

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU
Faculté des Sciences Economiques, Commerciale et des Sciences de Gestion
Département Des Sciences Economiques

Mémoire de fin d'étude

En vue de l'obtention du Diplôme de Master
En sciences de gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaine
Thème :

*Le système d'information un impératif
stratégique dans le développement des
compétences Cas ENIEM*

Réaliser par :

✚ M^{elle} ZIANI Sarah

✚ M^{elle} SIHADDI Souhila

Encadré par :

M^r OTMANI Habib

Devant le jury composé de :

Mme OUAMAR Sabrya	MCB	UMMTO	Présidente
Mme SIMANSOUR Farida	MCB	UMMTO	Examinatrice
Mr OTMANI Habib	MCB	UMMTO	Encadreur

Promotion 2022

Remerciements

Tout d'abord nous remercions Dieu, lui qui nous a permis d'être bien portantes afin d'effectuer ce travail du début jusqu'à la fin.

Nous remercions aussi, à notre encadreur, Mr Otmani Habib, qui nous a guidés avec ses orientations, et ses conseils tout au long de ce travail de recherche. On ne peut que lui être reconnaissant surtout pour ses qualités intellectuelles et humaines.

Un grand Merci pour Mr ALLAG Yassine

Nous remercions également tout le personnel de l'ENIEM, et en particulier le service de la gestion ressources humaines.

Nos remerciements vont aussi au membre du jury, pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant d'évaluer ce travail et de participer à la soutenance. Et enfin, nous sommes reconnaissantes envers tous les enseignants du département de science de gestion en particulier de la spécialité GRH pour leur contribution à notre formation, et également à nos camarades, et amis pour leurs aides précieuses.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail premièrement et avant tout, aux deux être les plus chers au monde : mon père et ma très chère mère, qui grâce à eux que je suis arrivée là, qui ont toujours cru en moi et m'ont tant soutenu et encouragé tout au long de mes études.

A ma chère sœur

A mes frères

A mes amis et à toute ma famille.

Et à tous ceux que j'aime et qui m'aiment sur cette terre.

Ainsi qu'à tous ceux et toutes celle qui m'ont accompagné et soutenu durant mon cursus universitaire.

SARAH

Dédicaces

A la lumière de mes jours, a la flamme de mon cœur, la source de mes efforts ma vie et mon bonheur, maman que j'adore.

A mon exemple éternel, et ma source de joie, et de bonheur celui qui as tracé la route de ma réussite, je n'avais que la suivre ..., que dieu te garde pour moi, à toi mon père.

A mes cher frères Mohamed et amine

A mes très chère sœur Lynda et Lylia

A toute la famille si haddi du grand au petit

A toute la famille Laouari du grand au petit

Aux personnes qui m'ont toujours aidé en encourageant, qui été toujours à mes cotés et qui m'ont accompagné durant mon chemin d'études supérieures, a mes aimable amis.

A vous tous je dédié ce modeste travail.

SOUHILA

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux et figures

❖ *Tableaux*

Tableau N°1 : Niveau de l'information.....
Tableau N°2 : Les systèmes d'information d'aide à la gestion des connaissances SIAGC.....
Tableau N°3 : Fonctionnalité d'un SIRH par niveau de planification.....
Tableau N°4 : Exemple d'échelle.....
Tableau N°5 : Les critères de réussites.....
Tableau N°6 : répartition des effectifs selon le sexe.....
Tableau N°7 : Sexe des employés.....
Tableau N°8 : Ancienneté des répondants.....
Tableau N°9 : Fonctions des répondants.....
Tableau N°10 : Diplômes et formation du personnel
Tableau N°11 : Personnes évalués périodiquement pendant le travail.....
Tableau N°12 : Nombre des répondants sur question 9.....
Tableau N°13 : le nombre des répondants sur question 10.....

Liste des tableaux et figures

❖ *Figures*

Figure N°1 : Pyramide des flux d'information.....	
Figure N°2 : Les composantes d'un système d'information.....	
Figure N°3 : Mémorisation du système d'information.....	
Figure N°4 : Les trois finalités des systèmes d'information.....	
Figure N°5 : La structure du SIRH.....	
Figure N°6 : Rôle de la base de données (personnel).....	
Figure N°7 : Les étapes de la GPEC.....	
Figure N°8 : Stratégie préalable à une démarche GPEC.....	
Figure N°9 : Organigramme de l'ENIEM.....	
Figure N°10 : Organigramme de l'unité prestation technique.....	
Figure N°11 : L'âge des employés.....	
Figure N°12 : Sexe des individus.....	
Figure N°13 : Ancienneté.....	
Figure N°14 : fonctions des répondants.....	
Figure N°15 : diplômes du personnel.....	
Figure N°16 : Personnes évalués périodiquement pendant le travail.....	
Figure N°17 : nombre des répondants sur question 9.....	
Figure N°18 : le nombre des répondants sur question 10.....	

Liste des tableaux et figures

❖ *Schémas*

Schéma N°1 : Système de communication.....

Schéma N°2 : La gestion prévisionnelle des ressources humaines.....

Schéma N°3 : La gestion anticipée de l'emploi.....

Liste des abréviations

Liste des abréviations

EVA: Economy Value Added

SI: Système d'information

MO: Modules opérationnels

MP : Modules pilotes

SGBD : Système de gestion de base de données

SAV : Service après-vente

CRM : Customer Relationship management

SIAD : Système d'information d'aide à la décision

SIAGC : Système d'information d'aide à la gestion des connaissances

SIRH : Système d'information des ressources humaines

GRH : Gestion des ressources humaines

RH : Ressource humaine

RRH : Responsable ressource humaine

DRH : Directeur des ressources humaines

ERP : Entreprise ressources planning

PGI : Progiciel de gestion intégrée

GPEC : Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

GPRH : Gestion prévisionnelle des ressources humaines

TIC : Technologie de l'information et de la communication



Sommaire

Sommaire

INRODUCTION GENERALE

Chapitre I : Généralité sur le système d'information.....

Introduction du chapitre.....

Section 01 : Définition des termes, information et système

Section 02 : Les concepts clé d'un système d'information.....

Section 03 : Le système d'information, alignement stratégique, dimensions, typologie et usage.....

Conclusion du chapitre.....

Chapitre II : Les concepts SIRH et GPEC.....

Introduction du chapitre.....

Section 01 : Le concept système d'information des ressources humaines (SIRH).....

Section 02 : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).....

Section 03 : Le rôle de système d'information des ressources humaines dans la gestion des compétences.....

Conclusion du chapitre.....

Chapitre III : L'étude du système d'information des ressources humaines au niveau de l'entreprise ENIEM.....

Introduction du chapitre.....

Section 01 : Présentation générale de notre cas d'étude : l'entreprise ENIEM.....

Section 02 :

Conclusion du chapitre.....

CONCLUSION GENERALE.....

Introduction générale

Introduction générale

Introduction générale :

Aujourd'hui, l'ensemble des entreprises, et ce quelles que soient leurs tailles, sont dans une situation où la concurrence est de plus en plus importante. Ainsi, les termes de « profit » et de « rentabilité » sont devenus des sujets importants et inévitables. De plus, les stratégies qu'elles avaient mises en place ne suffisent plus pour faire face aux évolutions subies par le marché ainsi qu'aux nouvelles exigences de la demande qui sont plus pointues. Devant ces évolutions diverses, les entreprises ont dû mettre en place de nouvelles stratégies pour pouvoir rester rentables tout en gardant un avantage concurrentiel. Pour cela, elles vont essayer de cumuler les atouts de leurs différents services en les faisant davantage collaborer. En effet, l'entreprise a besoin d'avoir une organisation plus flexible, c'est pour cela que les ressources humaines vont avoir pour objectif de combiner la satisfaction et la rentabilité, les RH vont devoir gérer une importante masse d'information en un temps de plus en plus réduit.

C'est à partir de là, qu'intervient la notion de système d'information (SI). Les entreprises dans un environnement pareil doivent implanter des SI qui nécessitent l'identification des besoins en information car leur évolution vers plus de réactivité, plus de décentralisation, plus d'implication individuelle, plus d'autonomie signifie deux choses : un besoin plus grand d'information et de système pour l'organiser.

Le système d'information est un ensemble constitutif d'éléments matériels ou immatériels en interaction entre eux, qui permettent de transformer les éléments d'entrée en sortie.

Le système d'information est un ensemble des méthodes qui permettent le traitement des informations au sein d'une organisation et dans son environnement, les SI ont pour caractéristiques principales, la collecte d'information, la mémorisation, le traitement et leur diffusion. Pour tout système d'information, l'information doit être indispensable pour la compréhension et la maîtrise du fonctionnement de système étudié.

La fonction système d'information est le fruit de la diffusion de la technologie informatique dans les entreprises. Le recours aux technologies informatiques et numériques pour la gestion quotidienne est devenu indispensable. Les collectivités locales exercent une multitude de métiers, chacun nécessitant des applications à prendre.

L'objectif est de s'appuyer sur les nouvelles technologies internet et intranet, pour rationaliser et dématérialiser les processus, et ainsi simplifier le travail des agents. Disposer d'un système d'information de qualité est une condition nécessaire, pour être performant et

Introduction générale

assurer le partage des données, car c'est une question stratégique qui touche l'ensemble de l'organisation.

C'est à partir de là, qu'intervient la notion de système d'information des ressources humaines (SIRH), c'est un outil qui va être mis à la disposition du service des RH et qui est inséré au sein du système d'information (SI) de l'entreprise, d'où l'appellation «SIRH ». Le fait de passer d'une gestion informatisée va permettre de simplifier la gestion de l'entreprise (les activités des RH), d'avoir une vue plus globale mais aussi décloisonnée.

