flux d'informations seront capables d'anticiper les changements de comportement des acteurs de l'environnement, prévoir les tendances d'évolutions , détecter et comprendre les innovations technologiques et prendre les bonnes décisions.

L'objectif de ce chapitre est de prendre conscience de l'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la gestion des ressources humaines et d'évaluer les changements que connaissent les entreprises suite à l'introduction des outils de technologie.

Ce troisième chapitre intitulé TIC dans la fonction RH est structuré en deux (2) section :

Dans la première section, nous présenterons la définition, caractéristiques et les différentes TIC.

Dans la deuxième section, nous aborderons l'impact de TIC sur la maîtrise des finalités stratégiques de la GRH. Ensuite, les opportunités et les limites de l'informatisation de la GRH, et les rôles des DRH face aux NTIC.

---

<sup>1</sup> Drucker P., « l'avenir du management », édition village mondial, paris, 1995, p.16

## Section1 : Nature et types des TICS

Dans cette section, nous définissons d'abord le concept de TIC pour ensuite nous attarder ses différents types disponibles dans les organisations.

### 1- Nature et définition des TIC :

Les notions de technologies de l'information et de la communication(TIC) (en anglais, information and communication technologies, ICT) regroupent les techniques utilisées dans le traitement et la transmission des informations, principalement de l'informatique, de l'internet et des télécommunications. Par extension, elles désignent aussi le secteur d'activité économique de technologies de l'information et de la communication.

Dans les différentes littératures on constate qu'il n'y a pas un consensus sur la définition des TIC vu leurs hétérogénéités et leurs complexités. En effet, on peut distinguer selon les auteurs les définitions suivantes :

Selon Charpentier<sup>1</sup>, les TIC sont un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données numérisées. La naissance de ces TIC est due notamment à la convergence de trois activités. Au sens strict, les TIC sont composées :

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

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) résultent de l'adoption du numérique comme mode unique de codage des données (texte, son, image) pour leur utilisation informatique. Elles peuvent être à des fins de simplification, répertoriés en trois domaines distincts<sup>2</sup> :

- **Le hors réseau (Off Line)** : il concerne les applications qui ne dépendent pas d'un réseau, tel est le cas du CD-ROM ;

- **Le en réseau (On Line)** : il a pour domaines les applications qui utilisent un réseau téléphonique ou informatique de façon traditionnelle, sans recourir aux protocoles internet. Exemple : visioconférence, mail, groupware, EDI, GED.

<sup>1</sup>Charpentier P., « l'entreprise et ses structures », cahier français n° 287, paris1998, p.3-10.

<sup>2</sup> Germain M., « l'internet », éd, economica, paris, 1998.p.13.

• **Le en réseau (On Line) internet** : voisin du précédent, dont il répond et élargie les fonctionnalités, sa différence fondamentale tient au fait que les applications utilisent les protocoles internet (http et TCP /IP), ce qui lui permet d'échanger et de dialoguer avec tous les réseaux qui ont adopté ces mêmes standards.

Quant à L'OCDE, sa définition est un peu plus large puisqu'elle inclut en outre le commerce en gros d'équipements industriels. Le principe consiste à retenir l'ensemble des secteurs d'activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par des moyens électroniques.

Selon l'INSEE, les technologies de l'information et de la communication(TIC) regroupent l'ensemble des outils et médias permettant la production, le traitement et la transmission de l'information sous toutes ses formes (textes, données, image et son).

Selon B Henrier et M Imbert<sup>1</sup>« Les TIC sont définies comme l'ensemble des outils permettant d'accéder à l'information, sous toutes ses formes, de la manipuler, de la transmettre, en s'appuyant sur des technologies informatiques ou de télécommunications. Elles s'imposent comme un pivot incontournable pour les orientations stratégiques, relations clients, politiques commerciales, réorganisation de la production, mais aussi pour les objectifs de management, d'information, de communication, de professionnalisation et de pilotage des ressources humaines(RH).

Donc, les TIC sont des outils qui ont permis de passer de l'ère manuelle à l'ère automatique. Elles permettent de stocker, traiter et diffuser un volume croissant de données rapidement et à moindre coût et elles sont une source de plus en plus importante de gains de productivité.

## **2- Caractéristiques et différents types de TIC :**

Les technologies de l'information et de la communication proposent d'important développement pour la GRH autres que la gestion interne et intégrée à la gestion financière de l'entreprise, telles les applications développés en intranet ou extranet concernant le recrutement. Elles permettent également une externalisation des tâches susceptible d'être informatisées, et des relations électroniques directes avec les administrations. Les entreprises intègrent de plus en plus de nouveaux outils TIC, plus spécialisés ou plus élaborés, afin d'obtenir une meilleure réactivité, de réduire les délais et améliorer leur efficacité.

Voici de façon plus détaillée, la description de quelques solutions informatiques qui semblent susciter beaucoup d'intérêts dans les organisations :

---

<sup>1</sup> Henrier B et Imbert M, « DRH : tirez parti des technologies », éd, d'organisation, paris 2002, p.2

**2-1-Intranet :**

Nous pouvons définir l'intranet comme un réseau interne à une organisation, qui utilise les mêmes technologies que l'internet, et les mêmes protocoles de communication. C'est donc un réseau spécifique à l'organisation où chaque acteur peut y accéder selon les autorisations qui lui sont accordées en fonction de son activité et de son importance dans le fonctionnement de l'organisation. Il est souvent considéré comme un « internet local ».

L'objectif d'intranet, est d'améliorer considérablement les moyens de communication de l'organisation, les moyens d'accès et de transfert de données. Ainsi il permet entre autres de :

- Partager des dossiers de travail au sein de l'organisation entre les divers acteurs concernés ;
  - Bénéficier de la messagerie en interne ;
  - Assurer les fonctions d'agenda et d'annuaires, etc.
  - Il permet en fait d'améliorer l'efficacité des fonctions du système d'information interne permettant un travail collaboratif, et la mise à disposition de l'information en temps voulu sans perte de temps.
- **Un outil interne à la DRH :** au sein de la DRH, sont concernés les documents de références, comme la documentation juridique, les documents de travail communs à plusieurs personnes, la gestion des candidatures basée sur un système de workflow, la gestion des compétences dotée d'un moteur de recherche permettant de retrouver un savoir-faire enfoui dans des fichiers de plusieurs centaines ou milliers de salariés. Ce sont aussi les tableaux de bord alimentés automatiquement par le système de gestion des RH et publiés dans les parties de l'intranet réservées au personnel de la DRH, etc.
- **Un outil de travail communicant avec les entités opérationnelles :** à destination du management de l'entreprise, la DRH pourra publier des notes et guides d'aide au management, des tableaux de bords, ouvrir sa base de candidats présélectionnés, travailler avec les directeurs des entités opérationnelles en utilisant des techniques de groupware accessibles via intranet, en s'affranchissant des barrières de lieux et d'horaires, tout en garantissant un accès sécurisé et sélectif.
- **Un vecteur de communication interne :** depuis le livre d'accueil, jusqu'au règlement intérieur, en passant par le journal interne, l'annuaire, l'intranet est un excellent vecteur pour la communication interne. Les aspects pratiques, les sondages ou remontées d'informations, l'information de base sur l'entreprise, son historique, ses succès, tout est facile à publier et

immédiatement disponible sur l'ensemble du réseau intranet de l'entreprise. Chaque entité ou direction peut, dans le cadre d'une politique intranet définie par la direction, publier ses propres informations, facilitant ainsi une meilleure communication transversale.

- **Gestion des connaissances, documentation et formation** : l'intranet va également se révéler efficace dès lors qu'il s'agit de diffuser les connaissances de l'entreprise vers des publics internes sélectionnés. Les projets, les méthodes, les références, le corpus de documents techniques, tout peut être mise en ligne, accessible de manière ergonomique, avec ou sans l'utilisation de techniques sophistiquées de recherche. Des formations peuvent être mises en ligne, permettant aux apprenants de se former à leur rythme et au moment où ils en besoin (formation Just-in-time).

❖ L'utilisation de l'intranet dans la fonction ressources humaines :

Confrontée à la complexité croissante de l'environnement organisationnel, les ressources humaines doivent s'imposer comme partie intégrante du patrimoine de l'entreprise. Les DRH jouent un rôle de plus en plus stratégique, et ceci d'autant plus que toute action de l'entreprise se répercute sur la gestion des ressources humaines.

En faite, pour mener à bien sa mission et remplir au mieux les fonctions qui lui sont attribuées, la DRH doit disposer en permanence d'informations à jour, vérifiées et validées sur lesquelles elle pourra construire rapidement des modèles de simulation performants. Il est possible d'utiliser l'intranet en GRH dans le but d'améliorer sa contribution à la création de valeur de l'entreprise. Cette notion de création de valeur occupe une place tellement importante dans le management actuel, que la GRH ne peut en ignorer la nécessité, ni même en limiter son apport.

Le développement de l'utilisation de l'intranet au sein de la fonction ressources humaines se fait par recours à plusieurs outils. On trouve par exemple des outils internes à la fonction, des outils reliés aux unités opérationnelles, des outils autorisant une meilleure communication interne ou encore des outils de diffusion des connaissances de l'entreprise.

### **2-2-Le groupware :**

Le groupware est un concept qui porte avant tout sur les processus de communication et de travail en groupe, et sur la façon dont ces processus peuvent être soutenus par des outils logiciels fonctionnant sur une architecture en réseau. Le groupware est donc un ensemble des techniques et des méthodes qui contribuent à la réalisation d'un objectif commun à plusieurs acteurs, séparés ou réunis par le temps et l'espace, à l'aide de tout dispositif interactif faisant appel à l'informatique, aux télécommunications et aux méthodes de conduite de groupe.

Dans la perspective du développement du travail coopératif, le groupware a vocation à être utilisé par des groupes d'individus centrés sur une activité ou un projet et utilisant les technologies d'information et de la communication qui leur permettent de travailler et d'œuvrer à la réalisation de ce projet commun. Aussi le groupware constitue une infrastructure qui aide à la communication et l'échange d'informations et de documents. Il facilite la coordination, la coopération et la communication. Et, en intégrant des dimensions humaines et technologiques, il doit impliquer une évolution du style de management en aidant le manager à maintenir un équilibre dynamique dans des contextes humains très complexes qui demandent à être dirigés, pilotés, évalués. Le manager agit ainsi sur les hommes, l'organisation et la technologie.

❖ l'utilisation du groupware dans la fonction ressources humaines :

Le groupware est un outil pouvant facilement favoriser l'apprentissage organisationnel du fait qu'il permette un échange informationnel entre les membres de l'organisation. Cet apprentissage organisationnel doit être pris en compte par la fonction ressources humaines dans l'élaboration de sa stratégie.

Dans ce domaine, le groupware représente une technologie support, et permet de s'affranchir des contraintes de temps et d'espace qui autorise l'accès à la formation d'une grande partie des salariés.

Outre les projets précédemment cités, il existe d'autres projets dans lesquels le groupware va être directement utilisé par la fonction ressources humaines. C'est le cas, par exemple, du travail collaboratif sur des projets ressources humaines qui s'appuie sur cette technologie, puisque les différents acteurs de la fonction sont fréquemment éloignés géographiquement, surtout dans le cas de grandes entreprises, de sites délocalisés. La mise en œuvre et la réussite du projet sera alors conditionnée par la qualité du travail collaboratif élaboré et donc du groupware.

Une autre utilisation pouvant être réalisée via le groupware est la mise en place de la stratégie de la GRH en fonction de la stratégie globale de l'entreprise. La technologie va ici permettre un échange et un travail de groupe entre la direction et les acteurs de la GRH.

### **2-3-Le workflow :**

La notion de workflow est associée aujourd'hui à la fonction de GED (Gestion Electronique de Documents), il ne s'agit plus de se préoccuper uniquement du stockage des documents sous forme électronique mais également des processus de régulation des flux de ces documents au sein d'une organisation.

Le workflow peut se définir par un ensemble de dispositifs techniques permettant la définition, l'administration, le pilotage et l'exécution d'un flux d'informations au sein d'un groupe de travail. Il prévoit des procédures prédéfinies qui simplifient le travail de chacun en lui donnant des points de repère précis, des tâches à réaliser, des délais, etc. Ce concept permet le pilotage des processus administratifs par l'automatisation, le contrôle et le suivi des informations. Le workflow amène à une réflexion sur les flux d'informatisation et à un gain de temps.

Les objectifs du workflow sont de mieux distribuer le travail entre les gestionnaires, pour plus de polyvalence et une meilleure gestion des coûts. Le workflow, c'est la gestion électronique des processus, l'automatisation des flux avec éventuellement la mise en place de systèmes de validation ou de signatures électroniques.

En fait, il pour objectif de mettre au point un ensemble de règles décrivant le déroulement des processus et des rôles affectés à des acteurs précisant qui est autorisé à faire quoi, quand, où, comment, à quelles conditions et avec qui. Les procédures sont divisées en séquences de tâches, contrôle des étapes de travail et des activités entre les acteurs.

❖ l'utilisation du workflow dans la fonction ressources humaines :

En raison de ses caractéristiques techniques, le workflow pourra principalement être utilisé par la FRH pour des processus répétitifs, facilement formalisables.

Selon les prescripteurs, l'utilisation d'un workflow en GRH, pourra être envisagée pour des missions telles que :

-processus de gestion administrative des dossiers du personnel (entretiens annuels, mise à jour des données individuelles, consultation des dossiers individuels, autres) ;

-processus de gestion de plans de formation (recueil des besoins en formation des services, enquêtes) ;

-processus de gestion administrative des demandes du personnel (congs, formation, etc.) ;

-processus de gestion des mobilités et de recrutement (bourse des emplois/ bourse à la mobilité, gestion des candidatures internes, gestion de la procédure de recrutement) ;

-Processus de gestion administrative des organisations (définition de postes et de fonctions).

**2-4- Les ERP (entreprise ressource planning) ou progiciels de gestion intégrés :**

Un ERP, désigné souvent par le terme français PGI (progiciel de gestion intégré), est un progiciel qui promet l'intégration transparente de toute l'information qui circule dans l'entreprise : les informations concernant les finances, les ressources humaines, la chaîne d'approvisionnement et la clientèle.

D'une manière générale, un ERP peut être défini comme un progiciel modulaire, intégré qui permet de regrouper diverses applications fonctionnelles autour d'une seule base de données. L'ERP propose ainsi l'intégration des principaux processus de l'entreprise et la mise en place d'un système d'information cohérent garantissant l'unicité de l'information et l'accès à celle-ci à partir de toutes les fonctions de l'entreprise. Une fois que l'information est entrée dans le système, elle y est stockée, analysée ou remise à jour quasi instantanément par toute personne connectée et habilitée au système. Tout cela permet de limiter les erreurs de saisie et de suivre à la trace toutes les transactions. Par exemple si une entreprise reçoit une commande de marchandise, il est possible d'évaluer les conséquences sur les capacités de production, sur les besoins d'approvisionnement ainsi que sur les délais nécessaires pour accomplir cette demande.

Grâce aux « ERP », le système d'information deviendrait enfin cohérent, il donnerait au décideur une meilleure lisibilité des flux d'activités et une capacité beaucoup plus précis.

❖ L'utilisation de L'ERP dans la fonction ressources humaines :

L'objet premier d'un ERP est de relier l'ensemble des unités fonctionnelles de l'entreprise de façon à mettre en place une véritable chaîne de valeur où chaque entité contribue à la création de valeur de l'entreprise.

En gestion des ressources humaines, L'ERP doit, par exemple, permettre de consulter, depuis n'importe quel endroit de l'entreprise, des données sur les compétences disponibles dans l'ensemble du groupe. Même si la GRH a longtemps été laissée de côté lors de l'implantation de progiciels intégrés propres à la fonction, de nombreux éditeurs à l'heure actuelle, se concentrent sur l'élaboration d'ERP spécifiquement adaptés aux ressources humaines. C'est le cas par exemple de : people soft, SAP, Baan, SFA, oracle et Edwards (REIX.R)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Reix R., op.cit, 2005, p.101.

## 2-5-L'internet :

A la fin des années soixante, le département américain de la défense a développé un réseau de communication décentralisé expérimentale nommé arpanet<sup>1</sup>. À l'origine, ce réseau reliait les divers réseaux informatiques du département militaire américain, mais il fut très rapidement étendu aux sociétés travaillant dans le secteur militaire et aux institutions de recherches.

Dans les années 80, ces réseaux interconnectés se sont très vite élargis aux universités et aux autres organismes et ont continué à se développer à travers le monde en attirant des milliers d'utilisateurs et quelques organismes privés. C'est durant cette expansion que ce phénomène a pris le nom d'internet. Depuis 1994, l'internet s'est ouvert aux activités commerciales et son existence a été portée à la connaissance du grand public. Il se développera d'avantage avec la création du World Wide Web (www), qui signifie « toile d'araignée mondiale » et qui désigne un ensemble de documents écrits (textes, images, reliés entre eux par des liens « hypertexte<sup>2</sup> » dans un langage HTML<sup>3</sup>. et les services offerts par l'internet sont :

### 2-5-1-La messagerie électronique sur l'internet :

La messagerie électronique ou courrier électronique est un service qui permet à divers utilisateurs à travers le monde de s'échanger du courrier électronique via le WEB d'une manière instantanée. Ce service offre plusieurs avantages :

**-Rapidité :** transmission instantanée comparativement aux lettres postales traditionnelles qui nécessitaient plusieurs jours, voire des mois pour arriver au correspondant avec le risque de perte en cours d'acheminement.

**-Variété :** il devient possible de nos jours d'envoyer aussi bien des correspondances écrites, que des images et même des vidéos au correspondant via le même service.

**-Efficacité :** le serveur (via son administrateur) est responsable de la transmission. En cas d'échec, un message dans votre e-mail, vous en informe.

### 2-5-2-La toile (World Wide Web):

C'est l'un des services le plus utilisé de l'internet. Il est défini comme un système d'information ouvert, permettant de mettre à la disposition des utilisateurs des informations,

---

<sup>1</sup>Arpanet: Advanced research projects agency network.

<sup>2</sup>Hypertexte : un document est dit hypertexte lorsqu'il permet d'accéder à d'autres documents au moyen d'un simple « clic » de souris sur une partie du texte.

<sup>3</sup>HTML: hyper text markup language. Lorsque nous chargeons une page web, nous chargeons un fichier HTML (html) qui contient le texte, la mise en page et les liens du document. Tous les autres éléments tels les images sont d'autres fichiers auxquels le fichier HTML fait référence et que le navigateur charge séparément.

et de procéder à des échanges d'informations sous forme de documents textes, images, sons, vidéos etc. sans doute ce service qui a le plus servi au développement du commerce électronique car il permet de :

- Mettre à disposition des clients des informations en ligne sur les produits de l'entreprise ;
- Lancer une commande en ligne ;
- Se mettre en contact avec le fournisseur pour avoir un complément d'informations sur les produits, sur les promotions, les prix et les conditions de paiement etc. ;
- Procéder à des paiements en ligne.

### **2-5-3-Le téléchargement :**

Ce service permet aux divers utilisateurs de télécharger des fichiers c'est-à-dire faire une copie à distance d'un fichier se trouvant sur le réseau. Cela permet d'enregistrer le fichier sur sa propre machine et ainsi de pouvoir l'utiliser, le reproduire, l'imprimer, etc. ces fichiers téléchargeables sont de natures divers : textes, images, sons, vidéo, etc.

### **2-5-4-La discussion en direct :**

Plus connu sous le nom de « chatt », se déroule en temps réel. Le dialogue s'opère généralement sous forme d'échanges de messages écrits, mais il est possible aujourd'hui d'échanger même de la parole, ce qui le rapproche du téléphone.

**2-6-Extranet :** est un réseau privé aux normes internet mise en place par une organisation pour permettre à des utilisateurs extérieurs d'accéder à son réseau interne. Un extranet n'est donc ni un intranet, ni un site internet. Il s'agit d'un système supplémentaire offrant par exemple aux clients d'une entreprise, à ses partenaires ou à des filiales, un accès privilégié à certaines ressources informatiques de l'entreprise par l'intermédiaire d'une interface web.

**2-7-Portail :** un portail est une interface unifiée consultable à l'aide d'un navigateur internet. C'est une porte d'accès publique ou privée à un ensemble de contenus et d'applications qui regroupe une large gamme d'informations provenant de différentes sources sur un écran unique, adapté en fonction des droits d'accès de l'utilisateur. Un portail d'entreprise peut être conçu à l'intention des employés ou des clients.

Le portail destiné aux employés sera généralement accessible sur l'internet fortement orienté vers la communication et la gestion des connaissances. Le portail à l'intention des clients sera mis en ligne sur un site internet ou extranet.

**2-8- Self-service employé(SSE) :** ou libre-service employé(LES), est un outil de communication et de partage d'informations en temps réel grâce à la technologie intranet. Les utilisateurs peuvent eux-mêmes s'inscrire à certains bénéfices, faire des demandes de

remboursement, modifier leur dossier, etc. le guichet libre-service est accessible par le web, les gens peuvent donc y accéder de la maison, effectuer des modifications et les changements se font en temps réel.

Face à la révolution technologiques apportée par les TIC, leur utilisation dans l'entreprise a devenu une nécessité pour préserver leur pérennité ainsi, elles donnent la possibilité d'améliorer les pratiques actuelles et de développer des nouvelles solutions pour faire face aux défis d'aujourd'hui. Le développement des TIC (internet, extranet, groupware, etc) contribue à l'optimisation de la communication, l'accroissement de la réactivité et la performance de l'entreprise. Ces nouvelles technologies offrent aussi une plus grande facilité d'accès aux informations dont les salariés ont besoin, un meilleur pilotage de l'activité et d'important potentiel d'améliorations et d'avantages compétitifs.

De plus, grâce aux TIC, la communication interne est devenue un formidable moyen de donner la visibilité au collaborateur en mettant une synergie entre ses objectifs professionnels telle que : la gestion de carrière, etc. C'est pourquoi la communication devra clarifier les différents enjeux et mettre en avant les réussites individuelles pour renforcer la dynamique de groupe.

Ainsi, l'intranet, extranet, etc. sont en train de remplacer les méthodes traditionnelles qui jouaient le rôle de canal de communication dans les grandes entreprises. A travers l'analyse des TIC, ces caractéristiques, nous a permis d'identifier un impact considérable sur le fonctionnement de la fonction RH qui est l'objet de la deuxième section de ce chapitre.

## Section 2 : L'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines.

Dans cette section nous allons aborder l'impact des TIC sur la GRH, ainsi que les principaux apports des TIC dans la fonction RH. Et enfin, les limites et les insuffisances de l'informatisation de la GRH.

### 1- L'impact des TIC sur la GRH :

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) induisent une transfiguration des notions de temps et d'espace. Elles ont globalement une influence sur : l'accès à l'information, la décentralisation de l'information, la responsabilisation des salariés, la hiérarchie et la compétence collective.

Le principal enjeu à l'utilisation des TIC est généralement la mise en place d'une organisation du travail plus coopérative. En effet, il est aujourd'hui possible de maîtriser la circulation de l'information. On peut ainsi la rendre plus accessible à tout acteur de l'organisation afin de simplifier le processus de décision. De même, l'informatique permet un gain de productivité en automatisant les fonctions répétitives. Cela permet une amélioration du service ressources humaines avec de meilleures possibilités d'anticipation.

#### 1-1-L'émergence de la compétence collective (knowledge management):

Dans la gestion des ressources humaines, les TIC sont utilisées dans les opérations de sélection, vérification, d'embauche, de la gestion des carrières. Il en est de même pour la planification des activités. Les nouvelles technologies peuvent être utilisées non seulement pour créer des bases de données et compiler des statistiques mais aussi pour la planification et le contrôle des ressources humaines.

Les DRH sont actuellement en possession des outils pour vérifier la fiabilité de l'information, des données mais aussi pour contrôler et évaluer la performance du personnel. Le travail en réseau a également facilité le partage et la diffusion des données ressources humaines. Grâce aux TIC, l'information est décentralisée et son accès à la portée de tous.

Les salariés de telle organisation doivent avoir un esprit de partage, car cela va favoriser l'émergence d'une compétence collective qui aura un impact sur l'organisation du travail (partage des connaissances favorisent la polyvalence, la stratégie d'alliances, mais aussi le renforcement des comportements professionnels). L'existence de telle compétence collective favorise aussi la complémentarité et l'indépendance. Dans les grandes entreprises le développement des compétences collectives est stratégique.

D'après K Laudon et J Laudon les technologies de l'information sont : « les composants de nature technique que les entreprises achètent, développent ou combinent pour

constituer l'infrastructure technologique qui permettra à leur système d'information de fonctionner. sur le plan de l'étude de l'informatisation des entreprises, la notion de SI est donc englobante vis-à-vis de celle des technologies de l'information »<sup>1</sup>

### **1-2- Une circulation de l'information accélérée :**

Les TIC transforment la plupart des entreprises en réseau. Les salariés travaillent dans une logique de coopération, les uns avec les autres via un réseau informatique. Ceci va avoir deux effets :

- Certaines personnes occupant des bureaux voisins vont communiquer via le réseau comme si elles étaient éloignées.

- D'autres travaillent dans des sites éloignés vont se trouver rapprochées grâce d'une communication rapide.