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) est devenu un outil incontournable des professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH), pour les tâches administratives (paie, déclaration sociale...) en raison des volumes de traitement, de l'évolution permanente de législation et des règles, et de la complexité des traitements, cependant cette place a été le résultat d'un long processus d'intégration dans l'entreprise.

Le SIRH est une discipline récente au sein de l'entreprise 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.

La logique de mise en place d'un système d'information des ressources humaines implique l'automatisation et l'information 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 déclenche automatiquement une réaction en chaîne. Il sert donc à collecter et à traiter des données et enfin les utiliser au niveau décisionnel plus élevé.

Cependant, son but ultime est d'aider la direction des ressources humaines à atteindre les objectifs que l'organisation s'est fixés à court et à long terme. Cet outil va aussi permettre d'automatiser les procédures, mais aussi d'accélérer les délais ainsi que de faciliter la diffusion de l'information.

Problématique :

Après avoir abordé l'importance des systèmes d'information, nous avons articulée notre problématique comme suit :

Introduction générale

➤ **Comment le système d'information exerce une influence sur la gestion des compétences au niveau de l'entreprise ENIEM ?**

Cette interrogation amène plusieurs questions subsidiaires, à savoir :

- En quoi consiste le SI ? et quelles sont ses fonctionnalités ?
- Qu'elle est la place de la GPEC dans la GRH ?
- Qu'apporte le SIRH à la fonction RH ? et quel est son rôle dans la gestion des compétences ?

Hypothèses de recherche :

H1 : L'importance de système d'information dans l'entreprise.

H2 : Le système d'information ressource humaine a une influence sur la gestion des compétences.

H3 : Sur le plan pratique, les systèmes d'information ne sont qu'un facteur clé de succès dans le développement des compétences.

Objet et intérêt de recherche :

Nous avons souhaité, lors de cette étude, comprendre ce qu'est un SIRH, il convient de s'intéresser à son histoire, aux évolutions de ses définitions et aux grandes fonctions qui le composent. Pour être efficace dans la pratique, il est également nécessaire d'apprécier l'état d'avancement de l'entreprise ENIEM dans l'utilisation des SIRH à travers de nombreuses fonctionnalités dans la GRH.

La méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche que nous avons adoptée, est hypothético-déductive : on émet des hypothèses, on observe, on décrit et on déduit, par une vérification ou une réfutation des hypothèses de départ.

La collecte d'information s'est fait au moyen d'un questionnaire libre avec les différentes responsables, et avec des documents interne à l'entreprise et les travaux (étude, rapport, mémoires...) réaliser sur la présente entreprise ou sur la filière en question.

La structure de travail :

Ce travail est structuré en trois chapitres, dont deux théoriques et un pour la pratiques ;

Introduction générale

A savoir :

Le premier chapitre va porter sur les fondements théoriques des SI. Nous commencerons par définir les notions nécessaires pour pouvoir comprendre la notion SI : information, système. Ensuite nous nous intéresserons plus particulièrement aux définitions, fonctions, diffusion et rôle de SI.

Dans le second chapitre, nous examinerons le système d'information des ressources humaines sous divers aspects : évolution, définition, avantages et inconvénients...etc. Ainsi que son impact sur la fonction RH, plus particulièrement sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Puis le troisième chapitre abordera le cas pratique que nous avons effectué au sein de l'entreprise ENIEM.

Finalement, nous rappelons les conclusions que nous avons tirées de notre problématique et hypothèse de recherche.

Chapitre I :
Généralité sur le système
d'information

Introduction :

Dans ce chapitre, nous expliquerons le concept de système d'information, cette notion étant à la base composée des termes "système" et "information". L'entreprise a besoin d'information pour planifier, organiser et affecter les ressources afin d'assurer le bon fonctionnement de son activité. Pour être efficace, le système d'aide à la décision doit permettre l'accès à une base informationnelle de plus en plus conséquent. De ce fait, l'entreprise ne pourra survivre qu'avec un Système d'Information, elle dispose d'un ensemble d'informations suffisantes (information disponible, pertinente, fiable, précise et récente, etc.) pour agir et décider avec efficacité, c'est-à-dire prendre les bonnes décisions au moment opportun.

Le système d'information constitue un ensemble des ressources organisé en vue de remplir les fonctions d'acquisition, de mémorisation, de traitement et de transmission des informations. Il fournit l'aide nécessaire aux dirigeants en matière de contrôle et de prise de décision. Cet ensemble s'aligne à la stratégie globale, s'intègre dans le fonctionnement de la collectivité et répondant à des besoins de prise de décision suivant le niveau de management.

Dans cette optique le premier chapitre sera consacré à la définition de quelques concepts de bases. Ce chapitre est divisé en trois sections :

Section 1 : Définition des termes, information et système.

Section 2 : Les concepts clés d'un système d'information.

Section 3 : Le système d'information, alignement stratégique, dimensions, typologie et usages.

Section 01 : définition des termes, information et système

La réussite de l'entreprise passe d'abord par une surveillance intelligente, continue et globale de l'information pour s'adapter aux différents changements. Nous allons dans ce qui suit, définir les concepts information et système.

1. Définition de l'information :

Selon Jacques THEVENONT, « une information est une formule écrite susceptible d'apporter une connaissance. Elle est distincte de cette connaissance ¹ ». Les informations nous permettent donc de compléter nos connaissances sur des événements, des personnes ou des objets. Elle est la composante de base d'un système d'information, elle peut être définie étant un moyen qui permet à toute entreprise de s'adapter à son environnement. Elles peuvent exister sous plusieurs formes : écrites, picturales, orales ou sonores voire tactiles ou olfactives. En informatique, cette information est également appelée « donnée ». Elle va être conservée, traitée ou transmise à l'aide d'un support.

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 la 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.

¹THEVENONT JACQUES, l'intégration des caractéristiques organisationnelles dans la conception du système d'information, thèse de doctorat en science de gestion, université de Montpellier (1) 1985, P45.

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 la cohésion sociale. Les entreprises doivent donc mettre en place des moyens qui vont lui permettre une bonne gestion de la masse d'informations qui circule en son sein.

1.1. Les flux d'information :

On peut classer ces flux en trois grandes catégories :

➤ **Flux de base :**

1. Flux de vente,
2. Flux d'achat,
3. Flux de production,
4. Flux de personnel.

La base du cycle économique est couverte par ces quatre flux qui sont porteurs des informations qui permettront de juger la perfection de celui-ci (**figure 1**).²

Les flux de base drainent la teneur phénomènes économiques produits dans l'entreprise.

➤ **Flux d'enregistrement et de mesure :**

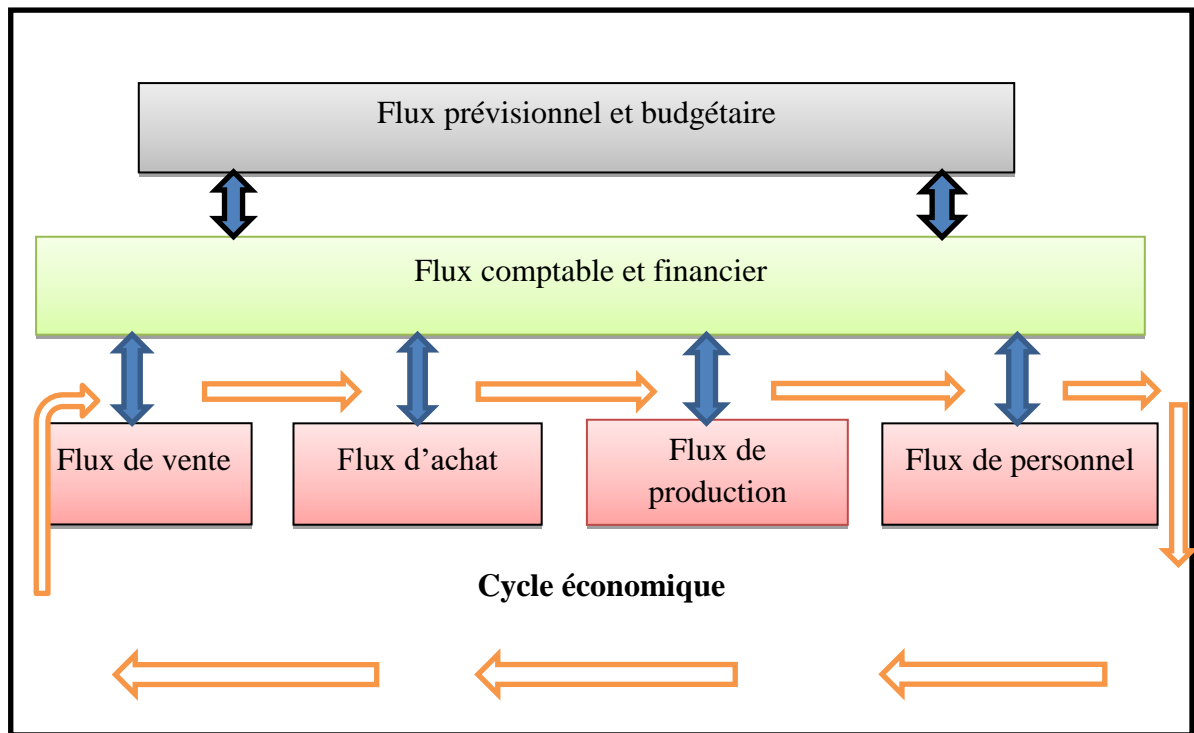
Flux comptable et financier : tous les phénomènes économiques qui se produisent dans l'entreprise sont enregistrés, constatés et quantifiés par ce flux.

➤ **Flux de prévision et de contrôle :**

Flux prévisionnel et budgétaire : ce flux permet d'anticiper puis de mesurer les performances de l'entreprise en comparant les informations prévisionnelles et budgétaire, acquises et simulant de manière à anticiper le fonctionnement des autres flux, avec celles obtenues ensuite par la collecte des informations portant sur la réalité opérationnelle.

² O'BRIEN, j. Les systèmes d'information de gestion, de bouck université, BRUXELLES, traduit par JUY Mario et GILLET Saint-AMANT, 1995, p : 38

Figure N°1 : pyramide des flux d'information



Source : O'BRIEN, j. Les systèmes d'information de gestion, de bouck université, BRUXELLES, traduit par JUY Mario et GILLET Saint-AMANT, 1995, p : 38

Les flux sont encore présentés particulièrement dans leurs << aspects opérationnels >>, débouchant sur le traitement des opérations de base et générateurs de l'information de base utile à la gestion et au contrôle.

Les aspects « aspects de contrôle et de gestion », liés à chaque flux sont seulement esquissés, car le propre de l'art de gérer consiste, pour chacun, à se fixer sur la présentation et la nature des informations des gestions sur lesquelles il fonde ses décisions.

1.2. La nécessité de l'information :

Toutes les entreprises ou organisations doivent faire face à la nécessité de disposer en permanence d'information utile et fiable émanant de sources diverses, internes ou externes. La mobilisation, le traitement et l'exploitation d'informations pertinentes correspondent à plusieurs besoins vitaux allant de la préparation des décisions stratégiques à l'appui apporté aux activités du quotidien, en passant par le développement des connaissances et des

compétences des personnes ou encore la préservation et finalement à la pérennisation des valeurs fondamentales des entités concernées.

L'information nécessaire pour l'entreprise :

Le pape de management « Peter Drucker », identifier deux niveaux de besoin en l'information dans l'entreprise : le premier est lié à l'entreprise en général, et la deuxième concerne le dirigeant.³

Premièrement, l'information nécessaire pour tous les personnels de l'entreprise :

➤ L'information de comptabilité :

Les entreprises demandent une information comptable plus détaillée afin d'avoir une vision plus claire sur leur activité (flux physique et financier)

Dans ce sens, beaucoup d'entreprise sont déjà passé de la comptabilité analytique traditionnelle au cout par activité (activity based costing). Cette méthode est apparue d'abord dans l'industrie manufacturière, ou elle est maintenant d'un large usage, étant à être adopter par toutes les entreprises.

➤ L'information de la réalité économique :

L'entreprise doit bien connaitre son marché et ses acteurs notamment ses concurrent (leur cout et leur stratégie). Elle doit s'informer également sur toute la conjoncture économique (ouverture du marché, les couts de la totalité de la chaine économique, etc.) pour se situer par rapport à son environnement et affronter les concurrents sur un marché plus concurrentiel.

➤ L'information créatrice de la richesse :

La création de la richesse pour l'entreprise passe par une meilleure exploitation de l'information. Les entreprises sont obligés de disposer de certain type d'information pour comprendre certain type de situation, ce qui peut être acquis à travers quatre (4) sortes outils de diagnostic :

- a. L'information de base (ex : les prévisions flow et de trésorerie).
- b. L'information sur la productivité (ex : EVA Economie Value Added).

³ PETER Drucker, l'avenir de management éditions village mondial, PARIS, 1999, P : 124

- c. L'information sur la compétence (ex : détenir le leadership).
- d. L'information sur l'allocation des ressources rares (ex : capitale et cela exige que l'on dispose de personnalité performantes).

Ensemble ces informations constituent la boîte à outils du dirigeant pour la gestion des opérations courantes.

En second, l'information nécessaire pour le dirigeant :

S'il existe une information pour l'entreprise dans son ensemble, il en existe d'autre qui sont exclusivement vitales pour les dirigeants, et lui servent comme instruments pour des actions efficaces.

Pour les acquérir, le dirigeant doit se poser deux questions :

1. Quelles informations dois-je aux gens avec qui je travaille et de qui dépends-tu sous quelle forme ? selon quel calendrier ?
2. De quelle information ai-je besoin moi-même ? venant de qui ? sous quelles formes ? selon quel calendrier ?

Autrement dit le dirigeant est à la recherche d'une :

A. Information organisée :

L'organisation de l'information désigne la forme sous laquelle on la présente pour qu'elle soit significative pour l'intéressé et utile pour son but. Alors la même information peut être organisée de différentes façons selon le but fixé.

B. Information à temps :

L'obtention de l'information en temps opportun est nécessaire pour pouvoir anticiper les événements, les analyser et les comprendre et agir en conséquence d'une part, et d'autre part de se protéger de toute surprise désagréable.

C. Information sur l'extérieur :

Une entreprise ne peut jamais exister à l'écart de son marché et ses interactions, par conséquent aucun dirigeant ne peut s'abstenir de savoir ce qui passe autour de lui.

L'information sur l'extérieur sera mieux acquise on allant soi-même (le dirigeant) observer directement ce qui se passe en dehors de l'entreprise.

1.3. Le traitement de l'information :

Le traitement de l'information est le processus de changement de l'information de toute manière détectable par un observateur.

Le traitement est l'opération de transformation des données par changement de leur aspect et/ou modification de contenu par agglomération, par calcul, reformulation et commentaire etc.

De ce fait, il constitue la fonction la plus importante du système d'information car il entraîne la création d'information directement utilisable par les décideurs. Il porte essentiellement sur les hommes qui transforment les données en informations significative correspondant aux attentes des utilisateurs. Le défi pour cette opération est le caractère intangible de l'information, est à dire son immatérialité, et vitalité, ce qui signifie qu'une information peut être importante de l'instant et n'avoir aucune importance quelque instant après.⁴

Une fois traiter l'information peut être diffusé sur trois forme :

➤ **L'information orale :**

C'est l'information qui se transmet directement entre les individus, le seul support de stockage permanent de cette information est cerveau humain, ce qui rend difficile l'appréhension de son traitement. Cependant, il est possible d'enregistrer et de stocker cette information surtout sous forme magnétique.

➤ **l'information picturale (image, graphique, dessin...) :**

Cette information peut être sous forme simple courbe ou des photographie en couleurs sur plusieurs types de supports ainsi : le papier, les films, les supports magnétiques, analogiques...

⁴SLAOUITI A, la revue des sciences commerciales, méthodologie d'identification des systèmes d'informations pertinents, INC, numéro 01, 2002, p : 111.

HENRI BRIAND, JEAN- Bernard Crampes et les autres, les systèmes d'information analyse et conception, édition DUNOD informatique, paris, 1986, p : 20-21

➤ L'information écrite (texte) :

C'est l'information la plus utilisée dans les systèmes d'information des organisations sociales. Ses supports sont aussi nombreux mais le papier est actuellement le seul support utilisé.

2. Définition d'un système :

Nous venons de voir que les entreprises ont une multitude d'informations à gérer et qu'elles doivent mettre en place ce que l'on appelle un système d'information. Mais qu'est-ce qu'un système ? Pour Jean-Louis Le Moigne un système, c'est :

- **-Quelque chose** : Un objet réalisable appartenant au monde réel, et non à une idée.
- **Dans quelque chose** : le système va interagir avec son environnement. On ne peut pas se concentrer sur une seule chose, il faut prendre en compte toutes les interactions.
- **Pour quelque chose** : il faut connaître la finalité poursuivie par l'organisation : recherche d'un profit ou service à rendre.
- **Fait quelque chose** : l'activité de l'organisation va l'amener à sa finalité. Pour cela, il faut que l'activité crée de la valeur ajoutée. Le facteur de création de valeur est l'humain.
- **Par quelque chose** : pour que l'homme soit performant, il faut structurer les actions des acteurs et faire circuler les flux nécessaires à ces actions.
- **Que se transforme dans le temps** : l'action de création de valeur ajoutée évolue, notamment parce que c'est un processus de transformation de ressources.

Pour définir un système, on peut aussi s'appuyer sur la théorie générale de LURKING VON BERLALENFY. Pour lui, ce sont quatre concepts qui définissent ce terme :

- **L'interaction (ou l'interrelation)** : selon Edgar Morin, les interactions " sont des actions réciproques modifiant le comportement ou la nature des éléments, corps, objets, phénomènes en présence ou en influence."
- **La totalité (ou la globalité)** : Un système est un ensemble d'éléments, mais ce n'est pas que cela, les relations entre les données doivent aussi être prise en compte.
- **L'organisation** : l'organisation est le processus dans lequel les informations vont se regrouper, s'assembler et former une structure.

- **La complexité** : la complexité d'un système correspond à trois facteurs : le degré élevé d'organisation, l'incertitude de son environnement et la difficulté ou l'impossibilité d'identifier tous les éléments et de comprendre toutes les relations en jeu.⁵

Section 02 : Les concepts clé d'un système d'information

Selon LAUDON K et LAUDON, un système d'information peut être de différents types :

- **Manuel** : c'est-à-dire qu'il repose sur l'utilisation du papier et du crayon.
- **Parallèle** : ceci représente la bouche à oreille.
- **Informatisé** : le SI repose sur des technologies informatiques, des logiciels et du matériel.

Lorsque nous parlerons de système d'information au cours de ce mémoire, nous ferons référence à ce dernier type de système : le système d'information informatisé.

L'objet de cette section est de caractériser la notion de système d'information.

1. Définition d'un système d'information :

Pour cerner le concept de système d'information, nous retenons deux importantes définitions.