Autre effets à souligner, les TIC relient de façon transverse tous les salariés d'une entreprise et éliminent les barrières entre direction et ses divisions. Elles constituent un puissant vecteur de communication au sein de l'entreprise. Les salariés peuvent avoir accès aux informations en temps réel dont ils ont besoin.

L'un des impacts le plus visible est sans aucun doute le fait que l'information longtemps a été monopolisée par certains départements, se trouve aujourd'hui diffusée à travers toute l'entreprise (la transparence de l'information). L'effet de réseau permet à l'entreprise de s'ouvrir à l'extérieur, c'est la notion d'entreprise étendue.

### **1-3-Le nouveau rôle de la hiérarchie :**

Les nouvelles technologies de l'information bouleversent l'organisation pyramidale des entreprises et les règles de la hiérarchie.

En effet, l'entreprise s'appuie traditionnellement sur une longue chaîne hiérarchique où les responsabilités sont clairement établies. L'informatisation décentralise cette organisation et permet une distribution et un plus grand partage de l'information.

En outre, chacun a accès à une masse d'informations qui cessent d'être détenues par les seuls dirigeants de l'entreprise. Ainsi chacun peut accroître sa possibilité d'initiative par rapport aux finalités de l'entreprise. Ainsi les rapports de pouvoir s'en trouvent profondément modifiés, la capacité d'autonomie et d'initiative accrue.

On passe d'une structure hiérarchique pyramidale à une communication transversale avec le partage de projets associant des hommes et des équipes de différents services, utilisant le groupware.

---

<sup>1</sup> K laudon et J Laudon., « management des systèmes d'information », éd. Pearson, 11eme éd., 2010, p.16

Au travers d'internet ou d'un intranet, il est possible d'échanger des messages électroniques, de participer à des réunions, de partager des documents ou encore de s'intégrer à des équipes de projets géographiquement dispersées. Des compétences qui jusqu'ici étaient cloisonnées désormais convergent et on assiste à une généralisation du travail collaboratif dans l'entreprise.

Le manager doit développer ses capacités de coaching, il s'agit pour chaque manager d'être à l'écoute de ses collaborateurs pour mieux développer leur potentiel, d'améliorer leur réactivité et leur performance et ne peut plus jouer le rôle exclusif de diffuser l'information, de prendre des décisions individuellement, mais doit être en mesure de faire participer ses collaborateurs.

#### **1-4-La responsabilisation des salariés :**

L'application des outils de libre-service et de workflow s'inscrit dans une tendance nouvelle de responsabilisation des salariés. L'individu devient responsable de son propre développement (sa carrière, plan de formation, évaluation) et sa gestion administrative (adresse, Etat civil,...) à partie d'outils et de service accessible 24heures sur 24 sur le net.

Différentes enquêtes faites au sein de la fonction RH à l'étranger montrent qu'une grande partie de la productivité provient de la suppression des intermédiaires. Le but de mettre en place l'outil de libre-service c'est de responsabiliser au maximum des salariés et de permettre à la fonction RH de s'intéresser aux activités qui rapportent une forte valeur ajoutée.

#### **1-5- La décentralisation de l'information :**

Ce besoin de réactivité est encouragé par les TIC qui permettent une ouverture plus grande aux données en temps réel. Il s'agit d'une pyramide inversée ou l'acteur le plus proche du client est le plus habile à réagir. Cette nouvelle vision a comme incidence une modification des liens hiérarchiques au sein des entreprises. Mais cette décentralisation a certaines conséquences :

- Le raccourcissement des lignes hiérarchiques avec le développement de dispositifs de coordination et d'information (e-mail par exemple).
- Un besoin de formation plus grand, sous forme de séminaires et d'échange entre les différentes fonctions, services et niveaux (casdes visioconférences).
- Un besoin de normalisation (adoption de standards, de normes relatives à la circulation de l'information(les pratiques du workflow par exemple).

L'information doit être diffusée à travers toute l'entreprise. Le responsable RH d'une entreprise peut en temps réel à partir de son bureau par une requête obtenir un tableau des

effectifs des principales structures de l'entreprise ou consulter la rémunération moyenne d'une catégorie de personnel d'une certaine structure. Les mêmes transactions peuvent être réalisées par un responsable de finance et comptabilité pour la partie du personnel qu'il lui concerne.

Ce responsable peut lancer une requête lui permettant de comparer les rémunérations pratiquées dans sa structure à celles de l'année précédente. De même, le responsable de la sûreté interne avec un clic peut connaître le nombre de l'effectif qu'il gère.

Ce partage de la fonction entre les différents responsables crée une approche transverse de la fonction qui permet d'accéder aux mêmes informations, de lancer des traitements, sans passer par les titulaires originaux de la fonction. Cela se traduit par un développement de la coopération entre structures, fonctions et par aussi une meilleure réactivité globale.

### **1-6- Une formation personnalisée :**

Internet permet le développement de modalités nouvelles de formation à distance. Les barrières temporelles et géographiques n'existent plus. Avec la formation en ligne, le salarié peut actualiser de manière continue ses connaissances tout en réduisant le temps et les frais de déplacement. Plus besoin de dépenser des sommes considérables pour le personnel de formation, la location des salles ou transport pour envoyer des salariés en formation. Le coût d'une journée en auto-formation est ainsi dix fois moins élevé que celui d'une formation classique.

### **2- Les limites et les insuffisances de l'informatisation de la GRH :**

Les nouvelles technologies introduisent des pratiques qui viennent améliorer la gestion des ressources humaines.

Cependant, toutes les organisations ne sont prêtes pour la mise en place d'un système informatisé de GRH à cause du coût que présente cet investissement.

De même il y a le risque d'exclusion de ceux qui ne savent pas utiliser un ordinateur. Ceux – ci sont autant de problèmes qui, avec la sécurité méritent d'être pris en compte dans l'exploitation des TIC dans la GRH.

#### **2-1- La sécurité des systèmes et les freins liés aux coûts :**

Le recours aux TIC a accru les performances des systèmes d'information ressources humaines mais aussi leur vulnérabilité. En effet, gérer la sécurité c'est pouvoir l'évaluer à l'aide d'indicateurs dont les principaux sont : la disponibilité des informations, la confidentialité et la traçabilité des opérations effectuées sur le système. Il importe donc de savoir formaliser les niveaux de validation car les informations traitées par les DRH sont des données à caractère personnelles.

La facilité avec laquelle il est aujourd'hui possible grâce aux TIC de transférer le dossier administratif d'un employé d'un fichier à un autre, exige de la vigilance pour réduire les risques de dérive. Pour pallier aux problèmes de sécurité, les DRH devraient faire appel à des prestataires techniques des systèmes de veille et de protection.

Il en résulte que les TIC demandent des investissements importants. Il faut acquérir des équipements et en assurer la maintenance.

En effet, les technologies sont d'un apport certain mais la prudence est de rigueur en ce sens que si elles peuvent réduire des coûts, elles peuvent également coûter cher. De même des supports et des moyens de formation à mettre en œuvre entraînent des problèmes de compatibilité de nouveaux logiciels avec les anciens.

L'analyse de l'impact des TIC ne peut se faire sans évoquer les effets négatifs probables de ces technologies. En effet, si les TIC révolutionnent la GRH en la rendant plus efficace et productive, elles peuvent être sources de malaises notamment chez les salariés utilisateurs (au sein de la DRH).

## **2-2- Les difficultés rencontrées dans l'utilisation des TIC :**

Le processus d'informatisation de la GRH n'est pas sans incidence sur l'organisation en ce que les TIC n'affectent pas uniquement l'aspect organisationnel mais également les salariés utilisateurs. Face au changement certains ont peur de perdre leur travail et les autres sont réticents à abandonner les méthodes anciennes qu'ils avaient adoptées. Les personnes qui utilisent l'ordinateur travaillent pour la plupart sur une abstraction de la réalité qui s'affiche sur l'écran. Certains s'en accommodent très bien d'autres par contre n'arrivent pas à se représenter la réalité au-delà des données affichées sur l'écran. Cela pourrait augmenter le degré de complexité chez l'utilisateur et développer un sentiment d'incompétence.

Avec les TIC l'abondance des informations et la multiplicité des données peuvent sembler enrichissantes. Elles peuvent aussi paralyser les personnes qui savent gérer la pénurie d'informations mais qui n'ont jamais été confrontées à l'abondance d'informations. Ces dernières vont perdre du temps à trouver les informations qui les intéressent. Cette situation est source de blocage et de stress pour beaucoup d'utilisateurs des TIC<sup>1</sup>.

Il existe également les problèmes de l'actualisation des données contenues dans le système. En effet, il est indispensable de disposer d'une information à jour en temps réel pour la prise de décisions fiables sur les ressources humaines.

---

<sup>1</sup> Tremblay V., Diane G., « le télétravail : les avantages et les inconvénients pour les individus et les défis de gestion des ressources humaines », revue de gestion des ressources humaines, septembre, 2001, p1-14.

En outre, par définition la gestion des ressources humaines suppose des relations personnelles et interpersonnelles. Les acteurs de la fonction ne doivent pas croire que la centralisation des données et l'accélération des décisions suffisent à garantir la qualité de la GRH. Un des défis à relever est celui de donner sa pleine dimension à l'interaction humaine. Car n'oublions pas que seuls les hommes et les femmes de l'organisation peuvent apporter de la valeur mais pas la technologie.

La technologie n'est qu'un outil utilisé par l'homme. Il est donc important que l'homme soit bien formé et informé pour un meilleur usage des TIC.

Les préoccupations évoquées interpellent en premier lieu les DRH qui se doivent de revoir leurs missions pour une utilisation efficiente des opportunités offertes par les TIC.

### **3-Le repositionnement des rôles des DRH face aux TIC :**

L'évolution de la GRH par l'introduction des TIC doit en principe s'accompagner d'une redéfinition des rôles des responsables ressources humaines.

Malgré les changements intervenus dans la FRH, il faut bien admettre que les responsables des ressources humaines pèsent encore relativement peu sur la vie des organisations. La plupart du temps, ils n'interviennent pas directement dans la conduite des projets de changement ni la définition des problèmes, encore moins dans l'inventaire et le choix des solutions. Ils sont souvent cantonnés dans des rôles d'exécution.

Pourtant, il serait bien pour les organisations que les DRH soient réellement investis de nouveaux rôles avec les TIC. Ils peuvent être des acteurs du changement technologique et conseiller la direction.

Ainsi, la FRH doit évoluer par un élargissement de ses missions. De plus, dans un contexte de mutation technologique, la DRH est appelée à changer assez fondamentalement pour prendre toute l'importance qui lui revient dans l'organisation jusqu' à y occuper une place stratégique.

#### **3-1- L'adaptation des DRH à la technologie :**

Tout processus de changement entraîne dans l'organisation des bouleversements. Mais il est essentiel de maintenir une certaine cohérence avec l'existant car en tout état de cause, le changement n'affecte pas l'ensemble de l'organisation au même moment ni avec la même intensité.

La perception des enjeux et des risques du développement des nouvelles technologies dans la GRH par les organisations est donc fondamentale. Ainsi, la DRH se doit de participer à plusieurs titres à la réussite de l'introduction des TIC dans l'organisation. A ce titre, elle devra

anticiper et évaluer les moyens à mettre en œuvre pour une utilisation optimale de la technologie.

En fait, il faudrait que la DRH coordonne le changement tout en mettant l'accent sur le climat social.

- La DRH coordinatrice du changement technologique :

La gestion du changement technologique est un processus pointu qu'il faut bien préparer. En effet, il faut gérer non seulement la dimension technologique mais aussi les dimensions organisationnelle, financière, sociale et humaine qu'implique le recours aux nouvelles technologies.

Ignorer l'une de ces dimensions peut compromettre les chances de profiter des avantages potentiels de la technologie et donc de réussir son adoption.

En somme comme on le voit, les enjeux soulevés par la réussite de l'adoption des TIC sont importants et les défis que doivent relever les professionnels de la GRH sont de taille. Pour y faire face, ils doivent reconnaître l'importance d'une part, de la collaboration de la DRH et d'autre part, de la participation des usagers.

La gestion du changement technologique réussie peut avoir un impact positif sur le climat social au sein de l'organisation.

- Le DRH garant du climat social :

Selon Monsavoir<sup>1</sup>, les DRH sont les « principaux orchestrateurs d'une décision qui ne leur appartient pas toujours, ils sont considérés par les salariés comme responsables et solidaires d'une opération qui leur échappe ».

Afin d'éviter ce type de situation, la DRH se doit de détecter et d'anticiper les possibles résistances et difficultés des salariés. Ainsi, dans le cas d'un changement induit par l'introduction de TIC, elle se doit de se donner les moyens d'identifier les craintes des différents acteurs. En fait, il y a deux problèmes majeurs qui se posent à l'utilisateur ; se familiariser avec l'outil et l'utiliser.

Les nouvelles technologies génèrent effectivement des modifications des modes de travail et il n'est à priori pas évident que l'ensemble du personnel de l'organisation soit prêt à modifier leur mode de fonctionnement. Pour ce faire, la mobilisation des ressources humaines doit prendre en compte non seulement les aspects techniques mais aussi les aspects sociologique et psychologique.

---

<sup>1</sup>Monsavoir M., « la fonction DRH dans la tourmente », paris, éd. DUNOD, 2000, p .45

En somme, le climat social dans toute organisation en mutation dépend de ces différents paramètres. Il est donc nécessaire de rendre les décisions plus claires pour les différents acteurs de l'organisation afin que les contradictions et les champs de tensions soient réduits au minimum.

Au delà du climat social dont les DRH doivent garantir le maintien pour une meilleure gestion du changement, il faut noter qu'avec l'introduction des TIC dans la GRH, les rôles des responsables ressources humaines connaissent une évolution.

### **3-2-Les rôles des DRH grâce aux TIC :**

La GRH est appelée à jouer un rôle plus stratégique et doit donc naturellement participer à l'élaboration du processus stratégique.

Un des soucis majeurs des managers à l'heure actuelle est de comprendre comment ces transformations et plus précisément l'introduction des TIC vont contribuer à l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'organisation.

La FRH doit élargir son champ d'activité pour devenir une fonction à forte valeur ajoutée dans l'organisation. Sa restructuration interne, l'attribution de nouvelles missions et la définition d'une stratégie spécifique à l'utilisation des nouveaux outils, permettront de répondre efficacement à ces nouvelles exigences.

- La DRH, agent du partage de la fonction :

De plus en plus, la GRH dans l'entreprise, doit avoir une dimension stratégique. Cette tendance s'inscrit dans une volonté de décentralisation de la fonction, avec un partage entre opérationnel et fonctionnel. Ceci dans une logique de création de valeur de la fonction dans l'entreprise.

En réalité, la FRH opère un partage des missions en interne et en externe pour être plus performante dans la réalisation de ses activités.

Ainsi, les responsables des ressources humaines favorisent le décloisonnement des fonctions et se positionnent sur des thèmes transversaux et la conduite des projets.

Les DRH peuvent à ce titre jouer un rôle majeur dans le suivi des projets et assurer pour la direction un feed-back sur le travail effectué par les responsables opérationnels.

Pour ce qui est du partage en interne, la technologie informatique permet dans certaines organisations aux salariés de saisir eux-mêmes des informations concernant la gestion de leur carrière. De plus les DRH peuvent collaborer avec les chefs de service sur certaines activités comme l'organisation du travail, la communication interne et l'évaluation du personnel.

Avec l'environnement dans lequel évolue toute organisation, la DRH peut procéder à un benchmarking<sup>1</sup> pour déceler au mieux les meilleures opportunités pour l'organisation. La DRH doit adopter en conséquence une nouvelle vision des attentes de l'organisation en matière de gestion des ressources humaines pour devenir un acteur stratégique.

- Le pilotage stratégique :

La fonction ressources humaines est en pleine mutation dans un environnement où la concurrence est exacerbée et l'innovation technologique accélérée. Le capital humain apparaît de plus en plus comme la principale source de valeur ajoutée<sup>2</sup>.

Dès lors, les DRH peuvent consacrer plus d'énergie à la réflexion stratégique et aux enjeux auxquels les managers opérationnels ont affaire. En effet, face au contexte économique qui se complexifie, la FRH devient déterminante. L'élément humain devient donc un élément majeur de différenciation entre les organisations concurrentes. C'est en cela que la DRH doit trouver sa place dans le processus de définition de la stratégie de l'organisation.

En somme, les DRH ont avec les TIC l'opportunité d'apporter une réelle contribution au débat stratégique. Pour ce faire, ils doivent s'intéresser aux autres fonctions de l'organisation et s'affirmer dans les processus de prise de décisions.

---

<sup>1</sup> Processus de collecte d'informations à partir d'autres organisations modèles et d'utilisation de ces informations pour améliorer les structures et les processus.

<sup>2</sup> Meignant, « le DRH partenaire stratégique, paris, éd. liaisons, 2004, p12

## Conclusion

Dans ce troisième chapitre intitulé l'impact des TIC sur la gestion des ressources humaines, qui structuré en deux (2) sections, nous avons essayé de présenter la définition des TIC et ses différents types. Dans la deuxième section, nous avons essayé de montrer l'importance de la technologie au sein de l'organisation et le rôle accru de TIC au sein de l'organisation. Ensuite, nous avons tenté de présenter l'impact des TIC sur les ressources humaines.

Il est certain que les TIC ont un impact considérable sur les différents processus métiers de l'entreprise et notamment la fonction ressources humaines. Avec l'avènement de l'internet plus particulièrement, les entreprises qui ont introduit ces technologies au sein de leur fonctionnement interne et externe, leurs activités ont été effectivement bouleversées. Ces entreprises sont devenues de plus en plus dynamiques, réactives et flexibles.

Pour évaluer les opportunités et les contraintes liés à son environnement technologique, l'entreprise doit surveiller, recueillir et analyser les informations pour s'adapter, réagir face à ceci. Elle doit mobiliser des ressources pour qu'elle soit en cohérence avec sa nature, il s'agira ici de fournir des réponses pour assurer sa survie ou sa croissance à long terme.

L'entreprise doit chercher des capacités, que ce soit, organisationnelles (ressources humaines) ou matérielles (matières, finances, technologie, etc.), mais également doit s'adapter en permanence aux évolutions de sa structure interne, mais afin de se maintenir et se développer.

Parmi les facteurs les plus déterminants dans la capacité de l'entreprise à se maintenir, à se résister et à s'adapter, c'est bien les TIC, qui ont pris au cours de la décennie et particulièrement depuis l'avènement de l'internet, une place considérable, donnant l'accès à un monde où tout est à disposition n'importe où, n'importe quand.

Les besoins de fiabilité et de cohérence des données partagées dans les entreprises amènent ces dernières à rechercher la plus forte intégration au sein de chaque fonction et entre ces activités. Le recours aux ERP (PGI) est la conséquence de cette attente.

Le mode d'organisation des entreprises devrait être organisé en fonction des technologies de l'information et de la communication (TIC) pour que l'entreprise soit en mesure de produire les biens ou les services attendus. Les TIC émergent la redistribution des missions (décentralisation, délocalisation) hors frontières de l'organisation. Elles contribuent à l'amélioration de la performance des ressources humaines de l'entreprise et l'efficacité des ressources humaines dans ses prestations aux structures quotidiennes.

### **Conclusion de la première partie**

L'objet de cette première partie était de montrer l'impact de SIRH et TIC sur l'amélioration de la performance de l'entreprise lalla khedidja à partir des éléments de littérature traitant de ces phénomènes. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur les fondements conceptuels des notions de système d'information. A ce propos, l'analyse de système d'information et de la communication nous ont permis d'éclairer et de comprendre les interfaces pouvant exister entre le système d'information ressources humaines, l'organisation et les acteurs dans le cadre des actions de pilotage stratégique de l'entreprise.

L'analyse de SIRH et TIC, nous a permis d'identifier les avancées technologiques qui ont un impact fort sur le fonctionnement de la fonction RH. Ainsi, l'introduction de système d'information et de la communication permet de mettre en place des processus qui nécessitent des interactions entre les savoirs individuels, afin de dégager de nouveaux savoirs collectifs porteurs d'innovation dans l'entreprise. Il permet aussi, aux salariés d'envisager leur travail de façon plus sereine, en évitant les répétitions, les erreurs et donc le stress.

**Partie II :**  
**Le système d'information et**  
**de communication dans les**  
**entreprises :**  
**Cas de l'unité des eaux**  
**Lalla Khedidja**

## Introduction

L'utilisation des systèmes d'information et les technologies de l'information et de la communication (TIC) connaissent une véritable explosion dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) depuis quelques années. En effet, les apports de tel outils semblent très prometteurs et les possibilités d'applications diverses : architecture client-serveur, groupware, workflow, gestion électronique de documents, internet et intranet, extranet, messagerie électroniques, apparaissent comme autant de sources d'amélioration de l'avantage concurrentiel, de la productivité et de la performance au regard de la réduction des coûts de la dite fonction.

Ces outils technologiques introduisent une nouvelle façon de travailler favorisant de nouvelles formes d'organisation du travail par exemple : travail collaboratif, organisation virtuelle, télé-coordination, etc. Et qui affectent à la fois le rôle du management, la coordination du travail et le contrôle des activités. Ils affectent également les systèmes de gestion à travers la délocalisation, l'accès et le traitement en temps réel de l'information.

Ainsi, au cours des dernières années, ceux-ci ont permis d'automatiser un nombre important de tâches routinières, de réduire considérablement les délais de transmissions des informations, et d'éliminer les frontières de l'espace et de temps. Mais aussi de bouleverser la manière de communiquer et d'informer entre les employés dans les organisations.

L'utilisation de plus en plus de ces outils technologiques dans la fonction ressources humaines, nous conduit aux interrogations suivantes :

- Quels sont leurs impacts sur la fonction ressources humaines ?
- Quels sont les principaux problèmes d'utilisation rencontrés par le personnel ?

Dans notre étude de cas, nous avançons l'hypothèse qu'il existe réellement un impact positif de SIRH et de TIC sur la fonction ressource humaine au sein de l'entreprise Lalla khedidja. Nous lions à cet impact quatre types de critères :

- L'efficacité de la prise de décision en GRH.
- La réduction des coûts de la fonction RH.
- L'amélioration de la gestion de l'information.
- L'amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis clients internes et externes.

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

L'objectif ici est d'essayer d'apprécier l'impact des TIC et SIRH sur la fonction RH, qui peuvent la réorganiser et la repositionner et par conséquent, peuvent la rendre plus efficace en terme d'efficacité de la prise de décision de GRH, réduction des coûts, amélioration de la gestion de l'information mais aussi de la qualité des prestations RH vis-à-vis ses clients internes et externes.

D'une manière générale, c'est d'essayer de mettre l'accent sur l'efficacité d'un SIRH basé sur les technologies de l'information et de la communication qui peut rendre la fonction RH plus performante, partagée et par conséquent, il peut amener des changements dans le mode d'organisation des RH.

Nous avons structuré notre travail en deux chapitres :

Le premier chapitre portera sur la présentation des principaux éléments du cadre méthodologique. Ce chapitre sera scindé en deux sections, dans la première, nous commençons par une présentation générale du groupe CEVITAL et l'organisme où nous avons effectué notre stage pratique en particulier, il s'agit de la filiale des eaux minérales LALA KHEDIDJA. Et la deuxième section nous présentons notre méthodologie de la recherche (les outils de collecte des données, le choix et les questionnements de notre recherche).

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons nos résultats et l'analyse des données. Ce chapitre est scindé en deux sections, dans la première, nous présenterons les principales caractéristiques du SIRH .par la suite, nous présenterons nos résultats sur les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH.

Cette démarche nous permet de mieux apprécier l'impact de SIRH et TIC sur la fonction ressource humaine au sein de la filiale Lala Khedidja. Il est à noter que la présentation des résultats est faite à partir des outils informatiques, tels que : Excel, Access base de données.

## **Introduction**

L'utilisation des systèmes d'information et les technologies de l'information et de la communication (TIC) connaissent une véritable explosion dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH) depuis quelques années. En effet, les apports de tel outils semblent très prometteurs et les possibilités d'applications diverses : architecture client-serveur, groupware, workflow, gestion électronique de documents, internet et intranet, extranet, messagerie électroniques, apparaissent comme autant de sources d'amélioration de l'avantage concurrentiel, de la productivité et de la performance au regard de la réduction des coûts de la dite fonction.

Ces outils technologiques introduisent une nouvelle façon de travailler favorisant de nouvelles formes d'organisation du travail par exemple : travail collaboratif, organisation virtuelle, télé-coordination, etc. Et qui affectent à la fois le rôle du management, la coordination du travail et le contrôle des activités. Ils affectent également les systèmes de gestion à travers la délocalisation, l'accès et le traitement en temps réel de l'information.

Ainsi, au cours des dernières années, ceux-ci ont permis d'automatiser un nombre important de tâches routinières, de réduire considérablement les délais de transmissions des informations, et d'éliminer les frontières de l'espace et de temps. Mais aussi de bouleverser la manière de communiquer et d'informer entre les employés dans les organisations.