Pour REIX, R (2004), le système d'information représente « un ensemble organisé de ressources (matériel, logiciels, personne, données, procédures) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, de communiquer (saisir et restituer) des informations dans les organisations ». Laudon et al (2010), quant à eux, voient en le SI « un ensemble de composantes inter reliées qui recueillent (ou récupèrent) de l'information, la traiter, la stockent, et diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation ».⁶

La confrontation de deux définitions nous permet de dégager quelques points importants:

⁵ Michelle Gillet, Patrick Gillet, (Système d'information des ressources humaines), édition DUNOD, paris 2013.P : 10-12

⁶ Robert REIX, LAUDON et AL, 7^{ème} édition, p 2

- Un système d'information a pour objectif de produire des informations sous des formes variées : données, textes, images et sons. Sa finalité est de mettre à la disposition des managers les informations nécessaires à la prise de décisions, à la coordination et au contrôle ;
- Ces informations sont le résultat du processus ou de la fonction informationnelle qui se résume en quatre fonctions : l'acquisition d'informations, leur stockage, leur traitement et leur diffusion. Ces fonctions ne peuvent être assurées qu'en mettant en œuvre un ensemble de ressources : matériel (ordinateurs, réseaux et unités périphériques), logiciels, personnel (producteur et utilisateur de l'information), données (textes, images, sons), procédures (règles de fonctionnement d'ensemble décrivant l'organisation et l'articulation des tâches).
- C'est donc un ensemble organisé de ressources humaines, organisationnelles et technologiques. Le considérer en tant que tel, ne veut en aucun cas dire qu'il résulte de la simple juxtaposition de ces différentes ressources. Par rapport à ce point précis, les auteurs s'accordent sur le fait qu'il soit le résultat d'un travail de construction ayant pour objectif de répondre au mieux aux objectifs assignés au SI.

Le système d'information est un élément central d'une entreprise ou d'une organisation. Il permet aux différents acteurs de véhiculer des informations et de communiquer grâce à un ensemble de ressources matérielles, humaines et logicielles. Un SI permet de créer, collecter, stocker, traiter, modifier des informations sous divers formats.

L'objectif de SI est de restituer une information à la bonne personne et au bon moment sous le format approprié.

Le SI est en quelque sorte la mémoire de l'entreprise. Selon l'approche systémique l'entreprise peut se décomposer en trois sous-systèmes qui sont en perpétuelle interaction :

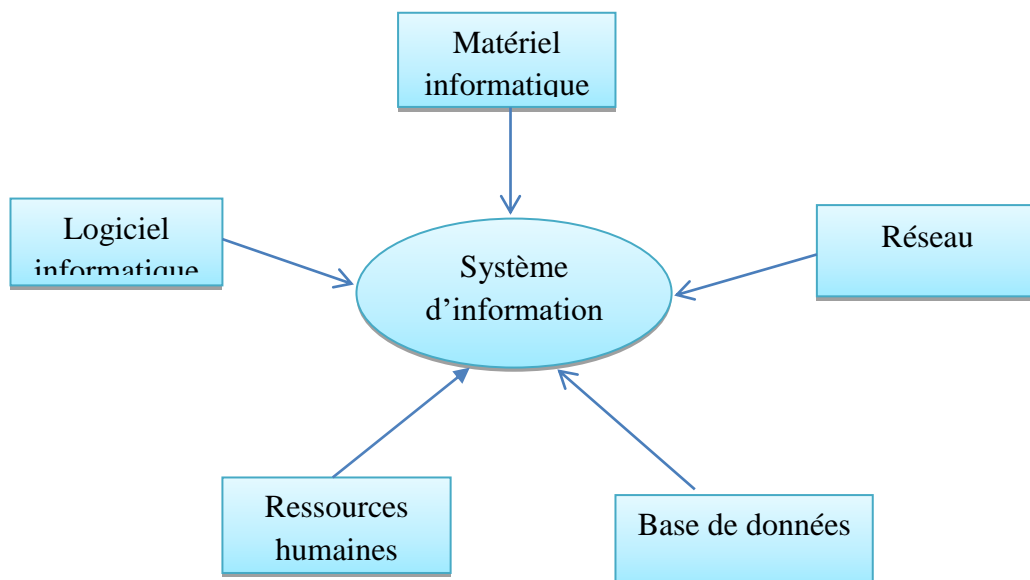
- **Le système d'opérations (modules opérationnels MO) :** c'est là où s'effectuent les processus de production (actions pour la transformation de ressources en produits ou services).
- **Le système de décision ou de pilotage (modules pilotes MP) :** c'est ce système qui exerce un contrôle, une régulation, décision pour assurer la cohérence entre objectifs et les actions.
- **Le système d'information(SI) :** c'est l'interface entre les modules pilotes et les modules opérationnels. Il enregistre, mémorise et traite les informations en

provenances des MO, afin d'informer les MP. Ces derniers vont utiliser ces informations pour prendre des décisions d'action. Enfin, le SI renvoie ces décisions aux MO. Voir le schéma ci-dessous.

2. Les composantes du système d'information :

Un système d'information est une combinaison de matériel et logiciel et de réseau de télécommunication que les gens construisent pour collecter, créer et distribuer des données utiles, généralement dans une organisation. Il définit le flux d'information au sein du système. L'objectif d'un système d'information est de fournir des informations appropriées à l'utilisateur, de rassembler les données, de traiter les données et de communiquer des informations à l'utilisateur du système.

Figure N°2 : les composantes d'un système d'information



Source : Robert REIX, Bernard, Fallery, kalika et Al, (système d'information et management), 7^{ème} édition, Vuibert, Paris, p3

D'après Robert REIX, Bernard, Fallery, kalika et Al Les composants du système d'information sont les suivants :

- **Matériel informatique :** équipement physique utilisé pour l'entrée, la sortie et le traitement. La structure matérielle dépend du type et de la taille de l'organisation. Il se compose d'un périphérique d'entrée et d'un périphérique de sortie, d'un

système d'exploitation, d'un processeur et de périphérique multimédias, cela inclus également les périphérique informatiques.⁷

- **Logiciel informatique** : les programmes / programmes d'application utilisés pour contrôler et coordonner les composants matériels. Il est utilisé pour l'analyse et le traitement des données. Ces programmes comprennent un ensemble d'instructions utilisées pour le traitement de l'information.

Les logiciels sont en outre classés en trois types : logiciel système, logiciel d'application et procédures.

- **bases de données** : les données sont des faits et des chiffres bruts qui ne sont pas organisés et qui sont ensuite traités pour générer des informations. Les logiciels sont utilisés pour organiser et fournir des données à l'utilisateur, gérer le stockage physique des médias et des ressources virtuelles. Comme le matériel ne peut pas fonctionner sans logiciel, le logiciel a besoin de données pour le traitement. Les données sont gérées à l'aide du système de gestion de base de données.

Le logiciel de base de données est utilisé pour un accès efficace aux données requises et pour gérer les bases de connaissances.

- **Réseau** : les ressources des réseaux font référence aux réseaux de télécommunication comme l'intranet, l'extranet et l'internet.

- Ces ressources facilitent la circulation de l'information dans l'organisation.
- Les réseaux se composent à la fois des dispositifs physiques tels que les cartes réseau, les routeurs, les concentrateurs et les câbles et les logiciels tels que les systèmes d'exploitation, les serveurs Web, les serveurs de données et les serveurs d'applications.
- Les réseaux de télécommunication se composent d'ordinateurs, de processus de communication et d'autres dispositifs interconnectés par des supports de communication et contrôles par un logiciel.
- Les réseaux comprennent les supports de communication et le support réseau.

- **Ressources humaines** : Elles sont associées à la main- d'œuvre nécessaire pour faire fonctionner et gérer le système. Les gens sont l'utilisateur final du système d'information, l'utilisateur final utilise les informations produites à ses propres

⁷ Robert REIX, Bernard, Fallery, kalika et Al, (système d'information et management), 7^{ème} édition, Vuibert, Paris, p3

fins, l'objectif principal du système d'information est de profiter à l'utilisateur final.

- L'utilisateur final peut être des comptables, des ingénieurs, des vendeurs, des clients, des employés ou des gestionnaires, etc... Les gens sont également responsables du développement et de l'exploitation des systèmes d'information. Ils comprennent des analystes de systèmes, des opérateurs informatiques, des programmeurs et d'autres employés de bureau des SI, ainsi que des techniques de gestion.

3. Les fonctions d'un système d'information :

Les principes fonctions du système d'information

3.1. Recueil de l'information :

Pour fonctionner, le système doit être alimenté en informations qui peuvent provenir de différentes sources, internes ou externes.

Les sources externes proviennent de l'environnement du système, il s'agit généralement de flux en provenance des partenaires du système (client, fournisseurs, administrations,..). De plus en plus, l'entreprise doit être à l'écoute de son environnement pour anticiper les changements et adapter son fonctionnement. Le développement des moyens de communication (internet en particulier) permet de trouver facilement de l'information mais son exploitation reste délicate (qualité et fiabilité des informations).

En interne, le système d'information doit être alimenté par les flux générés par les différents acteurs du système. Ces flux résultent de l'activité du système : approvisionnement, production, gestion des salaires, comptabilité, ventes... La plupart de ces flux sont parfaitement formalisés (existence de procédures bien définies) mais, il existe également des flux d'information informelle (climat social, savoir-faire non formalisés...) qui sont par définition très difficiles à recueillir et à exploiter mais qui ont parfois beaucoup d'importance.

Les informations jugées pertinentes pour l'organisation doit être saisies. Cette opération est généralement onéreuse car elle nécessite souvent une intervention humaine. Beaucoup d'efforts ont été déployés pour tenter d'automatiser le recueil d'informations (système en temps réel, lecture optique, numérisation...).

3.2. Mémorisation de l'information :

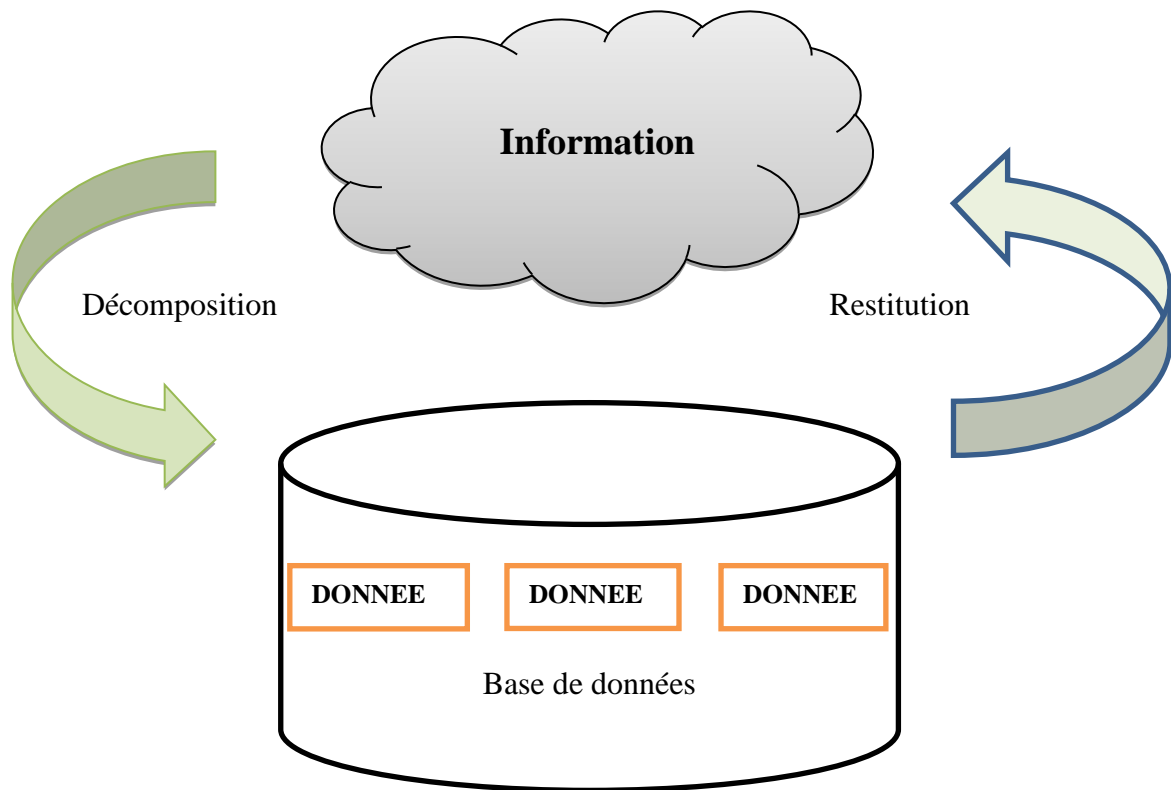
Une fois l'information saisie, il faut en assurer la pérennité, c'est-à-dire garantir un stockage durable et fiable.

Aujourd'hui le support privilégié de l'information est constitué par les moyens mis à disposition par les disques des ordinateurs (magnétique ou optique : disque durs, cédéroms, DVD, bandes et cassettes...) ; cependant, le papier reste un support très utilisé en entreprise (conservation des archives papier).

Les informations stockées dans les ordinateurs sont sous forme de fichier ou organisés afin d'être plus facilement exploitable sous la forme d'une base de données. Le système de gestion de bases de données (SGBD) est donc une composante fondamentale d'un système d'information.

Peur être exploitées dans une base de données, les informations doivent subir une transformation car l'ordinateur ne sait stocker que des données. A l'inverse, on doit être capable de reconstituer de l'information à partir des données stockées dans la base.

Figure N°3 : mémorisation du système d'information



Source : Rabea AZZEMOU, (chapitre premier les systèmes d'information), université Mohammed Boudiaf des sciences de la technologie, Oran.

Le stockage de l'information nécessite de mettre en œuvre des moyens importants et coûteux : ordinateurs, logiciels, spécialisés, supports numériques, personnels, dispositifs de sécurité.

3.3. Traitement de l'information :

Pour être exploitable, l'information subit des traitements, là encore, les traitements peuvent être manuels (c'est de moins en moins souvent le cas) ou automatiques (réalisés par des ordinateurs).

Les principaux types de traitement consistent à rechercher et à extraire de l'information, consolider, comparer des informations entre elles, modifier, supprimer des informations ou en produire de nouvelles par application de calculs.

3.4. Diffusion de l'information :

Pour être exploitée, l'information doit parvenir dans les meilleurs délais à son destinataire.

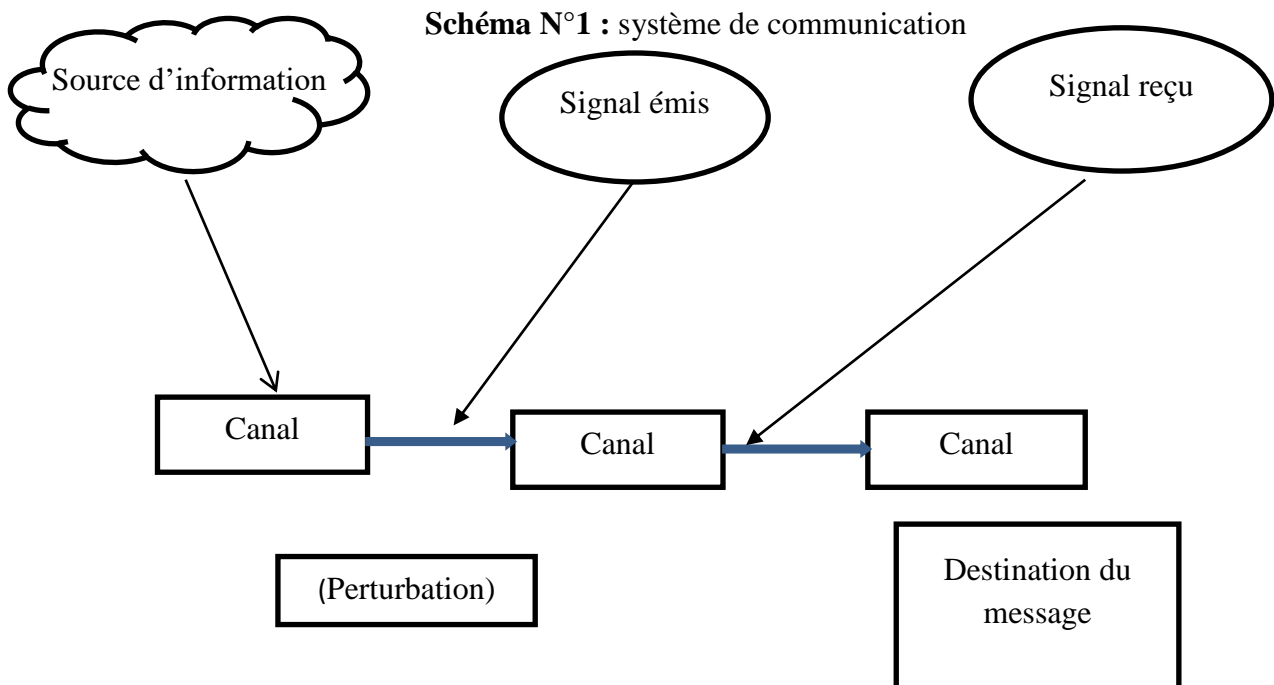
Les moyens de diffusion de l'information sont multiples : support papier, forme orale et de plus en plus souvent, utilisation de supports numériques qui garantissent une vitesse de transmission optimale et la possibilité de toucher un maximum d'interlocuteurs. Ceci est d'autant plus vrai à l'heure d'Internet et de l'interconnexion des systèmes d'information.

4. Les frontières du système d'information :

Quand on parle des frontières du système d'information, nous allons aborder la relation entre le système d'information et les éléments suivants : système de communication, la culture, système de décision, la structure.

4.1. Système d'information, communication et culture :

Le système de communication se représente de façon simplifiée comme un canal reliant un émetteur et un récepteur.



Source : Rabea AZZEMOU, (chapitre premier les systèmes d'information), université Mohammed Boudiaf des sciences de la technologie, Oran.

Chapitre I : Généralité sur le système d'information

L'information peut rencontrer différents obstacles dans la communication pour que le message émis parvienne bien à son destinataire d'une part et lui permette effectivement d'agir d'autre part, il faut qu'il soit :

Tableau N° 1 : les niveaux d'information

Niveau de l'information	Obstacle potentiels	Types de solutions
Réception	Physiques (problèmes de transmission)	Moyens techniques
Perception	de forme (problèmes de langages)	Moyens organisationnels
Reconnaissance	De contenu (problèmes de contexte)	Moyens culturels

Source : d'après Rabea AZZEMOU, (chapitre premier les systèmes d'information), université Mohammed Boudiaf des sciences de la technologie, Oran.