L'utilisation de plus en plus de ces outils technologiques dans la fonction ressources humaines, nous conduit aux interrogations suivantes :

- Quels sont leurs impacts sur la fonction ressources humaines ?
- Quels sont les principaux problèmes d'utilisation rencontrés par le personnel ?

Dans notre étude de cas, nous avançons l'hypothèse qu'il existe réellement un impact positif de SIRH et de TIC sur la fonction ressource humaine au sein de l'entreprise Lalla Khedidja. Nous lions à cet impact quatre types de critères :

- L'efficacité de la prise de décision en GRH.
- La réduction des coûts de la fonction RH.
- L'amélioration de la gestion de l'information.
- L'amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis clients internes et externes.

**Deuxième partie : Le système d'information et de communication dans les entreprises :  
Cas de l'unité des eaux Lalla Khedidja**

---

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

L'objectif ici est d'essayer d'apprécier l'impact des TIC et SIRH sur la fonction RH, qui peuvent la réorganiser et la repositionner et par conséquent, peuvent la rendre plus efficace en terme d'efficacité de la prise de décision de GRH, réduction des coûts, amélioration de la gestion de l'information mais aussi de la qualité des prestations RH vis-à-vis ses clients internes et externes.

D'une manière générale, c'est d'essayer de mettre l'accent sur l'efficacité d'un SIRH basé sur les technologies de l'information et de la communication qui peut rendre la fonction RH plus performante, partagée et par conséquent, il peut amener des changements dans le mode d'organisation des RH.

Nous avons structuré notre travail en deux chapitres :

Le premier chapitre portera sur la présentation des principaux éléments du cadre méthodologique. Ce chapitre sera scindé en deux sections, dans la première, nous commençons par une présentation générale du groupe CEVITAL et l'organisme où nous avons effectué notre stage pratique en particulier, il s'agit de la filiale des eaux minérales LALA KHEDIDJA. Et la deuxième section nous présentons notre méthodologie de la recherche (les outils de collecte des données, le choix et les questionnements de notre recherche).

Dans le deuxième chapitre, nous présenterons nos résultats et l'analyse des données. Ce chapitre est scindé en deux sections, dans la première, nous présenterons les principales caractéristiques du SIRH .par la suite, nous présenterons nos résultats sur les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH.

Cette démarche nous permet de mieux apprécier l'impact de SIRH et TIC sur la fonction ressource humaine au sein de la filiale Lala Khedidja. Il est à noter que la présentation des résultats est faite à partir des outils informatiques, tels que : Excel, Access base de données.

**Chapitre 1 :**  
**Le cadre méthodologique**  
**et la pratique de S.I.C à**  
**Lalla Khedidja**

**Introduction :**

L'objectif que nous nous assignons dans ce présent chapitre est de présenter les principaux éléments du cadre méthodologique en vue de répondre à notre principal objectif de cette modeste recherche, qui est l'appréciation de l'impact de SIRH et TIC sur la performance de la fonction ressource humaine. Ce chapitre est ainsi structuré en deux sections :

Dans la première, nous exposerons les principales spécificités de Cevital et sa filiale lala Khadîdja (sa création, son domaine d'activité, son organisation générale, ses objectifs et son effectif.).

Dans la seconde section, nous allons évoquer la méthodologie à poursuivre pour mener notre enquête.

## **Section 1 : Le cadre méthodologique et la présentation générale de l'organisme d'accueil**

Dans cette section nous présentons la présentation de la démarche méthodologique ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil

### **1- Présentation générale de la démarche méthodologique :**

Nous avons choisi d'opter d'une part, la méthode d'observation participante et le questionnaire pour permettre aborder les principaux apports du SIRH. D'autre part, par une grille d'analyse pour permettre d'obtenir des données statistiques concernant les principales conditions d'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la fonction ressources humaines au sein de l'entreprise Lalla Khedidja.

A l'intérieur de ces deux outils, nous avons intégré un nombre important de questions fermées, semi-fermées, à choix multiple.

La première partie de questionnaire a été adressé uniquement aux responsables de la fonction ressources humaines, ceci nous a permis de guider les répondants concernés dans la description de leurs systèmes d'information ressources humaines (SIRH) tout en les laissant libres dans l'expression de leurs points de vue. La seconde partie questionnaire a porté sur le reste des personnes qui travaillent dans la fonction RH.

La vérification empirique de nos hypothèses de recherche nous a obligées à recourir à l'utilisation d'un certain nombre d'outils informatique, à savoir : Excel pour le traitement statistique des données collectées. Tout cela pour permettre de mieux structurer, traiter, analyser et présenter les données. A ce propos, notre objectif est bien clair, il s'agit de vérifier si le SIRH et TIC ont un impact sur la fonction RH.

#### **1-1-Le choix de l'échantillon :**

Ce modeste travail de recherche a pour objectif de tirer des conclusions sur une population visée qui comprend soixante (60) personnes travaillant dans la fonction RH. Pour pouvoir obtenir des résultats pertinents de cette population, il faut que l'échantillon étudié soit représentatif de la population visée. Dans notre recherche empirique, nous avons utilisé deux échantillons. Le premier comprend dix (10) sur vingt (20) responsables de la fonction RH, soit un taux de réponse de 50%. Quand au second, il est composé de vingt cinq (25) sur quarante employés de la fonction RH, soit un taux de réponse de 62%. Il est à noter que certains employés étaient en congé et d'autres étaient en déplacement. Cette recherche a duré deux mois (janvier et février), à raison de deux jours par semaine.

Lors de notre recherche empirique, nous avons visité les services suivants :

- Département informatique : service système et réseaux, service base de données et logiciels.
- Département ressources humaines et communication : service gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), gestion des carrières, recrutement et mobilité interne, formation.
- Département administration et social : service gestion administrative du personnel (GAP), service paie, service social.

Le choix des répondants s'est porté : d'une part, sur un échantillon non aléatoire, c'est-à-dire de remettre directement les questionnaires aux personnes bien définies au départ, il s'agit celles qui travaillent dans la fonction RH. D'autre part, sur un échantillon par jugement, c'est-à-dire par le recueil des points de vue d'un ou plusieurs responsables de la fonction RH, via des questionnaires semblables qui leur ont été remis.

Les questionnaires ont été remis dans la première semaine et le retour des réponses s'est effectué dans la quatrième semaine. Ceux-ci ont été tous remplis par les répondants. Il est à noter qu'il y a une minorité des répondants qui a répondu sur le passage réservé aux commentaires.

### **1-2- L'organisation destechniques de collecte des données :**

Pour ce qui est de notre méthode, nous avons opté pour une démarche quantitative et qualitative .Notre choix de recueil de données au sein de l'entreprise Lalla Khedidja s'est porté à la fois sur l'observation, entretiens semi directifs et le questionnaire (voir 1<sup>er</sup> partie), dont l'objectif est de connaitre les principales apports et caractéristiques du SIRH sur la performance de la fonction RH. Et sur une deuxième partie de questionnaire, dont l'objectif est de connaitre les conditions d'usage des TIC par le personnel dans la FRH et faire un état des lieux sur l'équipement en TIC.

#### **1-2-1-L'observation :**

Un outil qui nous était très utile pour connaitre l'état actuel des équipements en informatique ainsi que le système d'information lié aux ressources humaines. Il s'agit de l'observation, lorsque nous avons visité tous les services, nous avons à chaque fois observé un certain nombre d'objets, qui sont :

- L'existence d'un ERP module RH dit « CEVIRH » ;
- L'utilisation du site web CEVITAL.
- L'utilisation de l'internet ;
- L'utilisation de la messagerie électronique de CEVITAL et l'intranet.

### **1-2-2- La première partie de questionnaire<sup>1</sup> :**

Ce questionnaire que nous avons élaboré a été adressé uniquement aux responsables de différentes activités RH au sein de l'entreprise citée précédemment. Nous leur avons posé les mêmes questions, dans le même ordre. Il s'est porté principalement sur les points suivants :

- Les principaux apports du système d'information ressources humaines(SIRH) sur la performance des ressources humaines ;
- Le taux de couverture logicielle dans les différentes activités RH ;
- Le nombre d'années d'utilisation du logiciel dans les différentes activités RH ;
- Les principaux changements que peut engendrer le SIRH au sein de la FRH.

Ce questionnaire a pour objectif de tester l'hypothèse qui suppose que le système d'information ressource humaine(SIRH) peut rendre la fonction RH plus performante, partagé et, par conséquent, il peut amener des changements dans le mode d'organisation des RH. Il a aussi pour objectif d'apprécier un certain nombre d'opinions des quelques responsables dans le but de décrire les principales caractéristiques du SIRH.

### **1-2-3-Ladeuxième partie de questionnaire :<sup>2</sup>**

La deuxième partie de questionnaire que nous avons remis à certains répondants, ceux-ci n'ont pas voulu y répondre, parce qu'il avait quelques rubriques qui ont été jugées sensibles, telles que le nom, prénom, date de naissance, date de recrutement, fonction. Pour cela nous avons rectifié le questionnaire en mettant des classes : de 25à30ans, 30à40 ans, etc. que ce soit pour l'âge, l'ancienneté, la catégorie socioprofessionnelle.

Il est composé de différentes questions, à savoir : questions fermées, celles fermée multiples et celles de développement. Nous avons laissé la possibilité aux répondants de faire un commentaire, en vue d'enrichir l'interprétation de nos résultats. Nous les avons également rassurés de l'anonymat et de la confidentialité des données collectées.

Ce questionnaire constitue le second mode de collecte de l'information. Ce type vise essentiellement à recueillir des informations auprès du personnel RH sur les principales conditions d'usage des TIC dans la fonction RH. Ceci devra également nous permettre de connaître l'impact réel des TIC sur la fonction RH, est il faible ou fort? Pourquoi ?

Notons que les questionnaires que nous avons récupérés, ont été saisis dans une base de données Word et Excel. Ce questionnaire a pour objectif de tester l'hypothèse qui stipule que le SIRH et TIC ont un impact sur la fonction RH et par conséquent, peuvent la rendre plus

---

<sup>1</sup> Voir annexe n°1

<sup>2</sup> Voire l'annexe n°2

efficace en terme d'efficacité de la prise de décision de GRH, réduction des coûts, amélioration de la gestion de l'information mais aussi de la qualité des prestations RH vis-à-vis ses clients internes et externes au sein des entreprises.

#### **1-2-4-La grille d'analyse :**

Cet outil se décompose en cinq (5) questions principales qui ont trait sur :

- Les principaux problèmes de TIC en matière de RH ;
- Les facteurs de réussites des TIC en matière de RH ;
- Les principaux bénéfices des TIC en matière RH ;
- Les principales attentes et souhaits.

Toutes ces questions sont mesurées par un certain nombre d'échelles à savoir :

**1=tout à fait en désaccord, 2=plutôt en désaccord, 3=indécis, 4=plutôt d'accord, 5=tout à fait d'accord.**

A la fin de chaque question, nous avons laissé la possibilité aux répondants de s'exprimer et de nous donner leurs points de vue sur les cinq (5) points que nous avons cités précédemment.

#### **1-3- Les questionnements de la recherche :**

Dans ce cas pratique, nous essayons d'apporter des éléments de réponses aux interrogations suivantes :

- Quels sont les principaux apports du système d'information sur la fonction RH ?
- En quoi le SIRH peut engendrer des changements au sein de la fonction ressources humaines (FRH) ?
- Quels sont les principaux outils des TIC utilisés en matière des ressources humaines ?
- Quel est l'impact des TIC sur la performance des la fonction RH ?
- Quels sont les principaux problèmes de SIRH et TIC en matière de RH ?

#### **1-4- Le dépouillement des informations et analyse des résultats :**

De point de vue méthodologique, cet élément constitue la dernière étape de notre enquête de terrain. Il s'agit principalement de rendre toutes les informations recueillies exploitables en les présentant sous forme de données chiffrées dans des tableaux et graphiques, dont l'analyse permettra de tirer des conclusions justifiées l'analyse des résultats est fondée sur le traitement des données recueillies par l'enquête, à savoir les entretiens guidés, semi directifs, les opinions et expressions verbales des personnes interviewées.

Nos résultats seront répartis sur deux volets. Le premier présente les résultats sur les caractéristiques et impact du SIRH, et le second, présente les résultats de l'utilisation et l'impact des TIC dans la fonction RH.

## **2- Présentation de groupe CEVITAL :**

Le groupe CEVITAL est connu par sa mise en place d'outils de management modernes, et des investissements significatifs dans le développement des ressources humaines, la gestion des talents, et particulièrement celles des cadres. Un management clairvoyant et une structure financière saine sont les facteurs clés de succès de cette entreprise. Il a appris à développer une politique de communication et d'information qui permettra de motiver ses salariés.

L'objectif de ce groupe est de bâtir un modèle de gestion de ses ressources humaines en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidéliser et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale.

En 2009, le groupe CEVITAL compte près de 300 hauts cadres et plus de 1000 managers intermédiaires à fort potentiel d'évolution. Afin d'asseoir cette stratégie ressources humaines et d'accompagner ces projets ambitieux, une direction des ressources humaines de groupe a été mise en place il y a environ un an et demi. CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué basé sur le modèle de fonctionnement des plus grandes entreprises internationales.

### **2-1- Historique du groupe CEVITAL :**

CEVITAL SPA est une entreprise privée en la forme légale d'une société par action. Elle est créée en 1998 avec des fonds privés. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAD REBRAB et ses fils. Le siège social de CEVITAL est fixé au nouveau quai, arrière port de Bejaia. CEVITAL est régie par le code de commerce et l'ensemble des textes à caractères législatifs et réglementaires ultérieurs. Elle est spécialisée dans l'industrie agroalimentaire. CEVITAL est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huile brute sur le marché algérienne.

**1999 :** entrée en production de la raffinerie d'huile et lancement de la première marque de margarine de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL ».

**2001 :** entrée en production de la margarine et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL ».

**2003 :** entrée en production de la raffinerie de sucre (sucre blanc cristallisé aux normes de l'union européenne), lancement de la margarine de feuilletage la « parisienne », pour les boulangeries pâtisseries.

**Avril 2005 :** lancement de trois projets dont deux sur le site de Larbaâ (verre plat, fabrication industrielle de produits manufacturés en béton), et l'acquisition des eaux minérales LALA KHEDIDJA.

## **2-2- La mission de CEVITAL :**

CEVITAL est constituée autour de l'idée forte de bâtir un groupe industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire, dont le raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés de céréales, distribution des produits destinés à l'alimentation humaines et animale. Le groupe industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat. CEVITAL adopte un mode de gouvernance évolué pour mieux faire face aux défis formidables que pose sa croissance forte et ininterrompue. Ce groupe est doté des moyens les plus solides pour non seulement assurer sa pérennité, mais surtout, lui permettre de réussir une stratégie de développement ambitieuse. CEVITAL possède plusieurs atouts qui lui permettent de prendre la position de leader sur le marché algérien, on cite à titre d'exemple :

- La capacité à manager des projets, dans la production et la distribution de grandes envergures ;
- Maîtrise de la technologie (les unités industrielles utilisent les dernières innovations en matière d'automatisation des processus) ;
- Jeunesse des salariés et encadrement à fort potentiel pour assurer une gestion pérenne de l'entreprise ;
- Choix du site : l'avantage de la localisation est un facteur clé de succès car il représente un avantage compétitif de taille sur le plan logistique ;
- Force de négociation, la taille de l'entreprise, en raison des parts de marché investies comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

## **2-3- L'organigramme de CEVITAL et son objet social.**

### **2-3-1-L'organigramme du groupe CEVITAL.**

La figure N°6 présente l'organigramme du groupe CEVITAL.

### **2-3-2- L'objet social :**

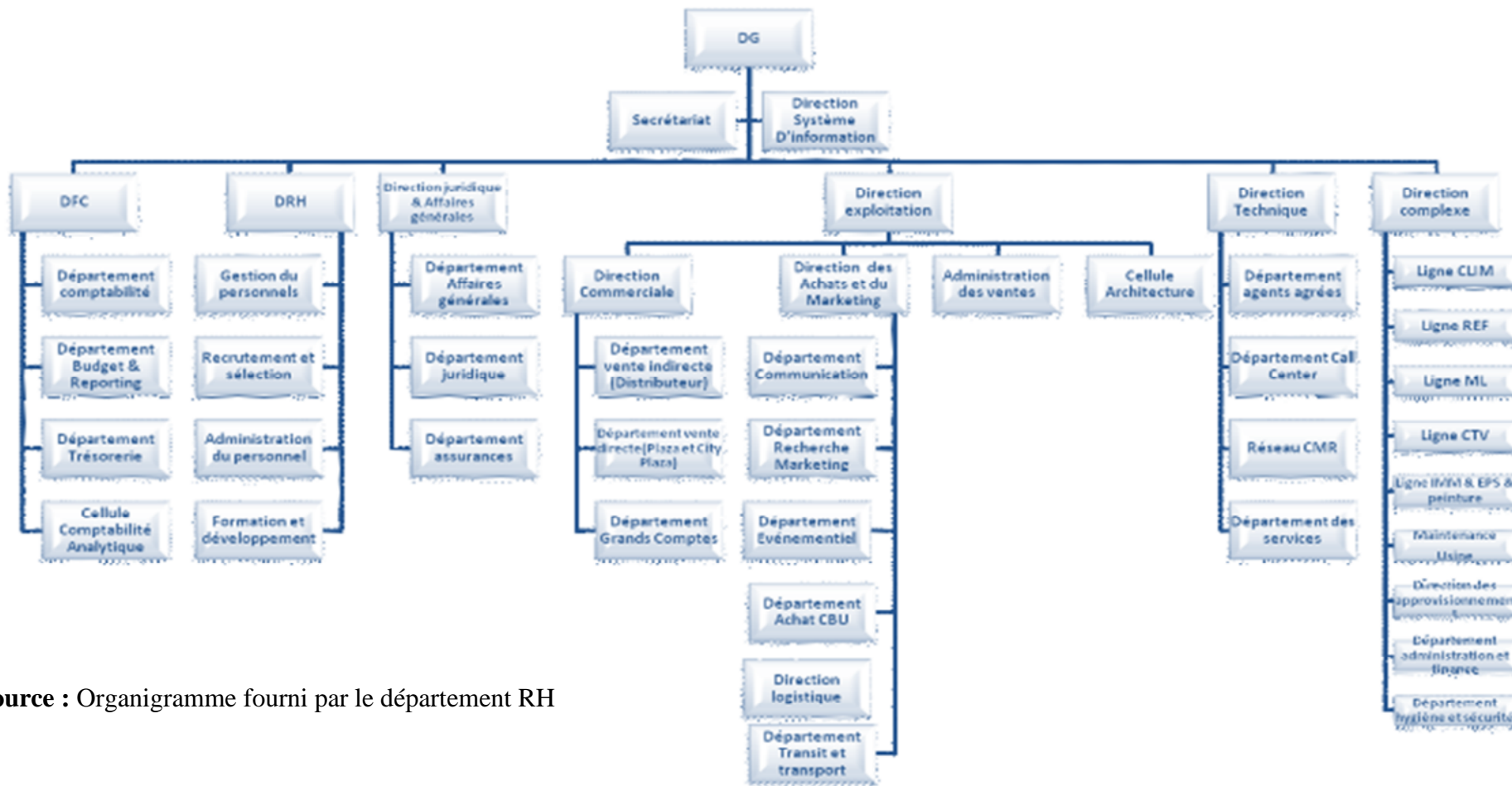
Les statuts de CEVITAL prévoient comme objet social :

- Raffinerie d'huile alimentaire, margarinerie, trituration de graines oléagineuses, distribution et commercialisation de ces produits ;
- Import et export ;
- Raffinerie de sucre ;
- Minoterie semoulerie ;
- Production de complexes minéraux vitaminés (CMV) ;
- Importation des produits liés à l'alimentation humaine ;
- Distribution des produits agroalimentaires ;
- Savonnerie ;
- Fabrication industrielle, façonnage et transformation du verre creux mécanique et du verre industriel ;
- Engraissement industriel de bovins et ovins ;
- Production du lait et produits laitiers ;
- Fabrication industrielle de produits manufacturés en béton ou en plâtre<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> [www.cevital.com](http://www.cevital.com)

Figure n°6 : Organigramme du groupe CEVITAL.



Source : Organigramme fourni par le département RH

## **2-4-La direction ressources humaines du groupe CEVITAL :**

Afin d'asseoir cette stratégie ressources humaines et d'accompagner ces projets ambitieux, une direction des ressources humaines de groupe a été mise en place. Elle est structurée en trois pôles, le pôle rémunération et performances, le pôle développement des ressources humaines et enfin l'université. Parmi les chantiers engagés, et qui ont connu un début de réalisation, nous citerons la mise en place de la politique de communication et d'information d'une part, et de créer les conditions de motivation et de compétitivité interne et externe en vue de tirer vers le haut les performances individuelles et collectives par la mise en place de système d'information et communication digne de ceux pratiqués dans les grandes multinationales.

## **3- La présentation de la filiale :**

### **3-1 Présentation de l'organigramme de LALLA KHEDIDJA :**

Vu que notre projet consiste à informatiser la fonction ressources humaines du groupe **CEVITAL Agro-industriel** en développant son système d'information, et comme on s'est limité à l'étude de l'unité **LALLA KHEDIDJA**, il est inéluctable de présenter d'une manière approfondie l'organisation de sa direction générale.

Cette direction est organisée autour des structures suivantes :

- Chef de département production.
- Chef de département maintenance.
- Chef de département logistique.
- Responsable de l'hygiène, Sécurité et environnement(HSE).
- Responsable de la qualité.
- Responsable de l'administration du personnel.
- Administrateur système d'information.
- Assistante de direction.
- Contrôleurs de gestion.

Ces structures sont organisées comme suit :

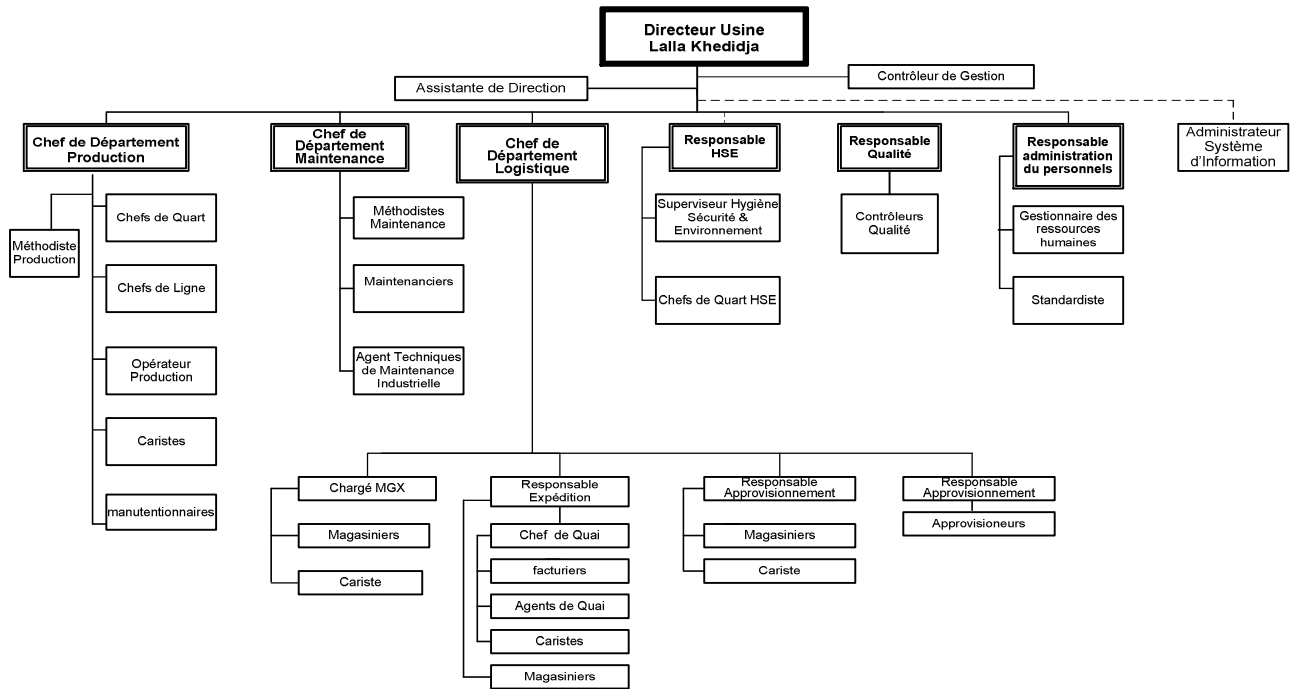
- **Chef de département production :**
  - Une méthodiste production.
  - Un chef de quart.
  - Un chef de ligne.
  - Des opérateurs.
  - Des caristes.

- Des manutentionnaires.
- **Chef de département logistique :**
  - Méthodiste maintenance.
  - Des maintenances
  - Un agent technique.
- **Chef de département logistique :**
  - Un responsable expédition.
  - Un chargé des moyens généraux.
  - Un gestionnaire des stocks.
  - Un responsable approvisionnement.
- **Responsable hygiène, sécurité et environnement :**
  - Superviseur hygiène, sécurité et environnement (HSE).
  - Chef de quart HSE.
- **Responsable de qualité :**
  - Contrôleur de qualité.
- **Responsable de l'administration du personnel :**
  - Gestion des ressources humaines.
  - Standardiste.
- **Administrateur système d'information**

# Chapitre 1 : Le cadre méthodologique de l'enquête et la pratique de SIRH et TIC à l'Entreprise Lalla Khedidja

## 3-2 L'Organigramme de LALLA KHEDIDJA :

Figure n°7 : Organigramme de Lalla Khedidja.