Ainsi, la communication suppose une réciprocité (il y a toujours une forme de réponse) et une relation entre les personnes comportant acceptation de l'autre. L'information (le message verbalisé) ne représenterait qu'une part faible de la communication. Cette limite importante du système d'information peut également être exprimée à partir du concept de culture. La culture de l'entreprise est définie comme l'ensemble des valeurs et des croyances partagées à l'intérieur de l'entreprise, contribuant à faire des normes de comportement.⁸

4.2. Système d'information et système de décision :

Toute une école de la théorie de la décision a cru pouvoir lier étroitement information et décision et considérer qu'un décideur savait exactement de quelle information il avait besoin et qu'une telle information obtenue (à un coût donné) permettait d'imaginer des systèmes d'information capables de substituer aux dirigeants. On développe aujourd'hui des systèmes personnalisés permettant à un décideur ayant modélisé son problème d'y introduire un plus grand nombre de données grâce aux moyens automatisés et de mieux se figurer ainsi

⁸ Rabea AZZEMOU, (chapitre premier les systèmes d'information), université Mohammed Boudiaf des sciences de la technologie, Oran, www.univ-usto.dz, consulté le 12/06/2022, page 08

les résultats potentiels de ses décisions. Mais surtout l'analyse de la relation information décision nous permet d'utiliser les typologies de la décision pour caractériser les informations qui lui sont nécessaires et mieux caractériser ainsi les systèmes d'information correspondants.⁹

L'information nécessaire à chaque type de décision aura des caractéristiques différentes selon les niveaux de décision considérés. L'appréciation de la qualité d'une information dépendra donc de type décision qu'elle permet.¹⁰

4.3. Système d'information et structure :

Le système d'information est étroitement lié à la structure de l'entreprise. La structure est définie comme l'ensemble des activités ou tâches remplies dans l'entreprise et leur mode d'organisation. L'information permet l'exécution d'une tâche. Plus la tâche est complexe et mal connue, plus il faudra fournir et traiter l'information pour obtenir un certain niveau de performance.

Cependant, l'entreprise a une capacité de traitement et d'absorption de l'information limitée, elle cherche donc à adopter différents modes d'organisation pour répondre à son incertitude en définissant des procédures et des règles (prises à l'avance par rapport à l'exécution ce qui permet l'élimination du besoin de communication entre parties interdépendantes) en décentralisation et en déléguant quand l'incertitude augmente, il devient plus efficace de rapprocher la décision des points où l'information existe, par la spécialisation en réduisant le champ de contrôle des responsables on limite la quantité d'information qu'ils ont à traiter.

L'entreprise peut aussi chercher à réduire son besoin d'information par différentes alternatives :

- L'acquisition de pouvoir sur l'environnement (par intégration verticale) qui restreint l'incertitude.

¹⁰ Rabea AZZEMOU, op. cit, page 09.

HALL, E .T., (au-delà de la culture, Paris) : Ed. Le seuil, 1979.

Rabea AZZEMOU, Op. Cit, page 10.

(Guide des bonnes pratiques en intelligence économique), Préfecture de la région Franche-Comté, 2008// Pôle de compétitivité EMC2 : Positionnement des outils de l'IE sur les étapes décisives de l'innovation

(http://www.pole-emc2.fr/document/fr/donnees-cle/200911_fiches_outils_intelligence_eco.pdf) // Intelligence économique : guide pratique pour les PME Suisse Normande, HEG Genève, 2008.

- L'augmentation de sa flexibilité qui lui permettra de réagir des événements non prévus.

Ainsi les alternatives de l'entreprise face à l'incertitude combinent systèmes d'information et mode d'organisation, la réflexion sur l'un de ces facteurs doit également inclure l'autre, une action sur les systèmes d'information est en soi un choix de structure.

5. Les supports de diffusion de l'information :

Ces supports sont nombreux et offrent un large niveau de circulation et de partage de l'information, ils sont en nombre de 5 :

- **Les réunions** : il convient de définir précisément qui peut et doit y participer, préparer les documents qui y seront diffusés et en préciser le statut (par exemple : peuvent-ils circuler au-delà des seules participantes ? Si oui à destination de qui ?). Lorsque la taille de l'entreprise le permet, la tenue régulière de réunions d'information internes permet une bonne circulation de l'information et l'échange d'idées de haut en bas, de bas en haut et également entre les différents services.
- **Les comptes rendus de visites, rapports de mission** : les destinataires, le degré de confidentialité les modalités de stockage (ou les stocker ? Comment : formats, papier, numérique ?...), les conditions d'accès aux informations (Qui peut y accéder ?) mais également les conditions de leurs exploitations devront être définies.
- **Les lettres d'information régulières (newsletter) et les journaux internes** : la politique éditoriale doit être définie préalablement et préciser notamment ce que l'on peut écrire (il convient de prendre en compte la facilité de retransmission qui est associée à ce type de support lorsqu'il est réalisé sous format électronique), qui sont les destinataires, quelle périodicité...
- **La messagerie électronique internet** : est un support de diffusion de l'information très utilisé qui présente plusieurs avantages : simplicité d'utilisation, ciblage aisé des destinataires...L'utilisation de ce support doit être toutefois s'effectuer dans un cadre sécurisé : utilisation des logiciels et matériels de sécurité (antivirus anti-spyware, pare-feu, anti-spam...) pour les serveurs et postes informatiques (avec une mise à jour

automatique et régulière) et sécurisation des échanges par le chiffrement des données les plus sensibles. Des règles d'usage sont également à prévoir : n'envoyer le courrier électronique qu'aux personnes concernées, le titre du message doit être bref et clair...

- **L'intranet** : est un outil qui permet de diffuser et de partager de l'information au sein de l'entreprise : mise à disposition du personnel de tout type de documents, accès centralisé d'informations parfois dispersées dans différents services de l'entreprise (capitalisation des connaissances et mémoire de l'entreprise), possibilité de mise en place de forums... Comme pour la messagerie, ce support doit être utilisé dans un cadre sécurisé et l'information mise à disposition doit être encadrée (structuration autour de rubrique et espaces clairement définis, mise à disposition d'information utiles...)

Si les supports de communication de l'information sont nombreux et souvent simples d'utilisation, la circulation et le partage de l'information ne se feront pas sans une réelle implication de la direction de l'entreprise (développer la culture de <<feed back>>, création d'occasions pour échanger...). Au-delà du contenant, les informations doivent demeurer simples, claires, compréhensibles et facilement comprises par le personnel pour être efficaces.

6. Le rôle d'un système d'information dans l'entreprise :

Comme le souligne un directeur d'une grande banque : << le SI au cœur du métier bancaire, notre SI c'est notre usine, si il s'arrête tout s'arrête>>. Le système d'information représente vraiment le cœur de l'organisation interne, il gère l'information dans tous les niveaux et dans toutes les fonctions, cette information est celle qui représente le moyen primordial pour la prise de décision. En effet, il détient un rôle de plus en plus important dans les organisations. A titre d'exemple, les économistes de la banque la fédéral Reserve Bank, estiment que les systèmes d'information ont été un facteur important dans la croissance de la productivité aux États-Unis, une croissance au moyen de 2.7% depuis 1995 alors qu'elle était 1.4% entre 1973 et 1995.¹¹

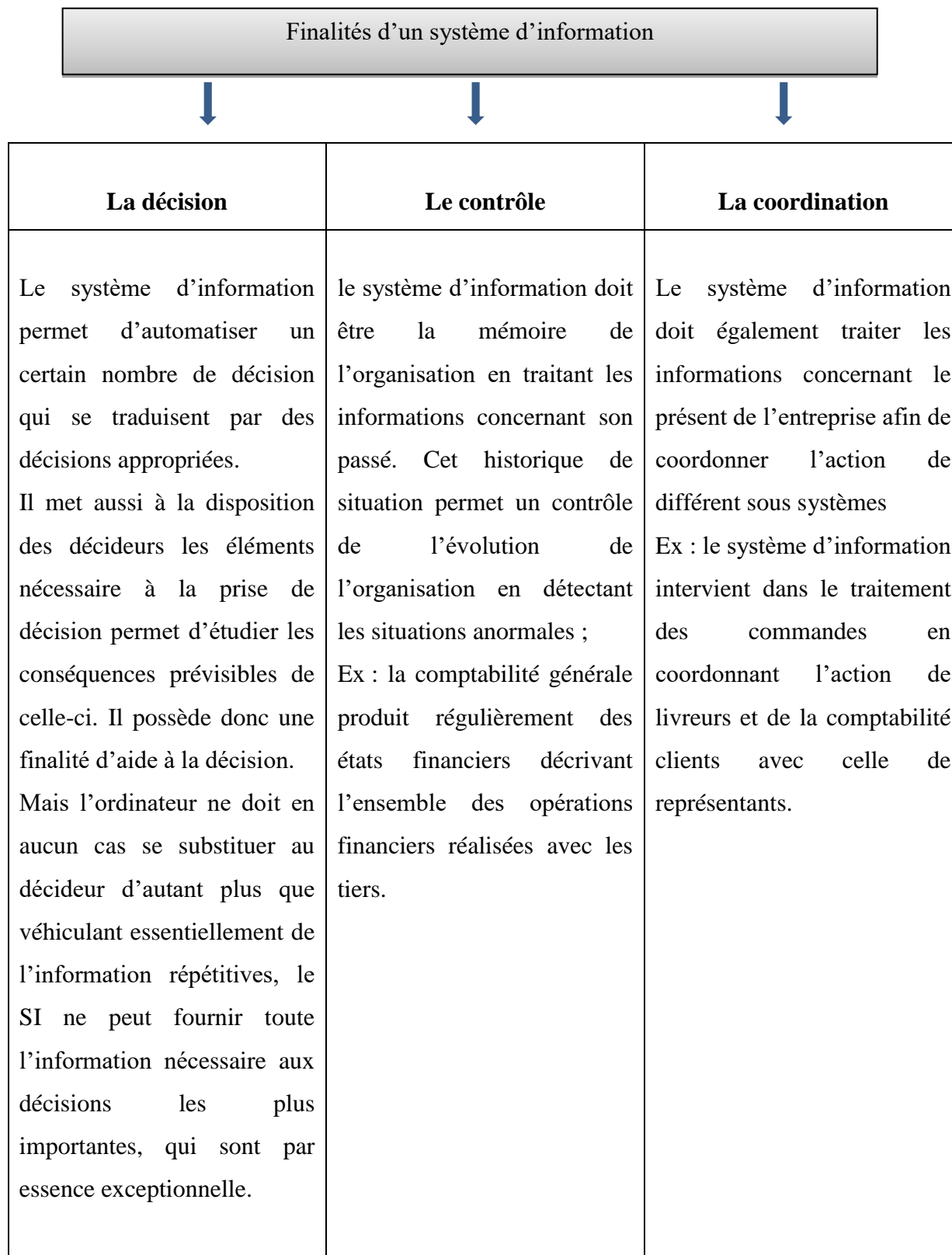
Cependant le rôle du système d'information ne se limite pas uniquement à recueillir et traiter les informations en vue d'aider les décideurs dans la prise de décision dans toutes et entre toutes les fonctions mais il permet aussi d'établir des liens extérieurs avec les divers

¹¹ Cite dans le journal du Net, consulté le 06 /09/2022.

Chapitre I : Généralité sur le système d'information

partenaires (prestataires, fournisseurs, clients, associés, administrations publiques, l'état,..). De leur part Paucelle (2007) met trois finalités ou buts d'un système d'information à savoir :

Figure N°4: Les trois finalités des systèmes d'information



Source : d'après Monsieur OUBAZIZ SAID, cours 3^{ème} année management.

Donc les systèmes d'information jouent deux rôles fondamentaux dans l'entreprise :

- Faciliter et automatiser les opérations courantes.
- Faciliter la prise de décision en apportant les informations et modélisations nécessaires au décideur.

Pour décider, il est nécessaire d'avoir des informations :

- ✓ Pertinentes
Dont l'organisation est adaptée aux besoins de gestion de l'entreprise
- ✓ Fiables
Auxquelles on peut faire confiance ; vraies ; précises et à jour.
- ✓ Disponibles
Existantes et non dissimulées (information structurée).

Section03 : le système d'information : alignement stratégique, dimensions, typologies et usages.

1. L'alignement stratégique des systèmes d'informations :

Consolider un avantage concurrentiel grâce au SI nécessite un alignement stratégique. C'est-à-dire un alignement entre la stratégie SI et la stratégie globale. Ceci nous conduit à nous intéresser au rôle des systèmes d'informations dans la gestion des facteurs de concurrence ainsi qu'à leur planification.

1.1. Le rôle des systèmes d'information dans la gestion des facteurs de concurrence :

Le modèle des cinq forces de porter fournit une explication de ce rôle .dans ce modèle, la position stratégique de l'entreprise et ses stratégies sont déterminées non seulement par la compétition avec ces concurrents directs, mais aussi par quatre autres facteurs à l'œuvre dans son environnement : arrivée de nouveaux entrants ou concurrent, les produits de substitution, les clients et les fournisseurs.

Ainsi, il existe quatre stratégies de base que peuvent supporter les SI : leadership à bas cout, la différenciation produit, la concentration sur des marchés de niche et la consolidation des liens avec les clients et les fournisseurs. Les SI peuvent être utilisés pour :

- Réduire les frais d'exploitation et les couts de production ;
- Lancer de nouveau produits ou services pour faire évoluer significativement le confort des clients déjà utilisateurs des produits et services existants ;
- Pour atteindre un marché spécifique et offrir au marché cible de meilleurs services que les concurrents ;
- Pour resserrer les liens avec les fournisseurs et établir un rapport personnel avec les clients.

Le modèle de la chaine de valeur peut également être mobilisé pour étudier le rôle des SI dans la gestion des facteurs de concurrence. Ce modèle envisage l'entreprise comme une série (ou une chaine) d'activités élémentaire qui ajoutent de la valeur aux produits ou aux services. Ces activités sont classées en : activités principale (liées à la production et à la distribution) et des activités de soutien (assurant le soutien aux activités principales comme l'administration).¹²

Comme utiliser le SI pour améliorer la chaine de valeur ? A titre d'exemple les systèmes de gestion de la chaine logistique (Supply Chaine Management) qui assurent la coordination entre les activités achat, production, manutention, livraison jusqu'au SAV (service après-vente).

1.2. La planification des systèmes d'information et leur alignement stratégique :

La planification est la concrétisation du processus d'alignement stratégique. C'est un processus organisationnel qui, successivement : évalue ce qui a été accompli ; analyse les forces et les faiblesses de l'organisation ; anticipe des directions de développement ; choisit les objectifs à atteindre et les moyens nécessaires. Comme démarche, la planification produit un ensemble de résultats désignés par le terme « schéma directeur ». Ce dernier est un document peu détaillé et évolutif qui prévoit la structure du futur système d'information et les

¹² Reix, R. « système d'information et de management des organisations » 5^{ème} édition, page 45

priorités essentielles de sa réalisation il comprend un portefeuille de projets à réaliser, un engagement de moyens et des plans d'action par projet.

2. les dimensions du système d'information :

Confondre le système d'information avec le système informatique, c'est le réduire à un élément constitutif et ne considérer qu'une seule de ses trois dimensions. Bien qu'ils soient constitués d'éléments physiques, les SI s'intègrent dans le fonctionnement de l'organisation et exercent une influence sur ses caractéristiques structurelles. Ils gèrent les flux d'informations de différents niveaux de management pour la prise de décisions. Par conséquent, les SI de différents niveaux de management pour la prise de décisions. Par conséquent, les SI comportent trois principales dimensions : l'organisation, le management et les technologies.

2.1. La dimension organisationnelle des SI :

Cette dimension désigne l'articulation entre le système d'information et les actions collectives. Elle concerne, d'une part, le fonctionnement des processus métiers, et d'autre part, la configuration de l'organisation. De ce point de vue, Reix (2004) parle de deux perspectives pour l'analyse de cette dimension : celle du fonctionnement et celle de la structure.¹³

Du point de vue de la perspective du fonctionnement, les SI constituent un élément des processus de travail au niveau de l'organisation. Ils fournissent les informations nécessaires à la réalisation des tâches et la coordination transversale. En automatisant certaines opérations, les règles incorporées représentent un moyen de structuration des processus. De ce fait, les SI ont des impacts sur le fonctionnement de collectivités. Ils peuvent être utilisés comme un instrument de changement dans le cadre d'une démarche de changement planifié de l'organisation.

Du point de vue de la perspective de la structure, les SI ont des liens d'interdépendance avec les caractéristiques structurelles de l'organisation. Ces liens ne sont pas seulement établis à l'occasion de la mise en place des SI, mais évoluent au gré de leur appropriation par les utilisateurs. D'une part, les choix initiaux concernant les besoins informationnels et technologiques découlent directement de la structure organisationnelle envisagée, c'est-à-dire de la division du travail, le degré de structuration des processus et de la

¹³ Reix, R. « système d'information et de management des organisations » 5^{ème} édition, p45

répartition du pouvoir. D'autre part, l'usage des SI contribué à l'évolution des caractéristiques structurelles de l'organisation.

2.2. La dimension managériale de SI :

Les besoins d'information sont spécifiques à chaque niveau de gestion, lequel exprime divers exigences en matière de SI. Il existe une relation entre les niveaux de management et les types d'informations requises, et par conséquence, les types de SI à mettre en place. Plus on va de la base vers le sommet de la hiérarchie, plus on assiste à une complexification des tâches, et plus on doit être mieux informé. Les cadres dirigeants prennent des décisions stratégiques qui engagent l'avenir de l'entreprise à long terme, et pour cela, ils doivent disposer d'informations concernant les acteurs de l'environnement

Pour leur part, les cadres intermédiaires exécutent les programmes et plans élaborés par les cadres dirigeants. Enfin, les cadres opérationnels sont responsables du fonctionnement des activités opérationnelles de l'entreprise. Les cadres intermédiaires et opérationnels ont souvent besoin d'informations internes auxquels les systèmes des opérations et de gestion peuvent répondre.

2.3. La dimension technologique des SI :

La dimension technologique aux technologies mobilisées dans les systèmes d'information, en particulier, les technologies de l'information. Par technologies, il est fait référence aux équipements, outils et dispositifs technique mis en place en vue de permettre aux individus d'accomplir leurs tâches. Les technologies de l'information, correspondent aux techniques qui permettent de saisir, traiter, stoker et communiquer l'information.

L'origine de ces technologies se confond avec l'apparition des premiers ordinateurs dans les années soixante. Ces machines fonctionnent grâce à des programmes appelés logiciels dont l'élaboration est un aspect très important pour la construction d'un SI. Ces programmes évoluent et subissent des actualisations pour les rendre cohérent avec les choix stratégiques de l'organisation en s'assurant que les utilisateurs maîtrisent leurs utilisations.

3. Les types de systèmes d'informations : Trois niveaux de systèmes d'information supportent les niveaux de l'organisation : les systèmes de niveau des opérations, les systèmes de niveau de gestion et les systèmes du niveau de la stratégie.