Source : Documents de l'entreprise Cevital.

## **Section 2 : Le développement de système d'information et de communication en Algérie.**

L'apparition des ERP, le développement de l'externalisation, l'émergence d'internet, etc. autant de révolutions qui bouleversent le paysage économique du monde entier, et de l'Algérie également. Les entreprises algériennes sont elles aussi amenées à repenser leurs outils et, plus profondément, leur métier ainsi que la façon de l'exercer dans un environnement concurrentiel accru. Dans le même temps, le rôle des directions informatiques a profondément évolué, de même que la fonction des « hommes métier » de l'informatique.

Pour beaucoup d'entreprises algériennes ou étrangères implantées sur le territoire, cette transformation reste encore difficile. Tout changement en profondeur implique des coûts immédiats élevés auxquels les entreprises algériennes peuvent difficilement faire face, aussi bien que des risques de perturbations majeures dans la phase de « basculement ». C'est un domaine où les enjeux sont difficiles à rationaliser, où les coûts induits sont très élevés<sup>1</sup>.

### **1-Les entreprises algériennes face aux enjeux des systèmes d'information :**

La réalité d'aujourd'hui, en Algérie comme ailleurs, est que les systèmes d'information représentent un actif incorporel majeur.

Trop souvent, les systèmes d'information sont uniquement appréhendés en tant que centre de coût. Il est normal que les dirigeants algériens, quand ils affectent à cet actif des ressources financières et humaines, représentant « un investissement », souhaitent l'apprécier à travers son « retour sur investissement ».

Aujourd'hui, la réponse est devenue claire : dans la gestion optimale du SI c'est ainsi que l'on intègre les savoir faire spécifique. C'est également, ainsi que l'on peut améliorer les systèmes d'aide à la décision pour augmenter la pertinence des choix et la réactivité de l'entreprise, et aux évolutions de son environnement. Un impératif dans un « monde global » où l'information est disponible partout en temps réel.

Le directeur de système d'information(DSI) a une dimension nouvelle dans l'entreprise, il n'est plus une fonction support, il a un rôle majeur à jouer : il instruit ces problématiques pour permettre à l'entreprise de faire les bon choix. Cela suppose de bien connaître le champ des potentialités (technologies, produits, éditeurs, partenaires d'externalisation), mais surtout d'être capable de comprendre les besoins spécifiques de l'entreprise pour proposer la réponse la mieux adaptée à sa stratégie. Le DSI est donc avant tout un homme d'entreprise, entrepreneur, innovateur et homme de dialogue, etc.

---

<sup>1</sup>Http : /www.les afriques.com

## **2-La sécurité des systèmes d'information dans les entreprises algériennes :**

Toutes les entreprises sont exposées aux risques de piratage, bien que cela dépende de l'importance de leurs données. Le fait de changer plusieurs fois le mot de passe d'un compte d'administrateur n'empêchera pas le piratage, bien au contraire on fait l'inverse de ce qu'on veut faire. De cette manière, le pirate s'adapte, apprendra au fur et à mesure les probabilités de la formation d'un mot de passe et il lui sera facile d'accéder aux informations.

Bien que les entreprises et les responsables de la sécurité aient conscience aujourd'hui de ces enjeux et des risques associés, elles ne mettent pas toujours en œuvre le plan d'action approprié pour y faire face. Même si l'amélioration de la gestion des risques en matière de sécurité de l'information est une priorité, les attaques internes et externes se multiplient.

L'Algérie ne possède pas de statistiques concernant le piratage informatique, malgré l'existence de plusieurs cas de piraterie. Donc, il est important que les entreprises prennent conscience de ce danger et mettent le paquet en matière de bonne pratique et de maîtrise du système informatique par les services concernés au sein même des entreprises.

## **3- Impacts de l'édification de la société de l'information et de l'économie numérique sur le développement économique et social de l'Algérie :**

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

L'évaluation de l'avancement de la construction de la société d'information et l'état des TIC en générale, se mesure à travers un ensemble d'indicateurs comparatifs qui permettent de positionner notre pays sur la scène internationale. Il s'agit notamment de :

- L'indice d'opportunité numérique ;
- L'indice d'accès numérique ;
- L'indice de diffusion des TIC.

De l'analyse du positionnement de notre pays au travers de ces quelques indices, il apparaît que l'Algérie accuse encore un certain retard et se classe parmi les pays à score moyen.

Afin d'améliorer ce positionnement, notre pays gagnerait à mettre en œuvre une stratégie ayant des objectifs qualitatifs et quantitatifs clairement définis.

En effet, il est important et urgent qu'une vision prospective et qu'une approche concrète soient définies et mises en œuvre pour que la société d'information et l'économie numérique, aient un impact sur la croissance et puissent constituer une économie alternative aux hydrocarbures.

Aussi, un plan d'actions est articulé autour de plusieurs axes. Pour chacun des axes, un état des lieux a été élaboré suivi d'une définition d'objectifs majeurs et spécifiques à atteindre, ainsi qu'une liste d'actions pour leur mise en œuvre. Cette stratégie donc, préconise un plan d'action cohérent et vigoureux, vise à renforcer les performances de l'économie nationale, des entreprises et de l'administration. Elle vise aussi à améliorer les capacités d'éducation, de la recherche et d'innovation, à accroître l'attractivité du pays et à améliorer la vie des citoyens en encourageant la diffusion et l'utilisation des TIC<sup>1</sup>.

- **Axe1- accélération de l'usage des TIC dans l'administration publique :**

L'introduction des TIC et le renforcement de leur usage au sein de l'administration publique engendreront une transformation importante de ses modes d'organisation et de travail. Ceci amènera l'administration publique à repenser son mode de fonctionnement et d'organisation et à servir le citoyen de manière plus appropriée, notamment à travers la mise en ligne de ses différents services. En effet, les TIC, et en particulier l'internet, permettent d'établir un espace de communication indépendant de la localisation physique qui affirme la disponibilité de l'information n'importe où et n'importe quand.

Dans ce contexte, des objectifs spécifiques ont été fixés pour chaque département ministériel. Ils ont trait aux aspects suivants :

- Parachèvement des réseaux et systèmes au niveau des intranets et les réseaux locaux ;
- La mise en place du système d'information intégré ;
- Le développement de services en ligne à destination des citoyens, des entreprises, des salariés et d'autres administrations.

- **Axe 2- accélération de l'usage des TIC dans les entreprises :**

Les instruments de gestion et de la gouvernance développés autour des TIC constituent aujourd'hui les seuls garants de la survie de nos entreprises à l'heure de la mondialisation. Avec l'internet, le marché est devenu global dans une économie où la connaissance est une valeur principale.

---

<sup>1</sup><http://www.ministèredesfinances.gov.dz>

L'utilisation des TIC est devenue nécessaire pour augmenter la performance et la compétitivité des entreprises et les faire bénéficier des opportunités offertes par un marché plus vaste et hautement dynamique. Elle conduit aussi à de nouvelles sources de revenus, à l'amélioration des relations avec les clients et partenaires et de façon générale, à une meilleure efficacité grâce à l'emploi de systèmes de gestion des connaissances.

- **Axe 3- impulsion du développement de l'économie numérique :**

L'économie numérique s'articule autour de trois composantes majeures : le logiciel, les services et les équipements.

Dans ce contexte, l'objectif majeur assigné à cet axe consiste en la création des conditions adéquates permettant le développement intensif de l'industrie des TIC.

Cet objectif peut être subdivisé en trois grands objectifs spécifiques :

- Poursuivre le dialogue national gouvernement-entreprises initié dans le cadre du processus d'élaboration de la stratégie e-Algérie ;

- Créer toutes les conditions de valorisation des compétences scientifiques et techniques nationales en matière de production de logiciels, de services et d'équipement ;

- Orienter l'activité économique dans les technologies de l'information et de la communication vers un objectif d'exportation.

- **Axe 4- développement des compétences humaines :**

Le renforcement des infrastructures et la généralisation de l'accès aux TIC doivent être accompagnés par des mesures substantielles en matière de formation et de développement des compétences humaines pour généraliser l'usage des TIC et assurer leur appropriation à tous les niveaux.

Pour atteindre cet objectif majeur, deux objectifs spécifiques sont visés :

- Refonte de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle dans le domaine des TIC.

- Enseignement des TIC pour toutes les catégories sociales.

- **Axe 5- renforcement de la recherche-développement et de l'innovation :**

L'économie fondée sur le savoir nécessite une interaction forte entre la recherche développement et le monde économique. C'est en effet l'innovation qui assure le développement de produits et de services à valeur ajoutée dans le domaine des TIC.

A cet effet, l'objectif de cet axe porte sur le développement de produits et services à valeur ajoutée dans le domaine des TIC, à travers l'intensification de l'activité recherche-développement et l'innovation.

Les objectifs spécifiques considérés ont trait à : l'organisation, la programmation, la valorisation des résultats de la recherche, la mobilisation des compétences ainsi que l'organisation du transfert de la technologie et du savoir faire.

### **Conclusion :**

Nous avons présenté l'impact du système d'information et communication (TIC) sur le développement économique et social de l'Algérie. Le système d'information et de la communication sont devenu des atouts incontournables dans la diffusion, la mémorisation et l'accès rapide à des connaissances ainsi, peut être considéré comme un moyen pour faciliter le travail et la création de valeur.

Nous pouvons dire que la plus part des services de la fonction RH de l'entreprise Lalla Khedidja sont informatisés, et elles se dotent d'un service informatique guidé par des informaticiens pour assurer la pérennité du matériel informatique de l'entreprise, ainsi qu'ils conçoivent des logiciels destinés aux différents services de l'organisation.

De plus, elles assurent aux employés un meilleur climat de travail basé sur l'échange permanent de l'information, ce qui permet l'amélioration des relations interpersonnelles ainsi une facilité remarquable dans la réalisation du travail. Cela, nous permet de dire que les dirigeants de cette entreprise veillent sur l'intégration de système d'information et de la communication de l'ensemble des fonctions RH.

A travers cette étude pratique, on va essayer de montrer l'importance de l'outil tel que le système d'information et TIC dans cette entreprise, ainsi que l'impact du système d'information et de la communication sur l'amélioration de la performance de la fonction RH.

**Chapitre 2 :**  
**L'impact de système**  
**d'information et de la**  
**communication sur la**  
**fonction RH : Résultats et**  
**discussions**

**Introduction :**

Dans ce deuxième chapitre, nous présenterons dans la première section nos résultats sur les caractéristiques et apports du SIRH au sein de l'entreprise lalla khedidja. A ce propos, nous avons eu recours à l'observation et à la première partie de questionnaire. Cette démarche nous a été très utile en vue de mieux connaître l'apport du SIRH, en termes de circulation de l'information dans la fonction RH, réduction des coûts et délais. Mais aussi, en termes de communication entre les membres de la fonction RH. Cette démarche nous a permis de dégager des résultats pour mieux clarifier le lien entre SIRH et RH.

Et dans la deuxième section, nous présenterons nos résultats sur l'utilisation et l'apport des TIC dans la fonction RH. Pour cela, nous avons utilisé la deuxième partie de questionnaire complété par une grille d'analyse. Cette démarche nous a permis de mieux apprécier l'impact des TIC sur la fonction RH au sein de l'entreprise lalla khedidja.

Il est à noter que la présentation des résultats est faite à partir des outils informatiques, tels que : Access base de données et Excel.

**Section 1 : Présentation des résultats sur les principaux apports et caractéristiques du SIRH.**

Dans cette section, nous allons traiter la présentation et l'analyse des résultats sur l'apport du SIRH à l'aide de l'observation, entretien, et le premier questionnaire.

**1-Présentation des résultats à l'aide de l'observation :**

**1-1- Analyse informationnelle de la fonction RH au sein de l'entreprise Lalla Khedidja.**

Le tableau suivant résume l'analyse informationnelle de la fonction RH au sein de l'entreprise Lalla Khedidja.

## Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la Fonction RH : résultats et discussions

**Tableau n°4:** Analyse informationnelle de la fonction RH au sein de Lalla Khedidja :

	Domaine fonctionnel		Information traitée	Produits informationnels
Volet opérationnel	Gestion administrative du personnel(GAP)		-fichier du personnel	-contrats de travail -certificats et attestation de travail
	Planification des RH		-historique des temps de travail des salariés -objectifs de production -contraintes de disponibilité du personnel	-emploi du temps des salariés optimisé
	Gestion des temps et des activités (GTA)		-Données de présence et d'absence	-données variables de la paie -emploi du temps prévisionnel
	La paie		-données variables de la paie -données du fichier du personnel -règle de la calcule de la paie	-bulletins de paie -déclarations sociale et fiscales -données de masse salariale
	Suivi de la masse salariale		-données de la paie	-évaluation de la masse salariale
	Prestation social		Le suivi permanent de la santé des employés	-bilans médicaux -certificat médicale
	Volet stratégique	GPEC	recrutement	-CV et lettres de motivations des candidats -comptes rendus d'entretiens d'embauche -révérenciel de compétences de l'entreprise
Mobilité interne et gestion des carrières			CV et lettres de motivations des candidats -comptes rendus d'entretiens de carrière	-annonces de postes vacants
Formation professionnelle		-expression de besoins et souhaits de formation -emploi du temps des salariés -offres de formation interne et externe	-catalogue de formation - déclaration fiscales -plan de formation -budget de formation	
Reporting RH		-rapports d'entretiens de performance et de carrière -tableaux de bords sociaux -suivi de masse salariale -règlement du travail	-règles individuelles et collectives de rémunération et de mobilité	

**Source :** Réaliser par nous même

Cette démarche a été identifiée par l'observation au niveau de différents services de l'entreprise cité précédemment. Donc elles sont réellement effectives.

Nous pouvons donc présenter quelques activités liées à la fonction RH au sein de l'entreprise Lalla Khedidja

**1-2- Description de quelques activités RH au sein de l'entreprise Lalla Khedidja:**

D'après le tableau ci-dessus, nous avons constaté un certain nombre d'activités RH, à savoir :

**Le recrutement :**

L'objectif de processus du recrutement à Lalla Khedidja est de trouver les candidats possédant les compétences demandées. L'efficacité du recrutement est liée à intégrer un candidat qui répond aux exigences du poste à pouvoir non à la rapidité, excepté les postes de bas (exploitation et maintenance). Pour cela, le service recrutement s'appuie sur des méthodes permettant une meilleure fluidité de l'information qui concerne chaque candidat soit en interne ou en externe.

Les candidatures proposées en internes sont celles prises en considérations prioritairement (mobilité interne) puis viennent celles qui sont proposées en externes. La recherche en externe s'effectue lorsque des potentiels très intéressants ont été identifiés qui ne sont pas disponibles en interne.

Le service recrutement répond à trois exigences principales :

- Choisir le bon candidat externe ayant un potentiel pour occuper le poste à pouvoir ;
- Etablir les besoins de recrutement prévisionnels ;
- Répondre à un besoin immédiat qui nécessite une réponse dans les délais les plus courts.

**La mobilité :**

Tous les cinq ans chaque salarié a le droit d'être promu. Cela implique de mettre en place des outils d'évaluation et de suivi permettant une gestion des postes efficace. Il est à noter que l'évaluation de chaque employé est effectuée par son supérieur hiérarchique immédiat annuellement en définissant son évolution professionnelle.

C'est le responsable du service gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui gère les postes disponibles et les candidats recherchés.

**La gestion administrative du personnel (GAP) :**

L'enjeu prioritaire de la GAP est de faciliter le traitement et l'accès à l'information RH de tous les employés et d'optimiser les processus d'administration RH en contribuant à la recherche de productivité surtout dans la transmission d'information.

## **Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la Fonction RH : résultats et discussions**

---

A ce propos, le groupe CEVITAL a met à la disposition de ces managers ou employés des outils leurs permettant de consulter ou mettre à jour des données administratives les concernant. Cela dans le but de se libérer à des tâches routinières et de se concentrer de plus en plus à des activités qui peuvent créer de la valeur (GPEC, relations sociales, recrutement, formation, etc.).

Dans le processus administratif RH, il existe un seule dossier (fichier) personnel qui contient les informations suivantes : son état civil, son rattachement hiérarchique, sa fonction, les sanctions, les promotions, etc.

La saisie des données personnelles est effectuée par la personne chargée de recrutement dès la confirmation du candidat. En générale, le processus de l'administration RH concerne trois sous processus :

- L'entrée de l'employé (recrutement et intégration) ;
- Son suivi (formation, mutation, accompagnement, etc.) ;
- Sa sortie (départ).

### **La formation professionnelle :**

Les formations proposées sont faites à partir les offres collectées de différentes structures et traitées en interne par le service formation. Elles sont classées par ordre de priorité, c'est-à-dire selon les orientations stratégique de l'entreprise Lalla Khedidja. A titre d'exemple, les formations de base (exploitation et maintenance) sont les plus dispensées par rapport aux autres et elles s'adressent à un nombre important d'employés.

Le service de formation commence à identifier les besoins de formation de différentes structures. Par la suite, il les traite et les classe selon un certain nombre de priorités. Une fois confirmé par la direction générale de cevital, le plan de formation sera transféré à la direction générale pour arbitrage. Dès la réception du plan de formation final, les formations peuvent effectivement débiter.

Si la formation ne peut pas être dispensée en interne, le service de formation fait appel à des prestataires extérieurs. Ce service propose, à travers un internet et même des affiches, les offres de formation.

**2-Présentation des résultats de la première partie de questionnaire :**

**Q1 :** Quels sont les principaux bénéfices de votre système d'information ressources humaines (SIRH) au sein de votre entreprise ?

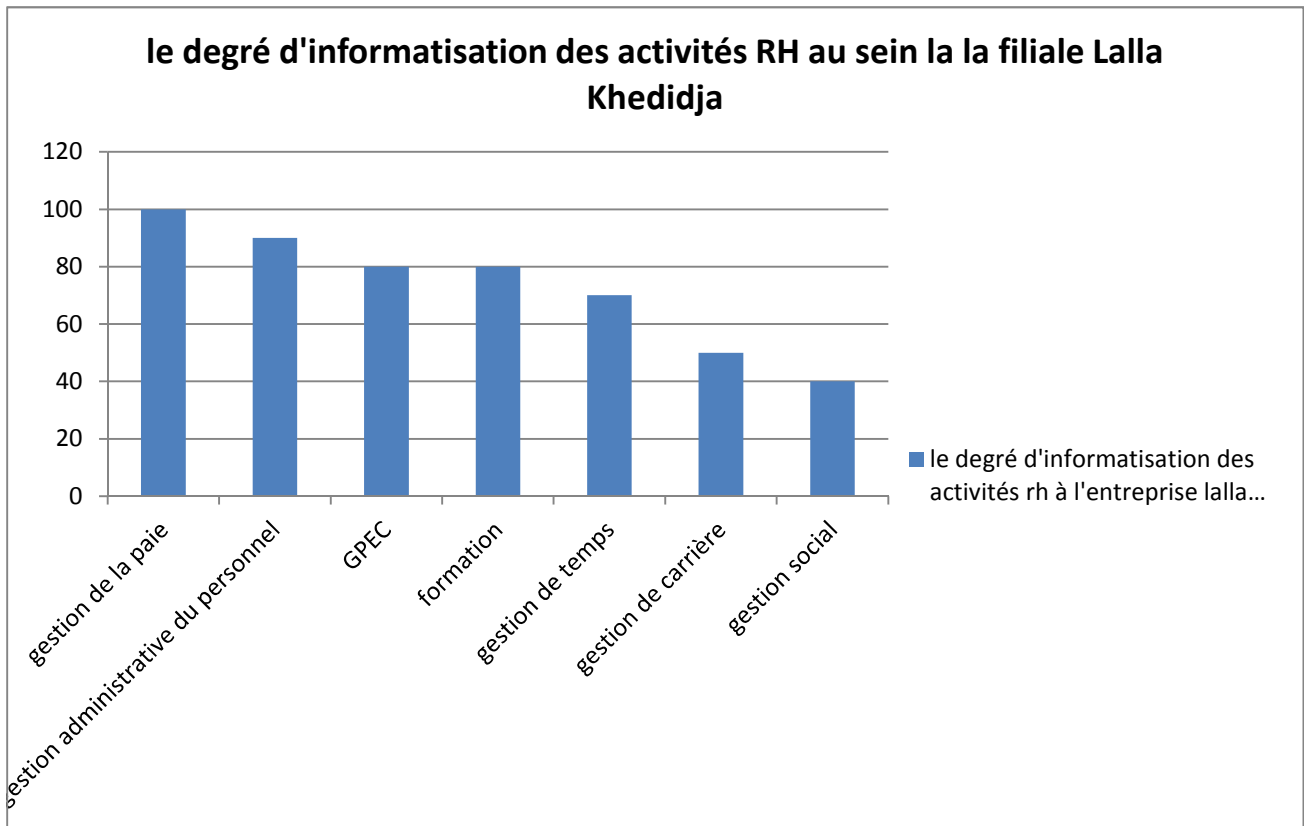
Tous les énoncés que nous avons proposés ont été jugés acceptables et tous les répondants concernés étaient d'accord avec ceux-ci. Ils ont proposé d'autres bénéfices du SIRH, à savoir :

- Il permet d'obtenir les informations au moment opportune ;
- Il permet la circulation de l'information d'une manière appropriés entre les différentes activités RH (recrutement, formation, gestion des carrières, GAP, paie, etc.) ;
- Il permet de rendre les processus RH plus dynamiques et efficaces et l'information devient plus transparente, partagée et il élimine toute discrimination directe ou indirecte ;
- Il permet une communication interne efficace entre les employés ;
- Il favorise le travail collaboratif.

**Q2 :** Quel est le taux de couverture logicielle dans votre fonction RH ?

Les données collectées relatives à cette question, peuvent être représentées par la représentation graphique suivante :

Graphes n°1 : Le degré d'informatisation des activités RH à Lalla Khedidja.



Source : Réaliser par nous-même.

**Commentaire :**

Ces informations ont été obtenues à l'aide du premier questionnaire qui à été adressé à un certain nombre de responsables de différentes activités de la FRH. En ce qui concerne le taux de couverture logicielle, les modalités étaient présentées en pourcentage d'utilisation du logiciel dans la fonction RH.

Ont peut constater qu'il y a une prédominance de la gestion de la paie et la GPEC ainsi que la gestion administrative du personnel dans le SIRH. Par exemple, la gestion de la paie et la gestion administrative est informatisée à 100%, plus de 80% la GPEC et la formation. Actuellement le groupe CEVITAL et sa filiale (Lalla Khedidja) utilisent un logiciel dit « CEVIRH ».

- **Description de l'ERP »CEVIRH » :**

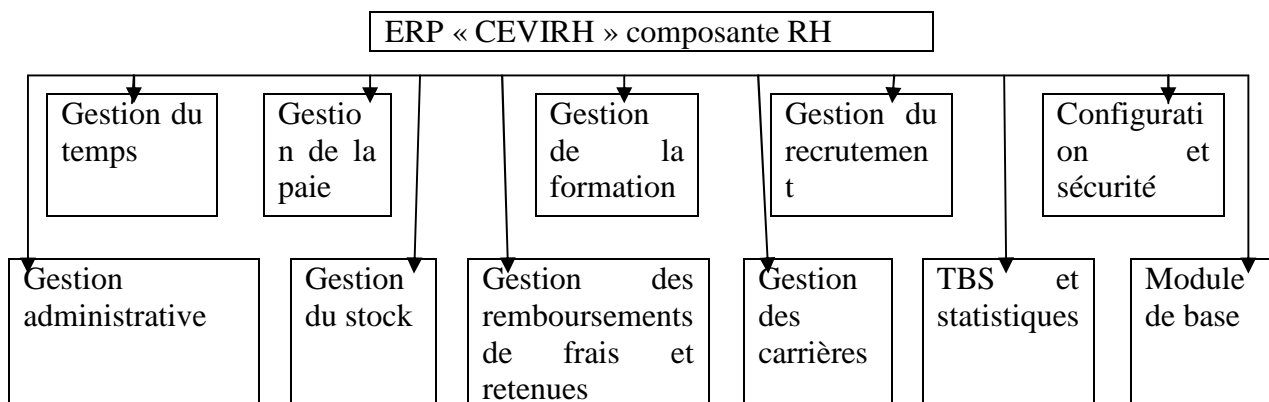
Le «CEVIRH » est conçu pour saisir, stocker et diffuser de l'information aux différentes structures de l'entreprise. Il a pour objectif d'offrir la couverture fonctionnelle la plus complète possible et pour minimiser les coûts, les délais de mise en œuvre.

## Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la Fonction RH : résultats et discussions

C'est un ERP qui intègre les principales composantes fonctionnelles de l'entreprise : juridique, comptabilité, finance, budget, ressources humaines, etc. Il est constitué de plusieurs progiciels et repose sur une base de données unique. Sa composante dite « gestion des RH » nous intéresse. Elle permet une gestion efficace des RH, constitue le socle du SIRH au sein de l'entreprise CEVITAL et elle couvre les processus RH suivants : paie, gestion administrative du personnel (GAP), social, recrutement, formation, GPEC, dont l'objectif principal est de résoudre les problèmes liés à la gestion quotidiennes en matière de RH. Ses applications sont créées et développées par les informaticiens au département informatique, en réponses aux attentes et besoins des professionnels de la FRH.

Nous voyons ici que la couverture logicielle à l'unité des eaux minérales « Lalla Khedidja » concerne principalement tous les aspects opérationnels et décisionnels du SIRH. La figure suivante indique l'architecture de l'ERP « CEVIRH ».

**Figure n° 8: Architecture de l'ERP « CEVIRH »<sup>1</sup>**



**Source :** organigramme fourni par le département RH.

- **Fiche technique de l'ERP « CEVIRH » :**

**Son éditeur :** groupe CEVITAL et ses filiales.

**Sa version :** installée à la direction générale de groupe CEVITAL.

**Ses services offerts :** gestion administrative du personnel, des carrières, des prestations sociales, des remboursements, de la paie, formation, recrutement, gestion du temps (plannings), TBS et statistiques, configuration et sécurité et enfin module de base.

<sup>1</sup> Ces informations nous ont été fournies par le département RH

**Q3 :** Est-ce que le SIRH peut engendrer des changements au sein de votre activité RH ?

A travers les interviews qui ont été faits avec les dix responsables de la fonction RH au sein de l'unité des eaux « Lalla Khedidja », nous avons pu collecter les points de vue suivants :

- **Changement organisationnel :**

La mise en place de SIRH, peuvent engendrer un changement organisationnel. À titre d'exemple, certaines tâches des employés réduisent les tâches qui leur sont demandées, ce qui peut créer chez eux la peur d'être dégradés. Ça peut aussi modifier complètement l'organisation interne de la fonction RH.

- **Changement humain :**

Les employés ont des attentes, souhaits, désirs, attitudes, comportements et des besoins que l'entreprise doit prendre en compte lors de l'introduction du SIRH dans l'entreprise.

- **Changement relationnel :**

La mise en place du SIRH peut changer la façon de travailler des employés. Grâce à celle-ci, ils peuvent travailler dans un climat de convivialité, de coordination, de coopération et de partage de connaissances et des expériences. Ce type de changement est une opportunité pour l'entreprise, parce que les employés acquièrent des connaissances et expériences à travers cet outil technologique.

**Q4 :** Quel est l'impact du système d'information sur l'efficacité et l'efficience de la prise de décision en GRH ?

En ce qui concerne cette question, nous avons croisé deux variables pour les quatre critères cités après, à savoir : l'objectif recherché et les efforts constatés. Pour cela nous avons demandé aux personnes enquêtées de nous dire leur appréciation sur leur niveau d'attente par rapport à l'utilisation du système d'information dans la fonction ressource humaine pour chaque critère, voire même sur les effets constatés après leur mise en œuvre. En ce qui concerne l'interprétation, elle est relative à la variable « effets constatés », en prenant en compte le degré d'importance : impact négatif, nul, positif faible, et positif fort.

**Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la  
Fonction RH : résultats et discussions**

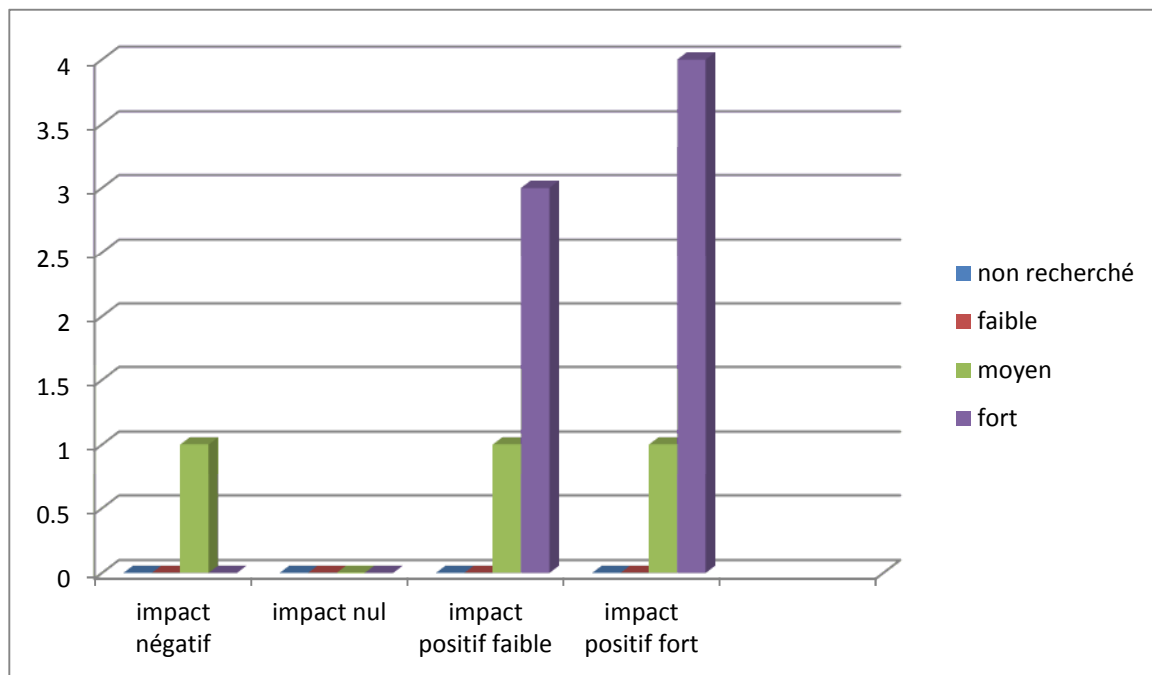
**Tableau n°5:** Effet constatés/ objectif recherché.

Objectif recherché \ Effets constatés	Non recherché	Faible	Moyen	Fort	Totaux	En %
Impact négatif	0	0	1	0	1	10%
Impact nul	0	0	0	0	0	0%
Impact positif faible	0	0	1	3	4	40%
Impact positif fort	0	0	1	4	5	50%
<b>Totaux</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>En %</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>	<b>100%</b>	

**Source :** Entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

Synthèse des résultats concernant le degré d'importance et d'appréciation sur le niveau d'utilisation du SIRH.

**Graphes n°2 :** Le degré d'importance et d'appréciation sur l'utilisation du SIRH.



**Source :** élaborée à base des données du tableau ci-dessus.

## Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la Fonction RH : résultats et discussions

### Commentaire :

En ce qui concerne les effets constatés, le SIRH a globalement un impact positif fort, ce qui représente 50% de nos répondants. Dans ce cas de figure, les répondants affirment que l'objectif recherché est fort, d'autre part.

D'autre part, le SIRH a un impact positif fort, qui représente 20%. A ce propos, les répondants affirment que l'objectif recherché est moyen.

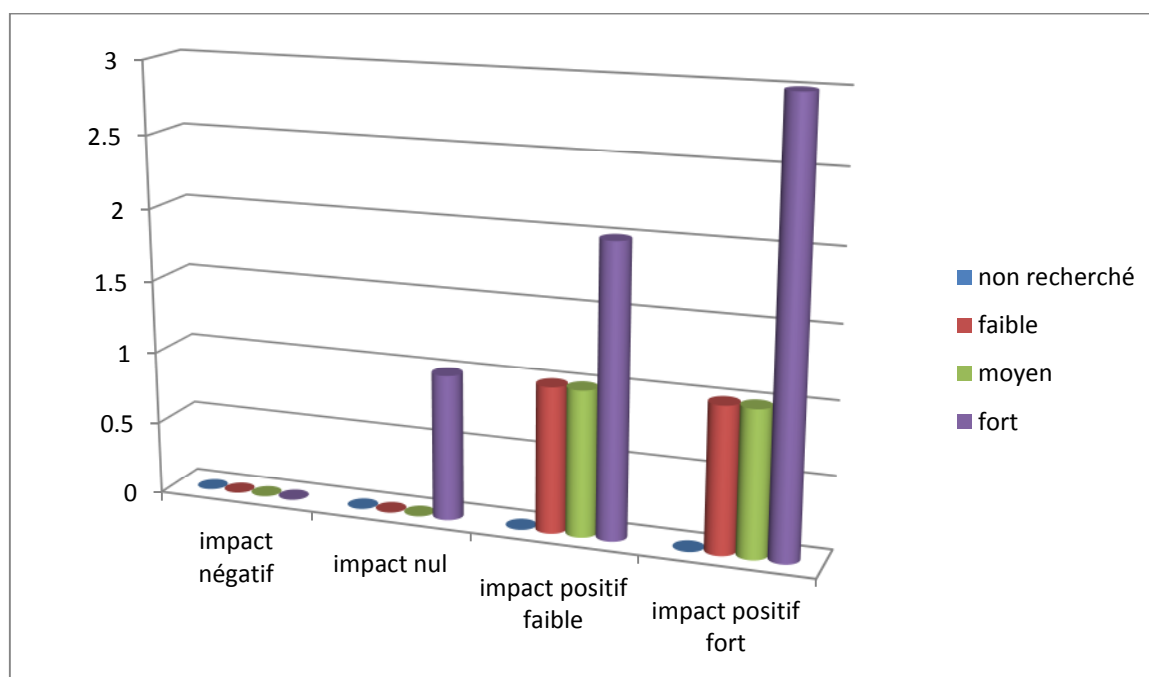
**Q5 :** Quel est l'impact du SIRH sur la réduction des coûts de la fonction RH ?

**Tableau° 6:** Effets constatés/ objectif recherché.

Objectif recherché \ Effets constatés	Non recherché	Faible	Moyen	Fort	Totaux	En %
Impact négatif	0	0	0	0	0	0%
Impact nul	0	0	0	1	1	10%
Impact positif faible	0	1	1	2	4	40%
Impact positif fort	0	1	1	3	5	50%
<b>Totaux</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>En %</b>	<b>0%</b>	<b>40%</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>	<b>100%</b>	

Source :Entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

**Graphe n°3 :** L'impact du SIRH sur la réduction des coûts de la fonction RH.



Source : Elaborée à base des données du tableau ci-haut.

## Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la Fonction RH : résultats et discussions

### Commentaire :

Ce graphe indique que les effets constatés de l'impact du SIRH sur la réduction des coûts de la fonction RH sont globalement positif fort avec un taux de 50%. En revanche, l'objectif recherché ici est fort.

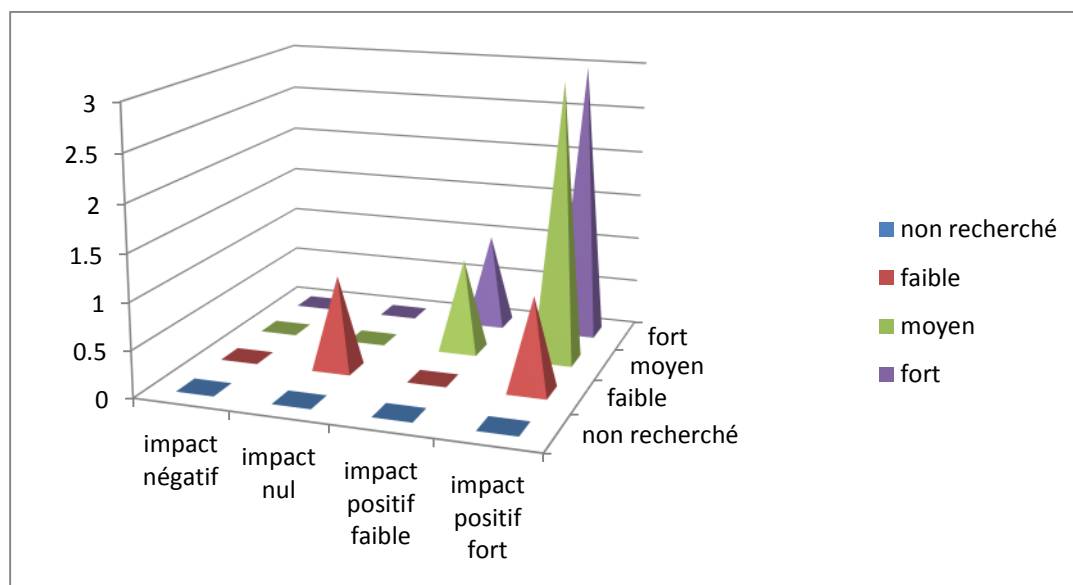
**Q6 :** Quel est l'impact du SIRH sur la gestion de l'information (disponibilité, fiabilité, sûreté des données) ?

**Tableau n°7 :** L'impact du SIRH sur la gestion de l'information.

Objectif recherché \ Effets constatés	Non recherché	Faible	Moyen	Fort	Totaux	En %
Impact négatif	0	0	0	0	0	0%
Impact nul	0	1	0	0	1	10%
Impact positif faible	0	0	1	1	2	20%
Impact positif fort	0	1	3	3	7	70%
<b>Totaux</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>En%</b>	<b>0%</b>	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	

Tableau croisé des variables effets et objectif recherché de l'impact du SIRH sur l'amélioration de la gestion de l'information.

**Graphe n° 04:** L'impact du SIRH sur la gestion de l'information.



**Source :** Elaborée à la base des données du tableau ci-dessus.

## Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la Fonction RH : résultats et discussions

### Commentaire :

D'après les effets constatés, l'impact du SIRH en matière d'amélioration de la gestion de l'information est globalement positifs forts, soit 70%. L'objectif recherché ici, est fort.

Nous pouvons dire aussi qu'il y a un impact positif qui représente 30%, avec un moyen objectif recherché.

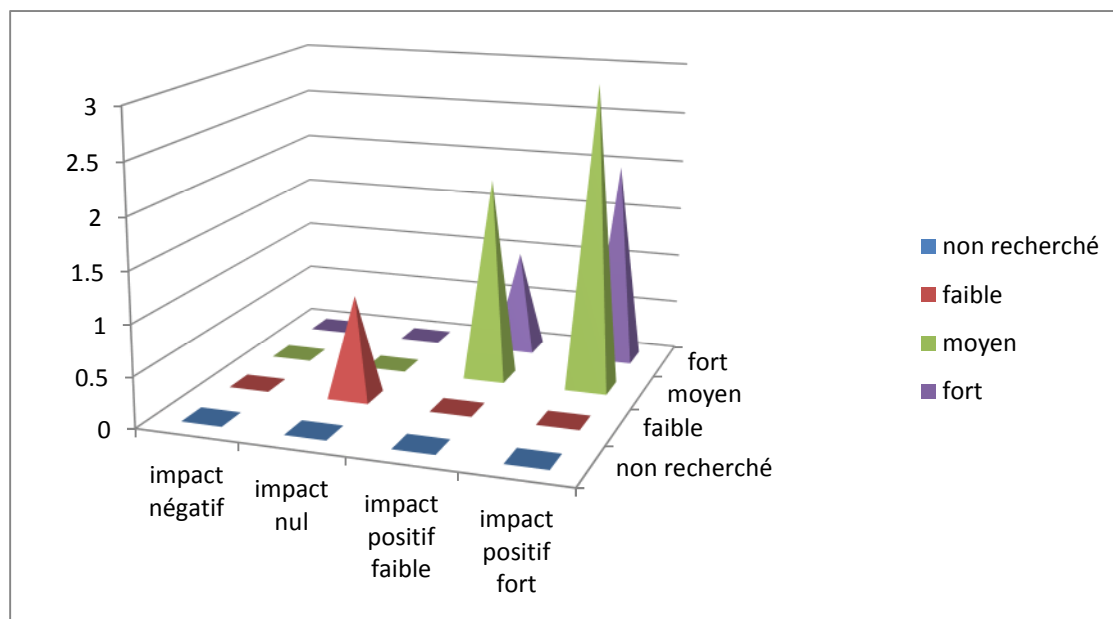
**Q7 :** Quel est l'impact du SIRH sur l'amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis des clients internes et externes ?

**Tableau n° 8 :** L'impact du SIRH sur l'amélioration de la qualité des prestations RH.

Objectif recherché / Effets recherchés	Non recherché	Faible	Moyen	Fort	Totaux	En %
Impact négatif	0	0	0	0	0	0%
Impact nul	0	1	0	0	1	10%
Impact positif faible	0	1	2	1	4	40%
Impact positif fort	0	0	3	2	5	50%
<b>Totaux</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>En %</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>50%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>	

Tableau croisé de deux variables sur l'impact du SIRH sur l'amélioration de la qualité des prestations RH.

**Graphe N° 05 :** L'impact du SIRH sur l'amélioration de la qualité des prestations RH.



**Source :** Elaborée à base des données du tableau ci-dessus.

## **Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la Fonction RH : résultats et discussions**

---

### **Commentaire :**

Les effets constatés de l'impact du SIRH sur l'amélioration de la qualité des prestations RH vis-à-vis des clients internes et externes sont globalement positif fort qui représentent 50% et que l'objectif recherché est entre moyen et fort,

D'autre part, restant dans le même critère, l'impact est positif faible mais l'objectif est moyen.

## Section 2 : Présentation des résultats sur les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH.

Dans cette section nous allons aborder la présentation des résultats obtenus sur l'usage des TIC dans la fonction ressource humaine (FRH), et la démarche proposée.

### 1- Présentation des résultats issue de la deuxième partie de questionnaire :

L'objectif de cette présentation est de répondre à notre problématique portant sur les conditions d'usage des TIC et son impact sur la fonction RH.

Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une enquête au sein de l'entreprise « Lalla Khedidja ».

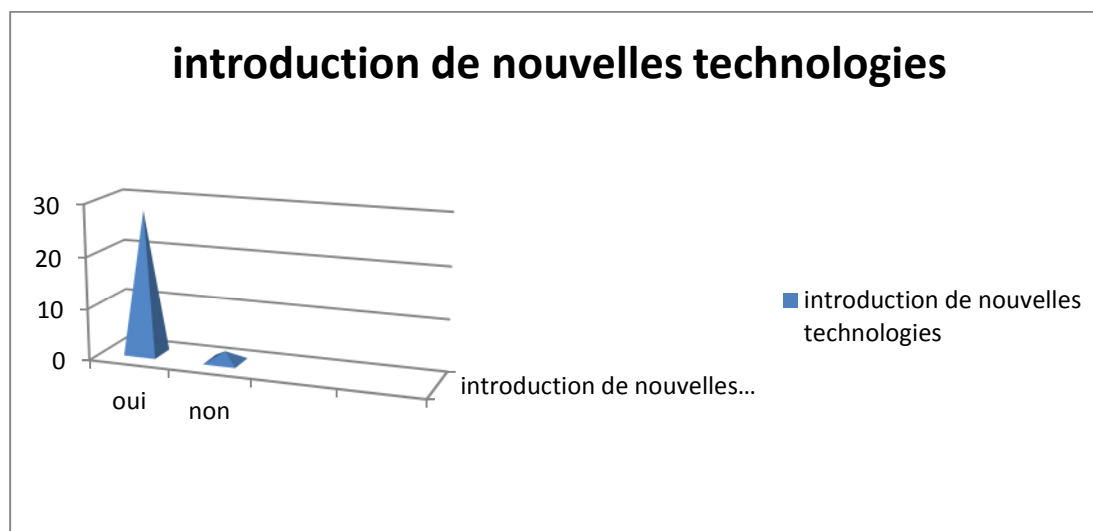
**Q 8 :** Est-ce que votre département RH a introduit de nouvelles technologies ?

**Tableau n°9 :** Introduction de nouvelles technologies

Nouvelles technologies	Réponses	En %
Oui	28	93.33
Non	2	6.33
Total	30	100

**Source :** Entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

**Graphe n°06 :** Introduction de nouvelles technologies.



**Source :** Elaborée à base des données du tableau ci-dessus.

**Commentaire :**

Ce sont 93.33% des répondants qui ont répondu oui à la question que le département RH a réellement introduit de nouvelles technologies. Ce sont que 6.33% des répondants qui affirment le contraire.

D'après ces résultats, nous constatons que le département RH s'intéresse de plus en plus à la dimension technologique, en introduisant des nouvelles technologies, qui permettent d'améliorer surtout la gestion courante de la fonction RH.

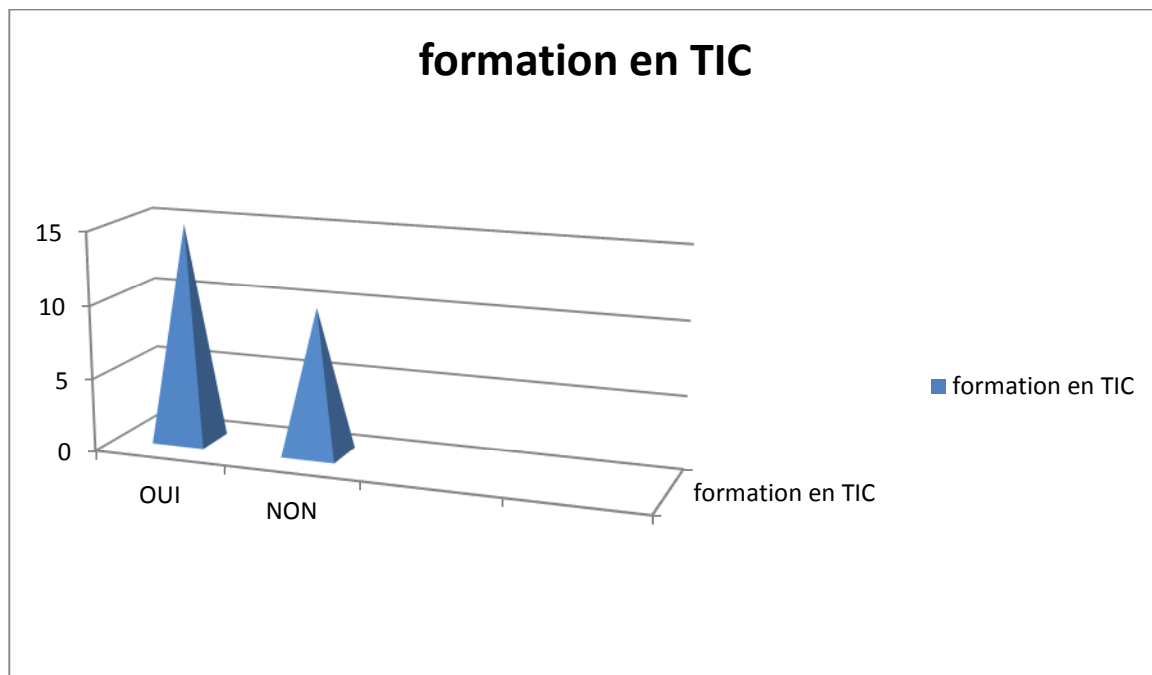
**Q9** : Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation en TIC ?

**Tableau n°10** : Formation en TIC

Formation en TIC	Réponses	En %
Oui	15	60
Non	10	40
Total	25	100

**Source** : Entretiens semi directifs et guide d'entretiens

**Graphe n° 7** : Formation en TIC.



**Source** : Elaborée à base des données du tableau ci-dessus.

**Commentaire :**

Ce sont 60% qui ont répondu oui à la question. Ils affirment qu'ils ont bénéficié au moins d'une formation en matière de technologies de l'information et de la communication. 40% des répondants n'en pas bénéficiée. Peut être les orientations stratégiques donc la direction générale accorde des actions de formations selon la priorité.

## Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la Fonction RH : résultats et discussions

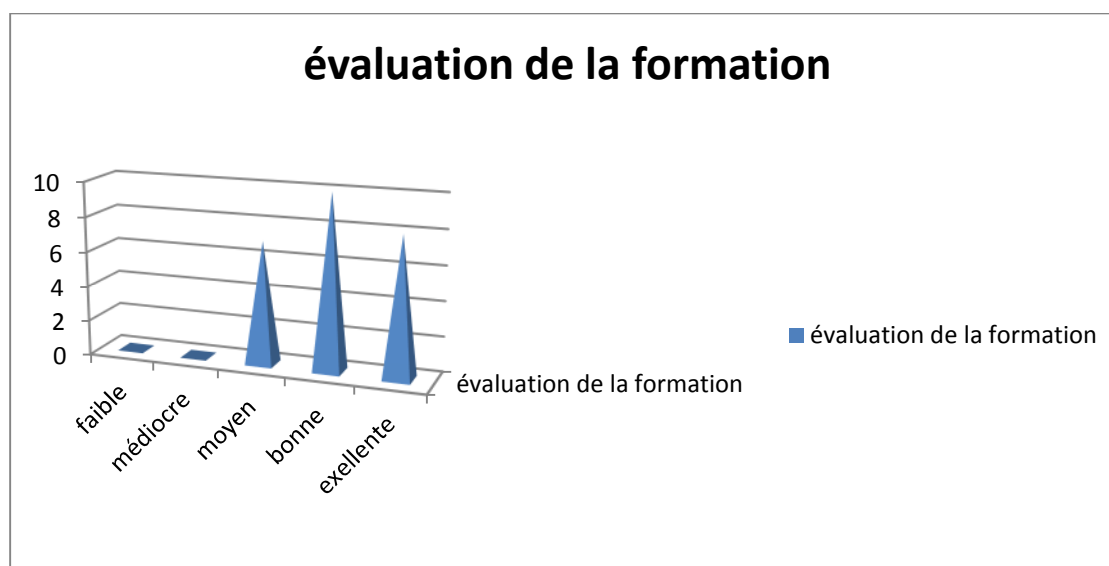
**Q10** : Si oui, comment évaluez vous cette formation ?

**Tableau n°11** : Evaluation de la formation.

Evaluation de cette formation	Réponses	En%
Faible	0	0
Médiocre	0	0
Moyen	7	28
Bonne	10	50
Excellente	8	32
Total	25	100

**Source** : Entretien semi directifs et guide d'entretiens.

**Graphe n°8** : Evaluation de la formation.



**Source** : Elaborée à base des données du tableau ci-dessus.

### Commentaires :

Parmi les répondants qui ont bénéficié au moins d'une action de formation, nous avons 28% des répondants qui l'ont évaluée comme moyenne. 50% l'ont évaluée bonne, et 32% l'ont évaluée excellente.

Il est nécessaire de veiller si les actions de formations ont été bénéfiques ou non, parce que ceci est très important pour l'usage efficace des TIC en matière de RH.

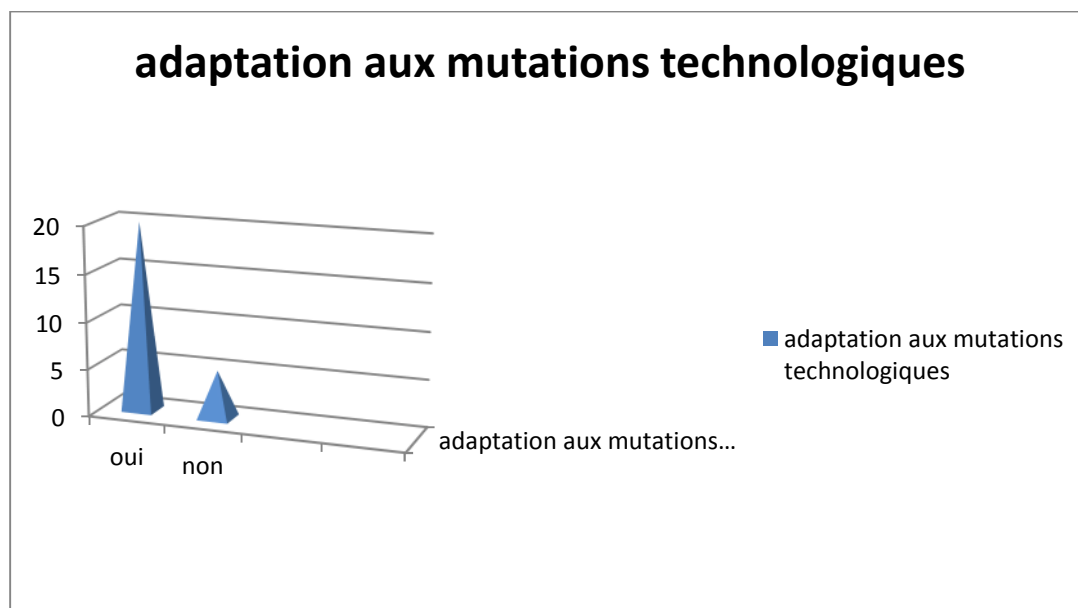
**Q11** : Est-ce que vous vous êtes facilement adaptés aux mutations technologiques de votre entreprise ?

**Tableau n°12** : Adaptation aux mutations technologiques.

<b>Adaptation aux mutations technologiques</b>	<b>Réponses</b>	<b>En %</b>
Oui	20	80
Non	5	20
Total	25	100

**Source** : entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

**Graph n°9** : Adaptation aux mutations technologiques.



**Source** :Elaborée à base des données du tableau ci-dessus.

**Commentaires :**

80%, ont répondu qu'ils se sont facilement adaptés facilement aux mutations technologiques. En revanche, 5 personnes, soit un taux de 20% ont répondu le contraire, qu'ils ont des difficultés pour s'y adapter.

## Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la Fonction RH : résultats et discussions

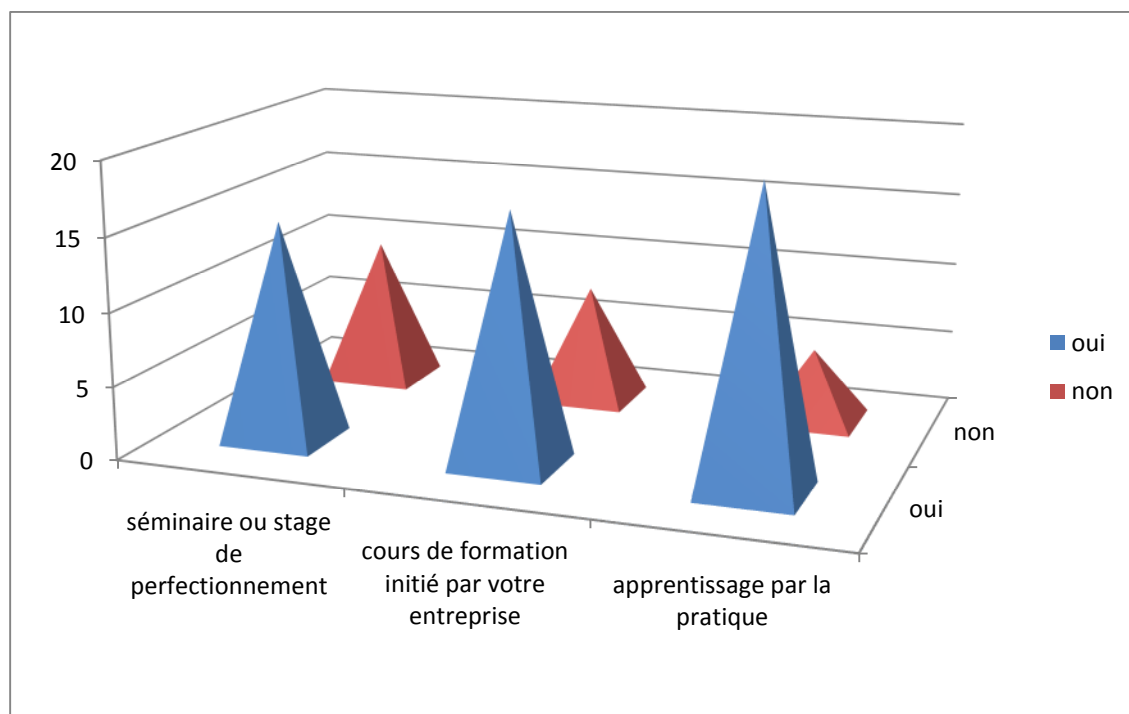
Q12 : Si oui qu'avez-vous fait ?

**Tableau n°13** : Le moyen utilisé pour l'adaptation aux changements

Par quel moyen ?	Oui	En %	Non	En %	Total
Séminaire ou stage de perfectionnement	15	60	10	40	100
Cours de formation initié par votre entreprise	17	68	8	32	100
Apprentissage par la pratique	20	80	5	20	100

**Source** : Entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

**Graph n°10** : Le moyen utilisé pour l'adaptation aux changements.



**Source** : élaborée à base des données du tableau ci-dessus.

### Commentaire :

Les avis sont un peu partagés, avec (60-68)% des répondants affirment qu'ils sont adaptés aux mutations technologiques grâce aux séminaires ou stage de perfectionnement, grâce aussi aux cours de formation initié par l'entreprise (80%).

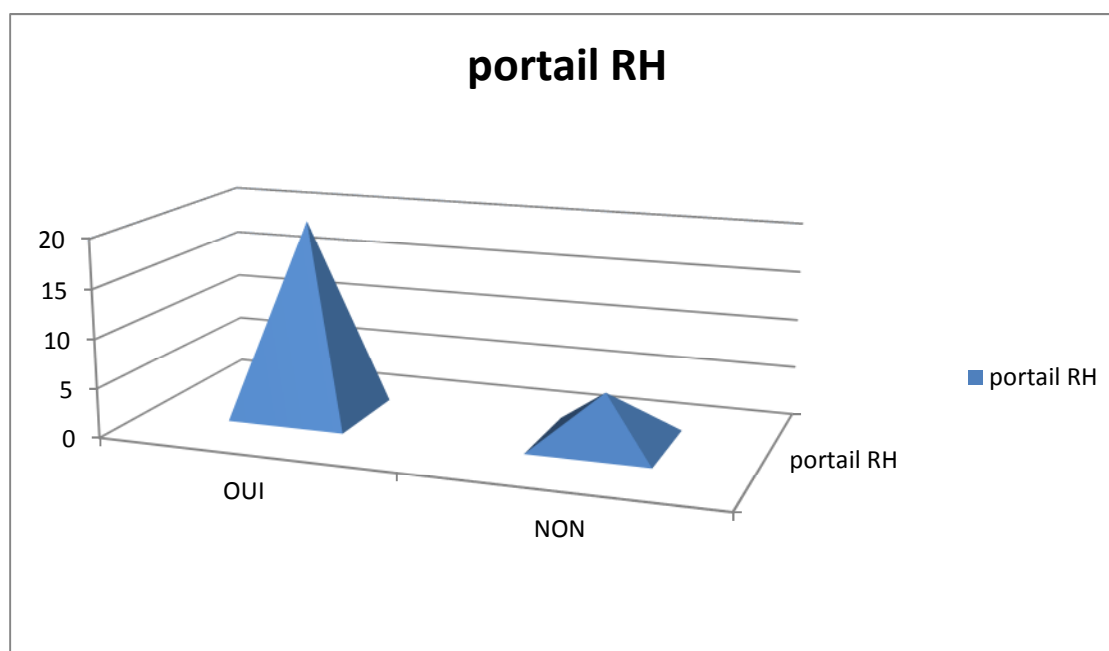
**Q13 : Disposez –vous d'un portail RH ?**

**Tableau n°14 : Portail RH**

Portail RH	Réponses	En %
Oui	20	80
Non	5	20
Total	25	100

**Source :** entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

**Graphe n°11 : Portail RH.**



**Source :** élaborée à la base des données du tableau ci-dessus.

**Commentaire :**

D'après le tableau et le graphe, 80% des répondants affirment disposer d'un portail RH, contre seulement 5% des répondants qu'ils ne disposent pas cet outil. D'après notre constat, cet outil existe mais il n'est pas généralisé à l'ensemble des postes du travail.

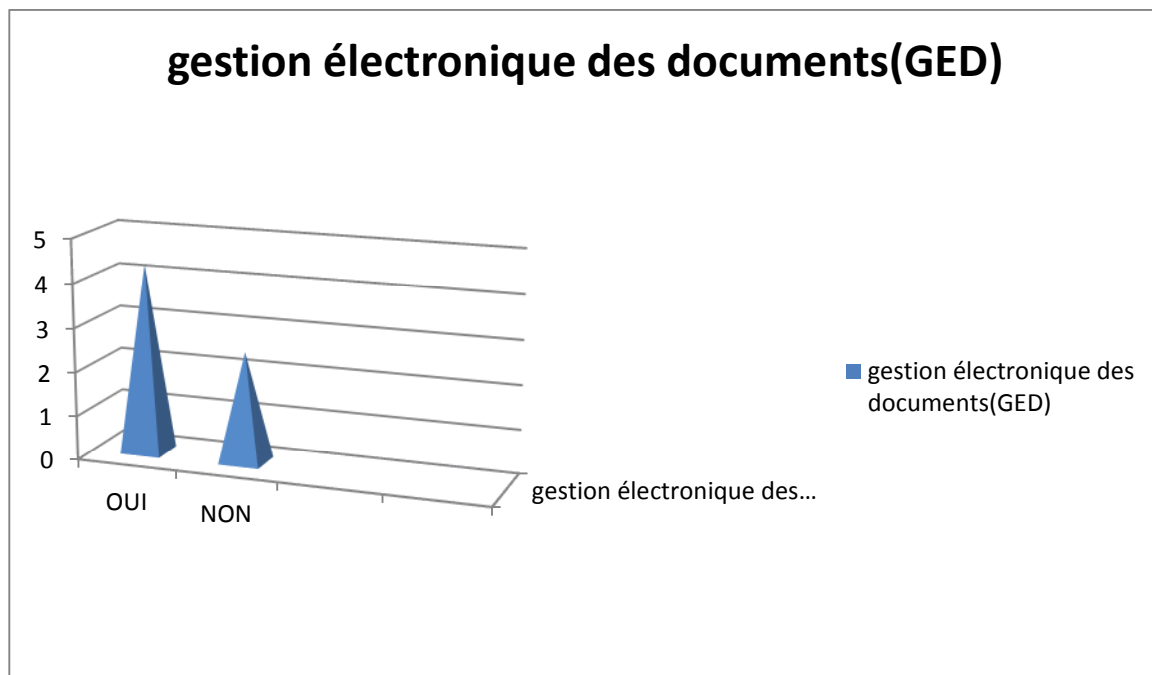
**Q14 : Utilisez –vous d'une gestion électronique des documents (GED) ?**

**Tableau N°15 : L'utilisation d'une gestion électronique des documents**

Gestion électronique des documents	Réponses	En %
Oui	15	60
Non	10	40
Total	25	100

**Source :** entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

Graphe n°12 : Utilisation d'une gestion électronique des documents.



Source : Elaborée à base des données du tableau ci-dessus.

**Commentaire :**

Ont remarque qu'il y a 15 personnes parmi les 25 répondants qui utilise cet outil, et le reste ne l'utilisent pas. D'après notre constat sur le terrain, cet outil n'est pas mis à disposition aux personnes qui occupent des postes plus opérationnels. C'est les responsables qu'ils l'utilisent, sachant que ceci est très important dans la conservation des documents, qui constitue l'historique d'un certain nombre d'informations.

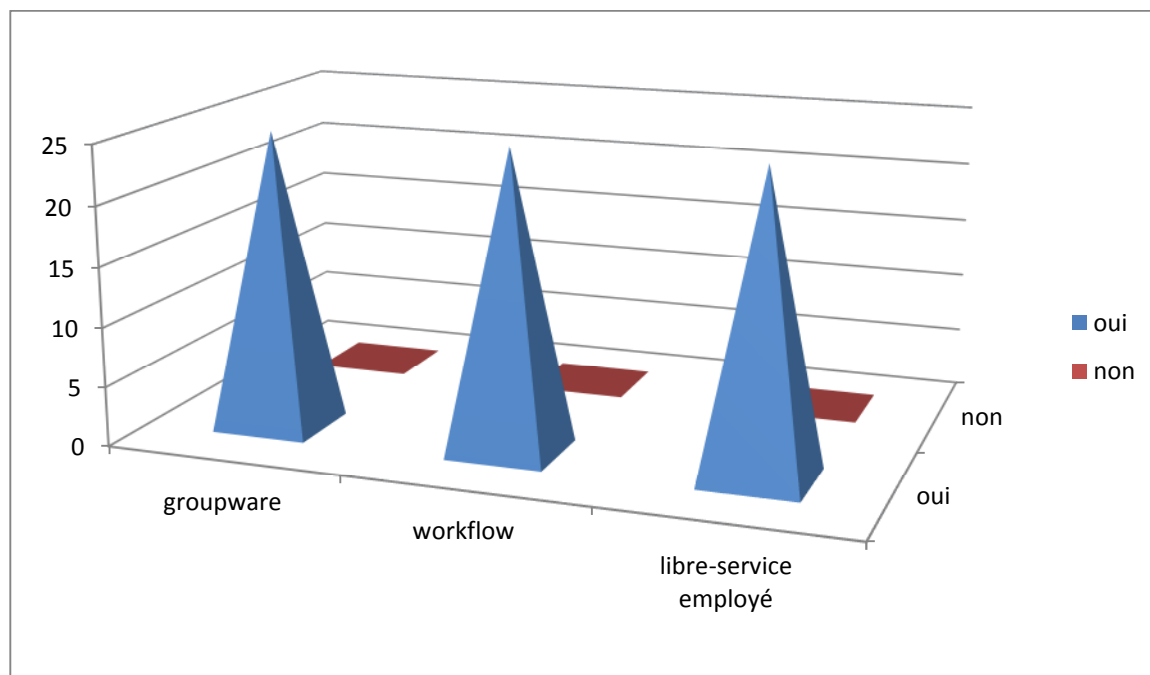
**Q15 :** Disposez-vous des logiciels : groupware, workflow et employée self-service(ESS), dans votre entreprise ?

**Tableau n° 16:** L'utilisation de logiciel groupware, worklflow et libre serviceemployé(ESS).

Logiciels	OUI	NON	En %
Groupware	25	0	100
Workflow	25	0	100
Libre service employé.	25	0	100
TOTAL	25	0	100

Source : entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

Graphique n°13 : Utilisation des logiciels.



Source : élaborée à base des données du tableau ci-dessus.

**Commentaire :**

100% des répondants disent qu'ils disposent des logiciels de groupware (travail collaboratif), workflow, et libre-service employé. Cela est très important car ils permettent de partager des documents à distance et de favoriser le travail collaboratif, et une gestion électronique efficace des processus métiers.

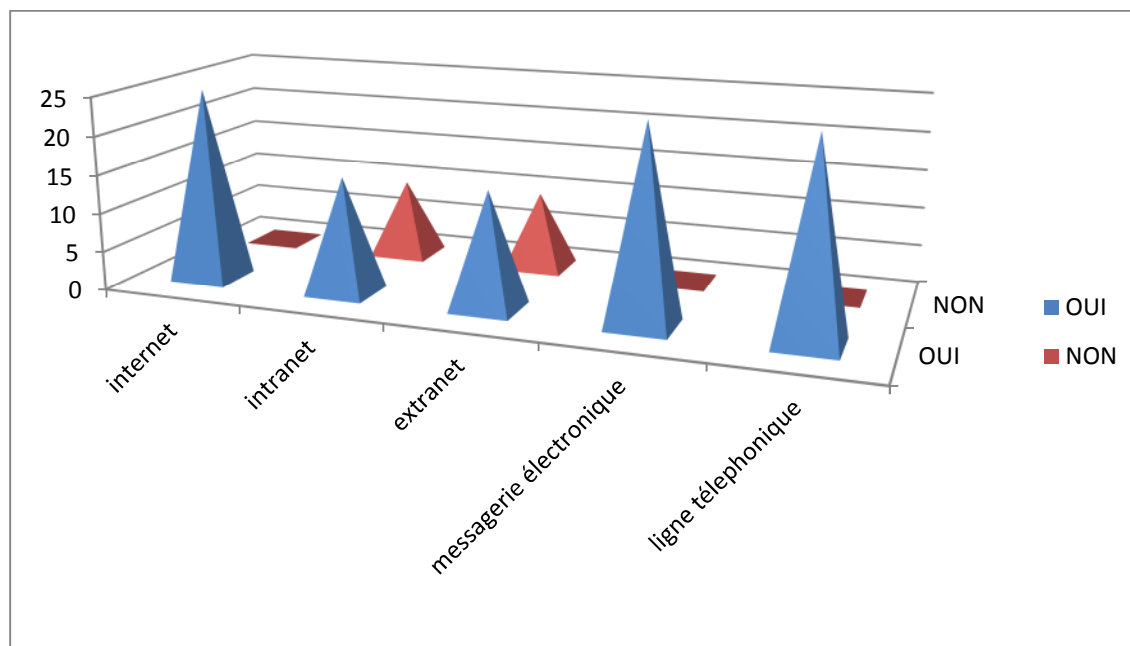
**Q16 :**avez-vous un accès internet, intranet, extranet, une messagerie électronique et une ligne téléphonique dans votre entreprise ?

Tableau n°17 : les outils de technologies de l'information et de communication.

Outils de TIC	Oui	En %	Non	En %	Total
Internet	25	100%	0	0%	100%
Intranet	15	60%	10	40%	100%
Extranet	15	60%	10	40%	100%
Messagerie électronique	25	100%	0	0%	100%
Ligne téléphonique	25	100%	0	0%	100%

Source : entretiens semi directifs et guides d'entretiens.

Graphe n°14 : Les outils de TIC.



Source : élaborée à base des données du tableau ci-dessus.

**Commentaire :**

D'après les résultats de tableau et le graphe, on remarque que 100% affirment disposer d'un accès à l'internet et à la messagerie électronique, et disposent d'une ligne téléphonique qui est généralisée à l'ensemble du personnel de l'entreprise. Par contre, 60% des répondants qui affirment qu'ils ont accès à l'intranet et l'extranet. D'après ce constat, ces outils (intranet et extranet) sont limités à un certain nombre de personnes de la fonction RH.

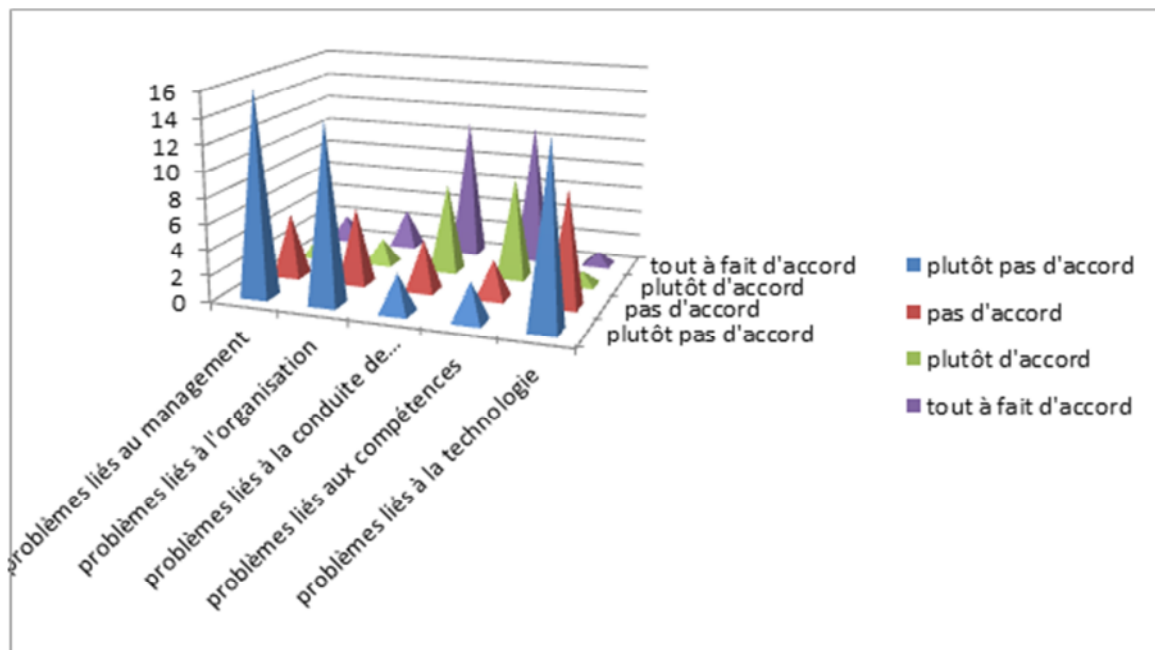
**Q17 :** Quels sont les principaux problèmes des technologies de l'information et de la communication en matière des ressources humaines dans votre entreprise ?

Tableau n°18 : Les principaux problèmes et facteurs de réussite des TIC.

Problèmes / Réponses	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
liés au management	16(64%)	5(20%)	2(8%)	2(8%)
Liés à l'organisation	14(56%)	6(24%)	2(8%)	3(12%)
Liés à la conduite de projet	3(12%)	4(16%)	7(28%)	11(44%)
Liés aux compétences	3(12%)	3(12%)	8(32%)	11(44%)
Liés à la technologie	14(56%)	9(36%)	1(4%)	1(4%)

Source : entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

Graphes n° 15 : Les principaux problèmes et facteurs de réussite des TIC.



Source : élaborée à la base des données du tableau ci-dessus

**Commentaire :**

En ce qui concerne les problèmes de TIC en matière de ressources humaines, on peut citer les problèmes liés à la conduite de projet et à la compétence qui sont presque similaires.

Quant aux problèmes liés à la technologie, au management et à l'organisation sont les derniers au classement. Ce qui explique que ces types de problèmes influencent l'usage des TIC en matière RH.

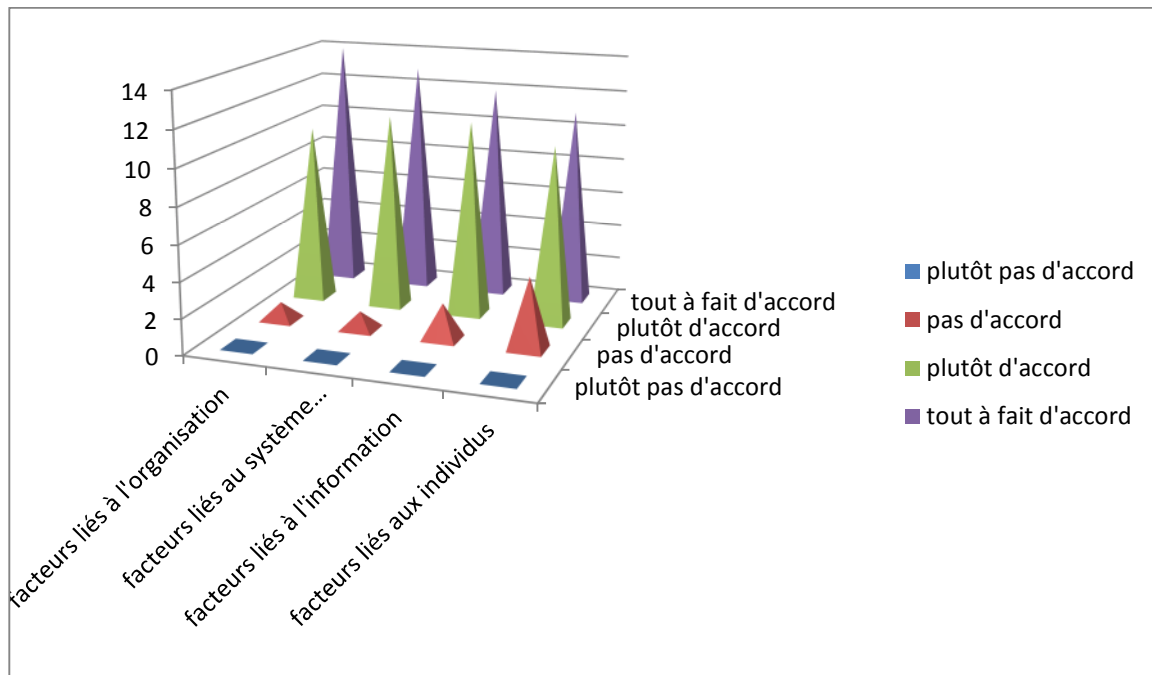
**Q18 :** Quels sont les principaux facteurs de réussite des TIC en matière RH dans votre entreprise ?

Tableau n°19 : Les principaux facteurs de réussite des TIC en matière de RH

Réponses	Plutôt pas d'accord	Pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
<b>Facteurs de réussite</b>				
<b>Liés à l'organisation</b>	0	1(4%)	10(40%)	14(56)
<b>Liés au système d'information</b>	0	1(4%)	11(44%)	13(52)
<b>Lié à l'information</b>	0	2(8%)	11(44%)	12(48)
<b>Liés aux individus</b>	0	4(16%)	10(40%)	11(44)

Source : entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

**Graphe n°16 : Les principaux facteurs de réussite des TIC en matière RH.**



**Source :** élaborée à base des données du tableau ci- dessus.

**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus, quant aux principaux facteurs de réussite des TIC en matière de ressources humaines, nous voyons bien que les facteurs liés à l'organisation occupent le premier rang. Et les facteurs liés aux individus sont en dernier rang.

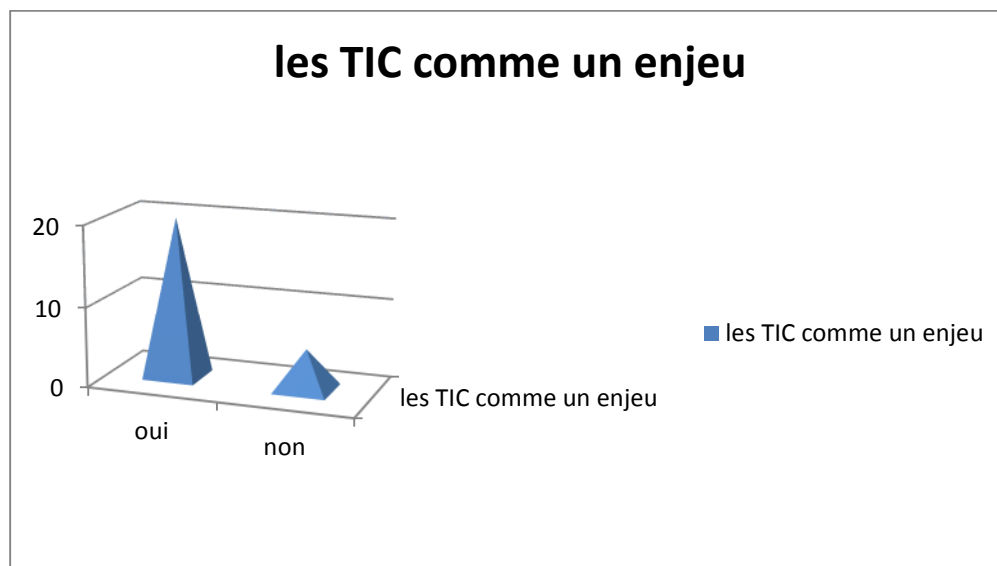
**Q19 :** La direction générale de votre entreprise considère les technologies de l'information et de la communication (TIC) comme un enjeu stratégique ?

**Tableau n°20 :** Les TIC comme un enjeu

	Réponses	En%
Oui	20	80
Non	5	20
Total	25	100

**Source :** entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

Graphique n°17 : Les TIC comme un enjeu.



Source : élaborée à base des données du tableau ci-dessus.

**Commentaire :**

La majorité du personnel considère les TIC comme un enjeu stratégique avec 80% oui et 20% non.

80% du personnel sont d'accord à cause de son utilité, les TIC ont permis de gagner de temps et la force grâce à logiciel qui simplifie les différentes tâches du fait de la multiplication des impacts :

Meilleure connaissance du client, flexibilité et diminution de frais grâce à une optimisation des processus R&D et amélioration de la qualité de produits qualité de produits et prestations. C'est la qualité et l'efficacité de l'organisation autour des nouveaux outils TIC qui permettent à l'entreprise de gagner en efficacité.

**Q20 :** Quels sont les changements avec l'implantation des TIC dans votre entreprise ?

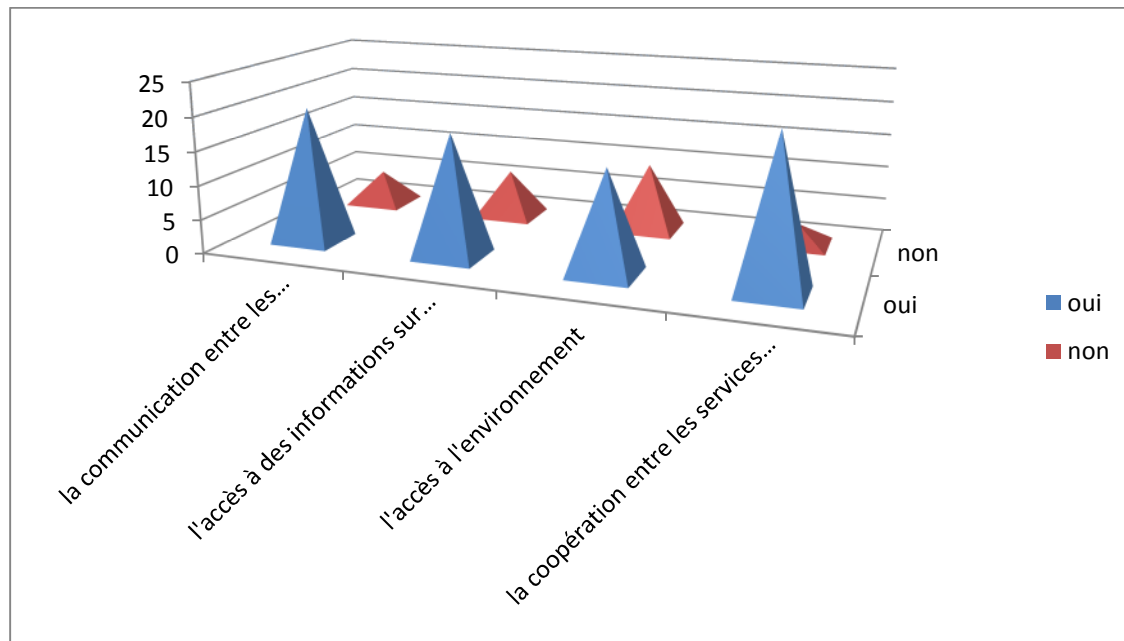
Tableau n°21 : les changements avec l'implantation des TIC

Réponses	Oui	En%	Non	En%	Total
<b>Effets constatés</b>					
<b>La communication entre les employés</b>	20	80%	5	20%	100
<b>L'accès à des informations sur l'entreprise</b>	18	72%	7	28%	100
<b>L'accès à l'environnement</b>	15	60%	10	40%	100
<b>La coopération entre les services et les employés</b>	22	88%	3	12%	100

Source : entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

## Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la Fonction RH : résultats et discussions

**Graphe n°18** : Les changements avec l'implantation des TIC.



**Source** : élaborée à base des données du tableau ci-dessus.

### Commentaire :

D'après les résultats de tableau et le graphe, la communication entre les employés et la coopération entre les services et les employés ont un impact ou de changement des technologies de l'information et de la communication sur l'organisation du travail dans l'entreprise avec un taux de 80% et 88%.

Ensuite, 72% et 60% ont répondu d'accord pour l'accès des informations sur l'entreprise et à l'environnement.

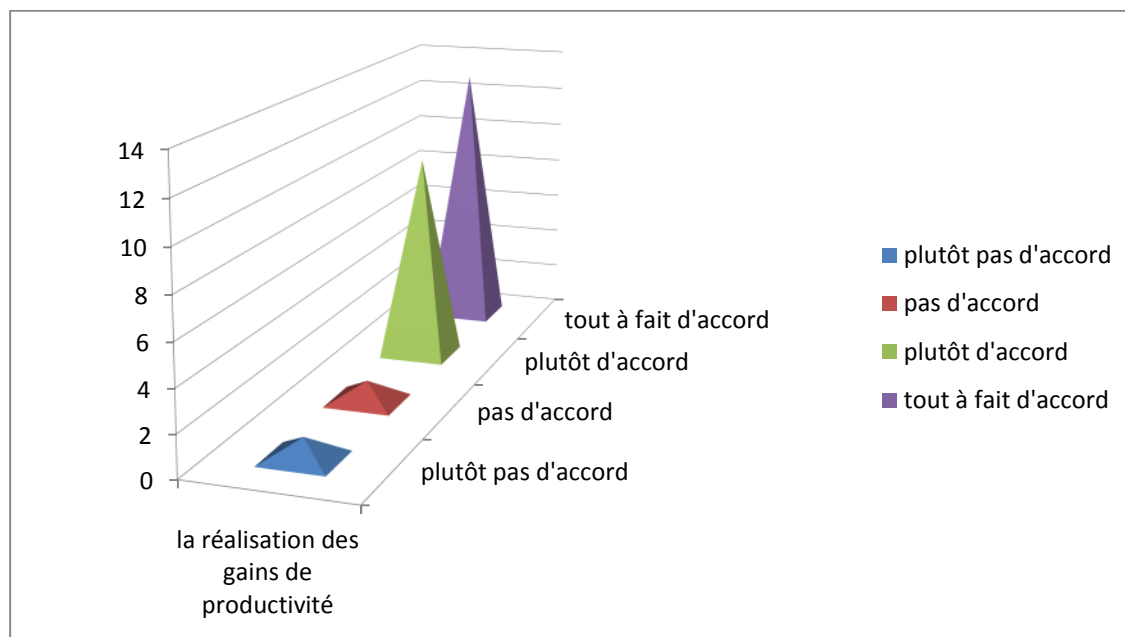
**Q21** : L'utilisation des TIC a permis à votre entreprise de réaliser des gains de productivité ?

**Tableau n°22** : La réalisation des gains de productivité.

Réponses Effets constaté	Plutôt pas d'accord	pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
la réalisation des gains de productivité	1	1	10	13	100%
<b>Total %</b>	4%	4%	40%	52%	100%

**Source** : entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

Graphes n°19 : La réalisation des gains de productivité.



Source : élaborée à base des données du tableau ci-dessus.

**Commentaire :**

La majorité des répondants sont d'accord que l'introduction des TIC a changé l'attitude du personnel et les relations entre les différents services, ce qui prouve qu'il y a un gain de productivité.

L'impact des TIC sur le développement de l'entreprise provient de l'augmentation des gains de productivité et de la baisse des coûts de transaction pour l'entreprise.

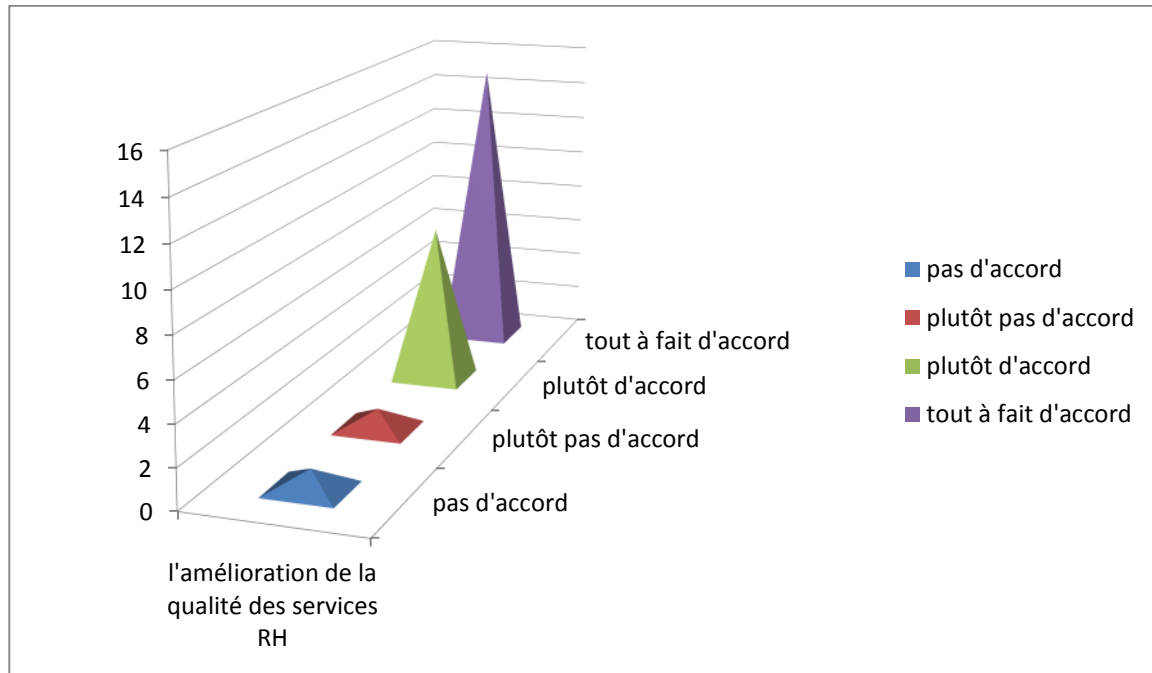
Q22 : L'utilisation des TIC a permis à votre entreprise d'améliorer la qualité des services ou produits offerts aux clients ?

Tableau n°23 : L'amélioration de la qualité de service.

Effet constaté	Réponses	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
L'amélioration de la qualité de service		1	1	8	15	100%
Total en %		4%	4%	32%	60%	100%

Source : entretiens semi directifs et guide d'entretiens.

Graph n°20 : amélioration de la qualité de service.



Source : élaborée à base des données du tableau ci-dessus.

**Commentaire :**

D'après le tableau et le graphe, la plus part des répondants, sont d'accord à améliorer la qualité du service rendu aux usagers.

En effet, L'introduction de TIC dans l'entreprise cevital à un impact sur l'amélioration de la qualité de service à la fonction RH, par exemple les messageries permet d'envoyer toute sorte de message directement à son interlocuteur et contourne les problèmes d'absences ou de ligne occupée. On peut de plus, d'envoyer le message à plusieurs personnes très facilement.

Son introduction aura un impact sur les activités, la place et le rôle de la direction, car, elle modifié les situations individuelles et collectives de travailleur. Les TIC contribuent donc à l'amélioration de la performance des ressources humaines dans ses prestations aux structures quotidiennes.

## **Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la Fonction RH : résultats et discussions**

---

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, un des aspects essentiels de ce que nous avons voulu observer est l'analyse de l'impact de SIRH et TIC sur la fonction RH.

Les effets constatés de système d'information et communication dans le domaine des ressources humaines à l'entreprise « Lala-Khedidja » ne sont pas à la hauteur des objectifs recherchés compte tenu d'une part des problèmes d'organisation et, d'autre part, des difficultés qu'a le personnel à s'approprier les nouvelles technologies. Il est clairement identifié que les outils technologiques utilisés en matière de RH au sein de l'entreprise « lala-Khadija » sont limités.

Cependant, pour ce qui de la satisfaction du personnel par rapport à l'utilisation de SIRH, la majorité des répondants ne sont pas satisfaits de quelques processus RH tel que le recrutement, Groupware et workflow.

**Conclusion de la deuxième partie.**

A la fin de cette seconde partie, nous avons réalisé dans le cadre de l'étude une enquête auprès de l'entreprise « lala-Khadija ».la finalité de l'enquête était de disposer d'un éclairage sur l'impact de SIRH ainsi aux TIC dans la fonction RH, permettant de mettre en évidence les leviers à développer.

Cette étude empirique amène des résultats sur la contribution de système d'information et de communication au succès de la fonction RH, c'est-à-dire qu'une plus grande utilisation de SIRH est associée à une plus grande efficacité de la fonction RH. En effet, la majorité des répondants affirment que le SIRH est vue comme une source stratégique et un gain au sein de l'entreprise « lala- Khadija » .ils ont affirmé que l'effet de l'introduction de SIRH sur la fonction RH était l'amélioration de qualité de service.

Cette recherche souligne aussi l'importance de système d'information et de communication en GRH. En effet, l'informatisation est aujourd'hui une ressource immatérielle très importante, sur laquelle se fondent la compétitivité et l'adaptation de l'entreprise, ainsi que pour améliorer leur efficacité et son rôle stratégique.

Ce qui nous avons constatés sur l'impact de SIRH et TIC à « Lalla-Khadija » se caractérise par :

- Le partage des informations ;
- La circulation et la fiabilité de l'information ;
- L'augmentation des gains de productivité ;
- Elle permet de libérer l'entreprise des contraintes du temps et du lieu ;
- Elles contribuent à la performance des ressources humaines et leurs efficacités dans ses prestations.

# **Conclusion générale**

# Conclusion générale

---

## Conclusion générale

L'objet de notre recherche était d'apprécier l'impact du système d'information et de communication sur la performance de la fonction RH.

Afin de mener ce travail de recherche, nous avons commencé par une revue de littérature pour comprendre et expliquer les notions de bases, ainsi l'apport de système d'information et de communication sur la fonction RH, en détaillant tous les modules RH. Aussi, notre travail de recherche a confirmé l'existence d'un lien entre le SIRH, TIC et la fonction RH sur le plan théorique.

Plusieurs études et enquêtes, montrent que les résultats de l'implantation de système d'information ressources humaines (SIRH) ainsi que les technologies d'information et de communication (TIC) présentent des effets sont parfois sources de conflictualité. Mais leur côté positif, c'est qu'elles jouent un rôle structurant dans le fonctionnement des entreprises. Et d'après la littérature, elles représentent un véritable avantage compétitif.

Donc, nous pouvons affirmer que l'hypothèse selon laquelle le SIRH et TIC peut rendre la fonction RH plus performante, partagée et par conséquent, peut amener des changements dans le mode d'organisation des ressources humaines, a pu être validée théoriquement.

Dans un deuxième temps, nous sommes intéressés à la méthodologie suivie pour le recueil des données. Pour cela, nous avons expliqué de manière détaillée les différents thèmes et questions abordés dans le questionnaire et la méthode d'observation. Dans la première partie de questionnaire, nous a permis de vérifier l'impact de SIRH sur la fonction RH. Quant à l'observation, qui nous a servi de faire un état des lieux sur l'usage de SIRH, de connaître le comportement des employés et le fonctionnement de SIRH. Dans la deuxième partie questionnaire qui avait pour but de vérifier le rôle de TIC et leur apport à la fonction RH.

Après avoir fait le tour du cadre théorique et méthodologique, et dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur le système d'information et de la communication, nous avons mené une enquête au sein de l'entreprise « Lala Khadija ». Nous avons procédé en premier lieu à la présentation de cette entreprise, ses caractéristiques et celle de son activité. Aussi, cette étude empirique a permis de saisir l'importance accordée au système d'information et de la communication à cet entreprise.

Pour répondre à notre problématique principale, nous avons procédé à une modeste analyse portant sur l'impact de système d'information et de la communication sur

## Conclusion générale

---

l'amélioration de la performance de la fonction RH au sein de l'entreprise comme déjà cité précédemment.

Nous avons constaté, à travers les résultats de notre enquête que le SIRH a des multiples apports sur la fonction RH au sein de cette entreprise .aussi, notre observation sur le terrain nous a montré qu'il existe au niveau de la fonction RH des outils liés aux SIRH à savoir :

- Les spécialistes de département informatique de l'entreprise ont su tirer partie du développement et la complexité croissante de la gestion des ressources humaines. Ils ont en effet développé un logiciel « ERP CEVIRH » de plus en plus perfectionné destiné à être utilisé pour la gestion administrative et pour bien d'autres aspects de la fonction ressources humaines.
- La mise en place de SIRH a permet de libérer cette entreprise des contraintes du temps, de lieu, et réduire les coûts et l'augmentation des gains de productivité.
- L'introduction de SIRH induit des changements au niveau de l'organisation du travail. en effet, la transformation et la circulation de l'information modifient les processus de décision (on passe d'une structure pyramidale ou le savoir est détenu par le dirigeant à des structures matricielles ou tous les individus participent aux décisions grâce à la mise en commun des savoirs). Et chaque travailleur devient un centre de décision, ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise.

Ces divers outils présente l'avantage d'alléger la partie administrative répétitive de la fonction RH, permettant ainsi, aux DRH de consacrer plus de temps au développement des compétences, à la communication dans l'entreprise et à la l'élaboration de programmes stratégiques.

Donc, l'outil informatique devient en quelque sorte l'assistant du directeur des ressources humaines lui permettant ainsi de rassembler et de traiter les données nécessaires à la définition et à la mise en œuvre des stratégies.

Quant au TIC, nous avons constaté que l'apport de TIC sur la fonction RH, a abouti aux résultats suivants :

- L'utilisation des TIC au sein de l'entreprise citée précédemment a des conséquences multiples sur son fonctionnement parce qu'elles bouleversent l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines et affectent les conditions de travail des salariés a travers la mise en place des outils tels que : l'internet, E-mail, messagerie, ERP (CEVIRH) et l'extranet dont elle dispose cette l'entreprise pour faire face à ce nouvel environnement concurrentiel.

## Conclusion générale

---

• Les TIC permettent un meilleur accès aux informations pour l'ensemble du personnel de cette entreprise, et facilite le partage de ces informations, grâce aux possibilités technologiques offertes par les TIC. Le management de l'information au sein de cette entreprise telle que (collecte, échange, stockage et traitement de l'information), devient une dimension majeure de l'activité de cette entreprise et un véritable critère de sa performance. De plus, les TIC développent un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus fort, et une grande solidarité entre les employés, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail dans les différentes fonctions de l'entreprise.

Donc, nous pouvons affirmer que la deuxième hypothèse qui stipule que le SIRH et TIC ont réellement un impact positif sur l'amélioration de la performance de la fonction RH est vérifiée.

Enfin, nous pouvons répondre à notre problématique, qui est l'impact positif de système d'information et de la communication sur la performance de la fonction RH. Il est certain que cet impact représente un phénomène complexe, vu de multiples facteurs qui peuvent influencer sur le bon usage de ces outils technologiques par l'utilisateur en matière de RH. A ce titre, nous pouvons faire l'objet de recommandations. Pour cela, nous avons proposé à l'entreprise « Lalla Khedidja » un portail RH qui permet d'effectuer les fonctionnalités suivantes :

- Concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :
  - gestion par objectif et suivi des réalisations ;
  - dossier complet des subordonnés mis à disposition des managers ;
  - conseils sur l'évaluation annuelle ;
  - référentiel de compétences ;
- Concernant la gestion des temps et des activités :
  - Saisie décentralisée avec self- service collaborateur et manager ;
  - Statistiques sur l'absentéisme ;
  - Gestion simple des absences et des vacances ;
- Concernant la paie :
  - Accès sécurisé au SIRH, avec authentification forte ;
  - Travail de collaboration entre la direction, le manager ;
  - Processus complètement paramétrable (espaces, menus, formulaires, rapports, aide, etc.).

## Conclusion générale

---

- Concernant la gestion administrative du personnel :
  - mise à disposition et validation par les managers du dossier de leurs collaborateurs ;
  - délégation au collaborateur de la mise à jour de son dossier et de son CV ou de toute autre donnée ;
  - base de données pour les RH alimentée par les collaborateurs ;
  - assistance à l'administration du personnel.
- Concernant le recrutement :
  - automatisation des tâches ;
  - performance allant jusqu' à la gestion des compétences ;
  - intégralité avec les autres modules de gestion des ressources humaines.
- Concernant la formation professionnelle :
  - gestion des catalogues de cours ;
  - suivi du processus d'inscription ;
  - analyse des écarts budget/ coûts ;
  - historique des formations suivies.

Cependant, l'existence seulement d'un portail RH ne suffit pas à son efficacité, mais elle doit tenir compte un certain nombre de conditions, à savoir :

- Conditions humaines : on intéresse ici aux réactions des acteurs par rapport à ces outils technologiques. Mais aussi, il faut s'intéresser aux besoins, désirs, attitudes des individus et des groupes au sein de cette entreprise.

- Conditions organisationnelles : la structure organisationnelle actuelle doit être adaptée aux besoins, aux objectifs de l'organisation et au développement imposé par l'environnement technologique.

# **Références bibliographique**

## Références bibliographique

---

### Bibliographie

#### Ouvrages

1. **ANGOT, H.**, «Système d'information de l'entreprise », éditions De Boeck, 2006.
2. **BELANGER, L.,** Petit. A., « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », édition G. Morin, 1993.
3. **DASSONNEVILLE. J.**, « RH et Tic » : « enjeux et perspective », 2000.
4. **DOREAU. F.**, « Système régionale étude sur l'impact de technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les organisations», Paris, 2010.
5. **DOSSOSSOY. P.**, « Comment faire d'une PME une entreprise performant », édition Gereso, 2011.
6. **DURAND. D.**, « La Systémique », édition OUF, 1998.
7. **FERAUD. G.**, « Stratégies technologiques : m'informatique au cœur de l'entreprise, édition Economica, 2009.
8. **FLACHER. D.**, « Réguler le secteur des télécommunications ? enjeux et perspectives », Paris, 2007.
9. **GARNIER. A.**, « L'information non structuré dans l'entreprise : usages et outils », La Voisier, Paris, 2007.
10. **GILET. M, GILLET. P.**, « SIRH : système d'information des ressources humaines », édition Dunod, 2010.
11. **GRENIER. C, MOINE. C.**, «Construire le système d'information », édition Foucher, 2003.
12. **JUST. B.**, « Pas de DRH sans SIRH », édition Liaisons, Paris, 2011.
13. **LAUDON. K, LAUDON. J.**, « Management des systèmes d'information », édition Pearson, Paris, 2010.
14. **MERCK. B.**, « Equipes RH, acteur de la stratégie : l'e-RH : mode ou révolution ? », éditions d'organisation, Paris, 2002.
15. **MULLNDERS. A.**, « e-DRH : outil de gestion innovent, la théorie –les progiciels- le cadre juridique », éditions De Boeck, université Bruxelles, 2009.
16. **O'BRIEN J.**, « Les systèmes d'information de gestion », éditions De Boeck, 1995.
17. **PERETTI. J. M.**, « Gestion des ressources Humaines », éditions Eyrolles, Paris, 2012.
18. **PERETTI. J. M.**, « Ressources Humaines », éditions Vuibert (8<sup>ème</sup> éd), 2004.
19. **PERETTI. J. M.**, « tous DRH : les meilleures pratiques par 51 professionnels » éditions Vuibert, 1998.

## Références bibliographique

---

20. **PERETTI. J. M.**, « Gestion des Ressources Humaines assistée par ordinateur », éditions Liaison, Paris, 1993.
21. **PERETTI. J. M.**, « Ressources Humaines », éditions Vuibert 10<sup>ème</sup> éditions, Paris, 2006.
22. **PERETTI. J. M.**, « tous DRH », éditions D'organisation, Paris (2<sup>ème</sup> édition), 2010.
23. **POULLARD. V.**, « Les nouvelles technologies de l'information et de la communication : des outils au service des performances de l'entreprise », édition Dunod, Paris, 2000.
24. **REIX. R.**, « Systèmes d'information et management des organisations », éditions Vuibert, Paris, 2011.
25. **SATTA. J-M.**, « Ressources Humaines : la révolution silencieuse des SIRH2.0 », éditions Delville, 2011.
26. **SILVA. F.**, « Devenir e-DRH. Comment les TIC font évoluer la fonction Ressources Humaines ? », éditions Liaisons, Paris, 2001.
27. **VON BERTALANFEY. L.**, « Théorie générale des systèmes », éditions Dunod, Paris, 1993.

### Reuves et Articles

1. **BAZIN. A.**, « Nouvelles technologies et technologies mobiles : un levier de la performance organisationnelle et de développement du domaine RH/e-RH ? », Management & avenir, 2010/7 n°37, p 263-281.
2. **BLANCHOT. F, WACHEUX. F.**, « TIC : finalités de GRH et création de valeur », in : la revue personnel, N° 437, 2003.
3. **CHARPENTIER. P.**, « L'entreprise et ses structures » cahier Français, N° 287, Paris.
4. **CERCLE SIRH**, « le SIRH : enjeux, projets et bonnes pratiques » éditions Magnard-Vuibert, 2011.
5. **FLORENCE. L, VERONIQUE. G.**, « Impact de l'implantation d'un SIRH sur la GRH d'une PME : une étude longitudinale contextualiste et conventionnaliste », revue – management et avenir 1010/7, p 329 à 350.
6. **GUERIN. F.**, « La professionnalisation de la fonction RH », Mythe et limite, Revue française de gestion, 2009/4 n° 194, p 105-121.
7. **MATMATI. M.**, « Les NTIC induisent un nouveau modèle de GRH », in : management et conjoncture sociale, N° 580, 2000.

## Références bibliographique

---

8. **REIX. R**, « les technologies de l'information, facteurs de flexibilité », in : revue française de gestion, v1, N° 03, 1999.
9. **ROUSSEL. P**, « la coordination de l'équipe de recherche », Toulouse, 2001.
10. **TIXIER. J, DELTOUR. F**, « Du contrôle des performances à la coordination des pratiques RH : le SIRH entre ambition et pragmatisme », communication au congrès de l'ARGH, 2004.

### Mémoires et thèses

1. **EXBRAYAT. G, FISTEBERG. N et FOUESNANT. R**, « Le système d'information des Ressources Humaines (SIRH) : un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise », MBA-MRH, Université Dauphine, Paris, 2010.
2. **GUNIA. N**, « La fonction Ressources Humaines aux transformations organisationnelles des entreprises, impact des TIC », Thèse de Doctorat, Université de Toulouse 1 Sciences Sociales, Paris, 2002.
3. **MELAWEL. L**, « Mesurer la condition du système d'information de gestion des Ressources Humaines à la performance de la fonction RH », mémoire de Master, université du Québec, 2014.
4. **OPHELIE. C**, « Le système d'information des Ressources Humaines au sein des petites et moyennes entreprises », mémoire de Master, université de Reims, faculté des sciences économiques, sociale et de gestion, 2011/2012.

### Sites internet visités :

- <http://www.enssib.fr/bibliothèque-numérique/document.929>, le portail du SIRH.
- <http://www.journal-du-net.com>
- <http://www.le-cerclesirh.com>
- <http://www.e-rh.org>
- <http://www.rhinfo.com>

# **Annexes**

## Questionnaire

Notre thème de recherche vise à mieux comprendre « l'impact de système d'information et de la communication sur l'amélioration de la performance de la fonction ressources humaines cas : L'entreprise LALLA KHEDIDJA.

Ce questionnaire a été élaboré dans le cadre d'un travail de recherche pour l'obtention du diplôme de magister en sciences économiques, option : management des entreprises

Afin de constater l'impact de système d'information et de la communication sur la gestion des ressources humaines, cette étude nous permettra de connaître le niveau d'intégration de SIRH et TIC.

Dans la fonction ressources humaines pour améliorer l'efficacité de cette dernière. Nous vous assurons que les réponses portées sur ce questionnaire seront utilisées uniquement à des fins de recherche dans le cadre de ce mémoire et toutes les informations recueillies seront traitées de façon confidentielle.

Notre questionnaire est scindé en deux parties, il vise deux catégories du personnel de l'entreprise LALLA KHEDIDJA., les cadres ainsi que les employés de la direction Ressources Humaines.

Nous vous remercions pour votre collaboration scientifique afin de réaliser ce travail de recherche.

Identification :

Age : .....

Sexe : Homme

Femme

Nature du poste occupé actuellement :.....

Catégorie : Exécutant

Maitrise

Cadre

Cadre supérieur

Niveau académique : BAC

DEUA

Licence

Magister

Autres

Ancienneté (nombre d'années de service).....

Formation :

Diplôme :.....

Stage : .....

**1<sup>ère</sup> partie : impact de SIRH sur la fonction RH**

**Q1** : Quels sont les principaux bénéfices de votre système d'information ?

.....

**Q2** : Quel est le taux de couverture logicielle dans votre fonction RH ?

<b>Gestion de la paie</b>	<b>Gestion administrative</b>	<b>Gestion de temps</b>	<b>GPEC</b>	<b>Gestion de carrière</b>	<b>Gestion de formation</b>
En %	En %	En%	En%	En%	En %

**Q3** : Est-ce que le SIRH peut engendrer des changements au sein de votre activité RH ?

Organisationnel

Humain

Relationnel

**Q4** : Quel est l'impact du système d'information sur l'efficacité et l'efficience de la prise de décision en GRH ?

Impact négatif

Impact nul

Impact positif faible

Impact positif fort

**Q5** : Quel est l'impact du SIRH sur la réduction des coûts de la fonction RH ?

Impact négatif

Impact nul

Impact positif faible

Impact positif fort

**Q6** : Quel est l'impact du SIRH sur la gestion de l'information (disponibilité, fiabilité, sûreté des données) ?

Impact négatif

Impact nul

Impact positif faible

Impact positif fort

**Q7** : Quel est l'impact du SIRH sur la qualité des prestations RH vis-à-vis des clients internes et externes ?

Impact négatif

Impact nul

Impact positif faible

Impact positif fort

## **2<sup>ème</sup> partie : impact des TIC sur la fonction RH**

**Q 8 :** Est-ce que votre département RH a introduit de nouvelles technologies ?

Oui

Non

**Q 9 :** Est-ce que vous avez déjà bénéficié d'une formation en TIC ?

Oui

Non

**Q10 :** Si oui, comment évaluez-vous cette formation ?

Faible

Médiocre

Moyenne

Bonne

Excellente

**Q11 :** Est-ce que vous vous êtes facilement adaptés aux mutations technologiques de votre entreprise ?

Oui

Non

**Q12:** Si oui qu'avez-vous fait ?

Séminaire ou stage de perfectionnement

Cours de formation

Apprentissage par la pratique

**Q13 :** Disposez-vous d'un portail RH ?

Oui

Non

**Q14 :** Utilisez-vous d'une gestion électronique des documents?

Oui

Non

**Q15 :** Disposez-vous des logiciels : Groupware, Workflow et employée Self-service (ESS), dans votre entreprise ?

Groupware Oui

Non



L'accès à l'environnement                      Oui   

Non   

La coopération entre les services et les employés    Oui   

Non   

**Q 21:** L'utilisation des TIC a permis à votre entreprise de réaliser des gains de productivité ?

Plutôt pas d'accord                     

Pas d'accord                                     

Plutôt d'accord                               

Tout à fait d'accord                        

**Q 22 :** L'utilisation des TIC a permis à votre entreprise d'améliorer la qualité des services ou produits offerts aux clients ?

Plutôt pas d'accord                     

Pas d'accord                                     

Plutôt d'accord                               

Tout à fait d'accord



### Recrutement

- Dossier Candidat
- Plan de recrutement
- Edition et Statistique
- Moteur de Requêtes
- Recherche MultiCritères
- Utilisateurs Connectés

### Administration du Personnel

- Dossier Salarié
- Suivi de carrière
- Suivi des missions
- Demandes de Missions
- Demandes de Congés
- Congés
- Diplômes et Formations de base
- Suivi des contrats
- Sanctions
- Absences

### Formation

- Plan de Formation
- Suivi Individuel de Formation
- Domaines et Thèmes de Formation
- Catalogue Des Organismes de Formation (Prestataires)
- Stages d'Apprentissages et Apprentis
- Alertes Impacts de la Formation et Alertes Apprentis
- ETAT FNAC

### Gestion de la Paie

**Medina**  
SMEN GASTRONOMIQUE  
سمن نباتي صافي

100% Végétale

Riche en vitamines E, A et D

Le ghee Medina est un produit de la recherche et développement des laboratoires de cevital. il a été spécialement conçu dans le respect de la tradition pour votre plaisir et bien être.

ceVital

*Bienvenus à l'application Cevital Ressources Humaines (C*

ACCUEIL

- ⏪
- 📁 Dossiers CevWorkflow
  - ➕ Modèle Workflow
  - 📁 Boîte de réception (1)
  - 📝 Brouillon (13)
  - 📬 Envoyé / participé (32)
  - 👤 non attribué (0)
  - ⏸ Pause (0)

- Trouver processus
- 📁 Workflow IT
    - 👤 Demande d'attribution ligne téléphonique Mobile (Tâche Salarié)
  - 📁 Workflow RH
    - 👤 Annulation d'un ordre de mission (Tâche Salarié)
    - 👤 Demande d'absence Autorisée (Tâche Salarié)
    - 👤 Demande d'avance sur Salaire (Tâche Salarié)
    - 👤 Demande d'ordre de mission (Tâche Salarié)
    - 👤 Demande de Congé (Récup, annuel,...) (Tâche salarié)
    - 👤 Demande de Visite Médicale (Tâche Salarié)
    - 👤 Formulaire de Pointage Manuel (Tâche Salarié)
    - 👤 Formulaire de Rapport de Mission (Tâche Salarié)

Information du processus

Processus:

Tâche:

Description:

Catégorie:

Calendrier:

Jours ouvrables:  Dim  Lun  Mar  Mer  Jeu  Ven  Sam

Debug Mode:



Liste des salariés : Gestion des temps de présence (SPA CEVITAL LALLA KHEDIDJA)

SPA CEVITAL LALLA KHEDIDJA

Nom	Prénom	Badge	Matricule
-----	--------	-------	-----------

### Fiche salarié

Nom : TEST TEST1 Précédent Suivant

Nom : TEST Prénom : TEST1 Matricule :

Professionnel | Gestion de temps | Utilisateur | Contraintes | Commentaires

Organigramme | Identité - Contact | Contrat - Emploi | Informations | Dossiers

Abrégé : TEST TEST1

Date d'entrée dans l'entreprise : 01/04/2016 Début ancienneté pour l'entreprise : 01/04/2016

Prise en compte du : 01/04/2016 Au : ...

Raison du départ: ...

Commentaire :



Service : ADMINISTRATION

Organigramme : DIRECTION LLK/SERVICE ADMINISTRATION DU PERSONNEL/ADMINISTRATION

Depuis le : 01/04/2016 Jusqu'au :

OK Annuler Appliquer Imprimer



 Bienvenue à la messagerie  
Cevital Agro-Industrie 

---

Sécurité ( [Afficher l'explication](#) )

- Il s'agit d'un ordinateur public ou partagé
- Il s'agit d'un ordinateur privé

---

Je souhaite changer mon mot de passe après avoir ouvert une session

---

Nom d'utilisateur :

Mot de passe :

---

Connecté à Microsoft Exchange  
Assistance: Veuillez prendre contact avec le service Helpdesk Bejaia  
Email: [helpdesk.cevital@cevital.com](mailto:helpdesk.cevital@cevital.com) | TEL +213 (0) 20 20 00 (Poste 2020)

Veuillez visiter notre site Web <http://www.cevital-agro.com>

© 2009 Microsoft Corporation. Tous droits réservés.

## Liste des graphes

---

Graphe n° 01	La couverture logicielle des activités RH à Lalla Khedidja	109
Graphe n° 02	Le degré d'importance et d'appréciation sur l'utilisation du SIRH	112
Graphe n° 03	L'impact du SIRH sur la réduction des coûts de la fonction RH	113
Graphe n° 04	L'impact du SIRH sur la gestion de l'information.	114
Graphe n° 05	L'impact du SIRH sur l'amélioration de la qualité des prestations RH	115
Graphe n° 06	Introduction de nouvelles technologies	117
Graphe n° 07	Formation en TIC	118
Graphe n° 08	Evaluation de la formation	119
Graphe n° 09	Adaptation aux mutations technologiques	120
Graphe n° 10	Le moyen utilisé pour l'adaptation aux changements	121
Graphe n° 11	Portail RH	122
Graphe n° 12	Utilisation d'une gestion électronique des documents	123
Graphe n° 13	Utilisation des logiciels	124
Graphe n° 14	Les outils de TIC	125
Graphe n° 15	Les principaux problèmes et facteurs de réussite des TIC	126
Graphe n° 16	Les principaux facteurs de réussite des TIC en matière RH	127
Graphe n° 17	Les TIC comme un enjeu	128
Graphe n° 18	Les changements avec l'implantation des TIC	129
Graphe n° 19	La réalisation des gains de productivité.	130
Graphe n° 20	Amélioration de la qualité de service	131

## Liste des figures

---

Figure n° 01	Les systèmes composants l'entreprise.	19
Figure n° 02	Schéma d'un SIRH en 1990.	25
Figure n° 03	Le système d'information RH (centralisé et partagé.)	26
Figure n° 04	Présentation des processus RH.	38
Figure n° 05	Le système d'information RH	39
Figure n° 06	Organigramme du groupe CEVITAL.	93
Figure n° 07	Organigramme de Lalla Khedidja.	96
Figure n° 08	Architecture de l'ERP « CEVIRH »	110

## Liste des tableaux

---

Tableau n° 01	Définition du système d'information ressources humaines	23
Tableau n° 02	Tableau de bord social	48
Tableau n° 03	Finalités stratégiques de la GRH (d'après Blanchot et Wacheux, 2002)	53
Tableau n° 04	Analyse informationnelle de la fonction RH au sein de Lalla Khedidja	105
Tableau n° 05	Effet constatés/ objectif recherché	111
Tableau n° 06	L'impact du SIRH sur la gestion de l'information.	113
Tableau n° 07	L'impact du SIRH sur l'amélioration de la qualité des prestations RH.	114
Tableau n° 08	Introduction de nouvelles technologies	115
Tableau n° 09	Formation en TIC	117
Tableau n° 10	Evaluation de la formation	118
Tableau n° 11	Adaptation aux mutations technologiques.	119
Tableau n° 12	Adaptation aux mutations technologiques.	120
Tableau n° 13	Le moyen utilisé pour l'adaptation aux changements	121
Tableau n° 14	Portail RH	122
Tableau n° 15	L'utilisation d'une gestion électronique des documents	122
Tableau n° 16	L'utilisation de logiciel Groupware, Worklfow et libre-service employé (ESS).	123
Tableau n° 17	Les outils de technologies de l'information et de communication	124
Tableau n° 18	Les principaux problèmes et facteurs de réussite des TIC.	125
Tableau n° 19	Les principaux facteurs de réussite des TIC en matière de RH	126
Tableau n° 20	Les TIC comme un enjeu	127
Tableau n° 21	Les changements avec l'implantation des TIC	128
Tableau n° 22	La réalisation des gains de productivité	129
Tableau n° 23	L'amélioration de la qualité de service.	130

## Table des matières

Remerciements	
Résumé	
Liste des abréviations	
Sommaire	
<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>Partie I :</b>	
Introduction .....	9
<b>Chapitre 1 : Système d'information : Définition des concepts</b>	
Introduction .....	11
<b>Section 1 : Les concepts de l'information .....</b>	<b>12</b>
1- Concepts et définition .....	12
1-1- Définition .....	12
1-2- Classification des informations .....	14
1-3- Le rôle de l'information .....	15
<b>Section 2 : Les concepts de système d'information .....</b>	<b>16</b>
1- Définition .....	16
2- Les différents types d'un système d'information dans l'entreprise .....	18
2-1- Selon le divers niveau de l'entreprise .....	18
2-2- Selon les catégories fonctionnelles .....	20
3- Les fonctions d'un système d'information .....	21
3-1- La collecte de l'information .....	21
3-2- La mémorisation de l'information .....	21
3-3- Le traitement de l'information.....	21
3-4- La transmission de l'information .....	21
<b>Section 3 : Les notions de base de système d'information ressources humaines (SIRH)</b>	
<b>.....</b>	<b>22</b>
1- Présentation du concept de SIRH.....	22
1-1- Définition d'un SIRH .....	22
1-2- La genèse .....	24
A- L'âge de pierre : le progiciel de paie.....	24
B- L'âge de bronze : le progiciel RH .....	24
C- L'âge de fer: le SIRH .....	25

2- Les caractéristiques du SIRH.....	26
Conclusion.....	28
<b>Chapitre 2 : Le fonctionnement de SIRH</b>	
Introduction .....	30
<b>Section 1 : Le concept de la fonction SIRH.....</b>	<b>31</b>
1- Définition de la GRH .....	31
2- Evolution de la fonction RH.....	31
3- Les enjeux de la GRH .....	34
3-1- Les enjeux technologiques.....	34
3-2- Les enjeux économiques et sociaux.....	35
3-3- Les enjeux sociologiques .....	36
<b>Section 2 : Les fonctionnalités du SIRH.....</b>	<b>37</b>
1- Présentation des processus RH.....	37
2- Les aspects opérationnels du SIRH.....	40
3- Les aspects décisionnels du SIRH.....	43
<b>Section 3 : Les SIRH : enjeux et perspectives.....</b>	<b>50</b>
1- La mise en place d'un SIRH .....	50
2- Les enjeux d'un SIRH .....	52
3- SIRH et la performance de la fonction RH .....	54
Conclusion.....	57
<b>Chapitre 3 : L'impact des TIC sur la G.R.H</b>	
Introduction .....	59
<b>Section 1 : Nature et types des T.I.C. ....</b>	<b>60</b>
1- Nature et définition des T.I.C.....	60
2- Caractéristiques et différents types de TIC .....	61
2-1- Internet .....	62
2-2- Le Groupware.....	63
2-3- Le Wakflow .....	64
2-4- Les ERP (progiciels de gestion intégrés) .....	66
2-5- L'internet.....	67
2-6- Extranet .....	68
2-7- Portail .....	68
2-8- Self-Service employé (SSE).....	68

<b>Section 2 : L'impact des TIC sur la G.R.H.</b> .....	<b>70</b>
1- L'impact des TIC sur la G.R.H. ....	70
1-1- L'émergence de la compétence collective.....	70
1-2- Une circulation de l'information accélérée .....	71
1-3- Le nouveau rôle de la hiérarchie .....	71
1-4- La responsabilisation des salariés .....	72
1-5- La décentralisation de l'information .....	72
1-6- Une formation personnalisée.....	73
2- Les limites et les insuffisances de l'informatisation de la GRH.....	73
2-1- La sécurité des systèmes et les frais liés aux coûts .....	73
2-2- Les difficultés rencontrées dans l'utilisation des TIC.....	74
3- Le repositionnement des rôles des DRH face aux TIC .....	75
3-1-L'adaptation des DRH à la technologie .....	75
3-2- Les rôles des DRH grâce aux TIC.....	77
Conclusion.....	79
Conclusion de la partie I.....	80
<b>Partie II:</b>	
Introduction .....	82
<b>Chapitre 1 : Le cadre méthodologique de l'enquête et la pratique de S.I.R.H et TIC à l'entreprise LALLA KHEDIDJA</b>	
Introduction .....	85
<b>Section 1 : Le cadre méthodologique et la présentation générale de l'organisme d'accueil</b> .....	<b>86</b>
1- Présentation générale de la démarche méthodologique .....	86
1-1- Le choix de l'échantillon.....	86
1-2- L'organisation des techniques de collecte des données .....	87
1-2-1- L'observation.....	87
1-2-2- Le questionnaire (la partie I) .....	88
1-2-3- Le questionnaire (la partie II).....	88
1-2-4- La grille d'analyse .....	89
1-3- Les questionnements de la recherche .....	89
1-4- Le dépouillement des informations et analyse des résultats .....	89
2- Présentation de groupe CEVITAL.....	90
2-1- Historique de groupe CEVITAL.....	90

2-2-	La mission de CEVITAL .....	91
2-3-	L'organigramme de CEVITAL et son objet social .....	92
2-4-	La DRH de groupe CEVITAL .....	94
3-	La présentation de la filiale .....	94
3-1-	Présentation de l'organigramme de LALLA Khedidja .....	94
3-2-	L'organigramme de LALLA KHEDIDJA .....	96
<b>Section 2 : Le développement de système d'information et de la communication en Algérie .....</b>		<b>97</b>
1-	Les entreprises Algériennes face aux enjeux des systèmes d'information .....	97
2-	La sécurité des systèmes d'information dans les entreprises Algériennes.....	98
3-	Impacts de l'édification de la société de l'information et de l'économie numérique sur le développement économique et sociale de l'Algérie .....	98
Conclusion.....		101
<b>Chapitre 2 : L'impact de système d'information et de la communication sur la fonction RH : Résultats et discussions</b>		
Introduction .....		103
<b>Section 1 : Présentation des résultats sur les principales apports et caractéristiques du SIRH.....</b>		<b>104</b>
1-	Présentation des résultats à l'aide de l'observation participante .....	104
1-1-	Analyse informationnelle de la fonction RH au sein de l'entreprise LALLA KHEDIDJA .....	104
1-2-	Description de quelques activités RH au sein de l'entreprise LALLA KHEDIDJA .....	106
2-	Présentation des résultats de la première partie de questionnaire.....	108
<b>Section 2 : Présentation des résultats sur les conditions d'usage des TIC dans la fonction RH.....</b>		<b>117</b>
1-	Présentation des résultats issue de la deuxième partie de questionnaire.....	117
Conclusion.....		132
Conclusion de la partie II .....		133
<b>Conclusion générale .....</b>		<b>135</b>
Bibliographie		
Annexes		
Liste des tableaux, Liste des figures, Liste des graphes		
Tables des matières		