- **Au niveau des opérations**, on distingue les systèmes de traitement des transactions qui exécutent et enregistrent les transactions récurrentes et élémentaires de l'organisation telles que les commandes, les ventes, la paie,...etc. A ce niveau, les tâches, les ressources et les objectifs sont prédéterminés et fortement structurés au sein des processus formalisés où les actions sont précisées aux différents acteurs. Ces systèmes supportent les opérations internes et les relations de l'entreprise avec son environnement externe. Ils produisent également une masse d'informations pour d'autres types de systèmes en leur fournissant des données élémentaires de base seront ensuite agrégées et manipulées par ceux-ci.
- **Au niveau de la gestion**, se trouvent les systèmes d'information de gestion et les systèmes d'aide à la décision. Les premiers sont des systèmes orientés vers les événements internes qui agrègent dans des indicateurs de systèmes orientés vers les événements internes qui agrègent dans des indicateurs de synthèse et des rapports périodique les données issues des transactions de base. Ces systèmes fournissent des rapports à des questions routinières qui ont été préalablement définies et disposent d'une procédure prédéfinie pour y répondre comme les tableaux de bord. Ces réponses apportent aux gestionnaires une représentation sur l'efficacité à court terme de l'organisation. Les seconds aident les gestionnaires à prendre des décisions semi structurées, uniques ou qui évoluent rapidement et qui ne sont pas prédéterminées. Ils puisent dans les deux premiers types de système, mais requièrent également de l'information externe.¹⁴
- **Au niveau stratégique**, les systèmes d'information des dirigeants sont utilisés pour les réflexions, analyses et décisions stratégiques de l'organisation. Ils servent à réduire l'incertitude liée aux décisions qui engagent l'avenir de l'entreprise et qui requièrent jugement, évaluation et intuition. Ces systèmes sont conçus pour incorporer des données sur des événements non connus, mais ils intègrent également de l'information résumée à partir des systèmes du niveau inférieur (système de gestion et d'aide à la décision). Ils peuvent, par ailleurs, utiliser des logiciels de graphisme sophistiqués et enregistrer des données qui sont souvent présentées aux cadres dirigeants grâce à un portail qui utilise une interface Web pour exposer un contenu spéciale intégré émanant des sources diverses.

¹⁴Madame HAMOUTENE, Système d'information, cours Master I, GRH, UMMTO, 2020/2021.

4. Les usages du système d'information :

Pour caractériser les problèmes d'utilisations des systèmes d'information, ces derniers sont généralement regroupés autour de quatre thématiques essentielles : les applications fonctionnelles, les applications de type d'aide à la décision, les applications de type d'aide à la communication et enfin les applications de type d'aide à la gestion des connaissances.

4.1. Les applications fonctionnelles :

Historiquement, dans la très grande majorité des entreprises, les ordinateurs ont d'abord été utilisés dans trois types de travaux : la tenue de la comptabilité générale, la facturation et la paie des personnels. Ces trois domaines présentent en effet des caractéristiques spécifiques favorisant le recours à l'automatisation : le volume important, le caractère répétitif et facilement formalisable des tâches. Malgré cette grande variété des réalisations, les recherches dans le domaine de SI distinguent quatre grands systèmes fonctionnel : la gestion commerciale et le marketing ; la gestion de la production ; la gestion comptable et financière et la gestion des ressources humaine.

La gestion commerciale peut tirer des avantages considérables du recours aux technologies de l'information. Dans ce sens, les systèmes de gestion de la relation client (Customer Relationship Management : CRM) offrent des outils logiciels pour la vente, les services à la clientèle et le marketing. Les bénéfices espérés d'un CRM sont : une augmentation de la satisfaction des clients, une réduction des coûts de marketing direct, un marketing plus efficaces ainsi qu'une diminution des frais de conquête et de fidélisation des clients.

Par ailleurs, la préparation puis la réalisation de la production demandent aux entreprises le traitement d'un important volume d'informations. D'ailleurs, les premiers systèmes d'information automatisée ont été pour l'essentiel consacrés à la conduite de la production assistée par ordinateur (GPAO). Par la suite, l'arrivée des machines automatiques programmables pour la fabrication et l'utilisation des ordinateurs pour le dessin (DAO) ou dans la conception (CAO) ont eu pour conséquence d'imbriquer à l'intérieure d'un même ¹⁵système d'information le traitement de données pour la préparation, le contrôle et la réalisation de la production.

En outre, la comptabilité générale constitue l'exemple le plus ancien et le plus répandu d'un système d'information formalisé et organisé. C'est un domaine où se réunissent de nombreux facteurs favorables à une solution automatisée : des événements bien définis, des règles de traitement claires et des résultats rigoureusement établis correspondant à des transactions répétitives. En générale, les fonctionnalités d'un système d'information comptable et financière s'articulant autour de : la comptabilité générale (traitement des transactions comptable) ; le sous-système de gestion financière et le sous-système de gestions budgétaire.

Enfin, la gestion de la ressource humaines concerne le recrutement, le perfectionnement et le maintien de la main d'ouvre de l'entreprise. Les systèmes d'information des ressources humaines assurent la tenue de dossiers complets sur les collaborateurs actuels, la détermination de leurs potentiels et la création de programmes qui suivent leurs talents et compétences.

4.2. Les applications d'aide à la décision :

Les systèmes d'information d'aide à la décision (SIAD) fournissent une assistance aux décideurs essentiellement pour des problèmes non structurés le jugement humain et le traitement automatisé de l'information. Leur finalité consiste à améliorer l'efficacité du processus de décision en termes de qualité de la décision et du coût du processus. En générale, les SIAD se composent d'une base de données, d'une base de modèle et d'une base de modèles et d'une fonction de gestion de machine.¹⁶

Les tableaux de bord électroniques (EIS) remontant au début des années 1980 constituent un exemple de SIAD. Ces systèmes permettent aux dirigeant non informaticiens de navigateur et de visualiser les données de suivi et de contrôle de l'entreprise .d'autre solutions technologique du genre Data Warehouse tentent d'apporter une réponse améliorée aux besoins d'information de contrôle et de l'intelligence. L'entrepôt de données informatisées (Data warehouse) est une base de données permettant à l'utilisateur d'accéder rapidement à l'information utile, favorisant une meilleure prise de décision. Les données de base sont collectés, et à l'aide d'outils d'extraction, de traitement et de visualisation des informations (ou Dataming) l'entrepôt de données propose à l'utilisateur une véritable analyse

¹⁶ Madame HAMOUTENE, Système d'information, cours Master I, GRH, UMMTO, 2020/2021.

des données de base. Il inculque les informations concernant tous les métiers de l'entreprise et nécessite de fait une très grande capacité de stockage.

Par ailleurs, les applications de l'intelligence artificielle visent depuis un certain nombre d'années à étendre le champ de la codification aux savoirs tacites (savoirs non formalisés). Parmi tant d'autres applications (agents intelligents, réseaux neurones, systèmes virtuels...) les systèmes experts humains dans un domaine déterminé et de reproduire les facultés de décision ou de jugement de cet expert grâce à véritable dialogue entre l'utilisateur et le système.

4.3. Les applications de type d'aide à la communication :

L'intérêt porte à la communication à favoriser l'utilisation des technologies de l'information pour tenter d'améliorer l'efficacité et l'efficience de cette activité. Axées à l'origine sur des activités de calcul et de traitement, les technologies de l'information ont été à partir des années 1980 orientées vers l'aide à la communication. Ceci s'est d'ailleurs traduit par l'acronyme TIC venant se substituer à celui des technologies de l'information.

Le développement des réseaux a donné plus d'intérêt aux systèmes d'aide à la communication. L'internet est un réseau de communication nodal à l'échelle mondiale fonctionnant suivant un jeu de protocoles communs. C'est de fait le réseau parce qu'il représente le maillage international d'une multitude de réseaux publics et privés de plusieurs pays.

Une des premières applications de l'internet a été le développement de la messagerie électronique et la recherche documentaire sur des sources mondiales dont les contenus sont publiés sous forme électronique. Ces utilisations d'internet continuent à se développer, cependant, on assiste, à l'heure actuelle, à une croissance électronique. Celle-ci correspond à tout achat (ou vente) automatique, conclu sur terminal interactif de réseau électronique.

4.4. Les applications d'aide à la gestion des connaissances :

Les systèmes d'information offrent aujourd'hui des opportunités non négligeables à l'activité de gestion des connaissances. Etant un processus, le rôle de ces solutions technologiques à chacune de ces étapes est résumé dans le tableau ci-après :

Chapitre I : Généralité sur le système d'information

Tableau N°2 : les systèmes d'information d'aide à la gestion des connaissances SIAGC

Processus de GC	Création des connaissances	Stockage des connaissances	Diffusion des connaissances	application des connaissances
TI de support	-Datamining -Outils d'apprentissage -Agent intelligent -Forum -Groupware	-Tableaux de bord -Entrepôts de connaissances -Bases de données -GED	-Tableaux de bord électroniques -Forum de discussions -Répertoire de connaissances	-Système experts -Système de gestion des flux -Applications informatiques
Rôle des SIAGC	-Combinaison de nouvelles sources de connaissances -Apprentissage	-Support de la mémoire individuelle, de groupe, organisationnelle -Accès aux connaissances intergroupes	-Extension du réseau interne -Accès plus rapide aux sources de connaissances	-Application des connaissances en ligne et à distance -Application des connaissances à travers l'automatisation des flux de travail
Plate-forme Technologique	technologies de la communication : Groupware, intranet.			

Source : Reix, R. « système d'information et de management des organisations » 5^{ème} édition, 2004, P 257.¹⁷

Ainsi, on distingue deux grandes familles d'applications liées aux systèmes technologiques de gestion des connaissances.

D'une part, les applications intégratives regroupent les systèmes de gestion des connaissances qui considèrent la connaissance comme objet pouvant être collecté, stocké et réutilisé. Les systèmes intégrateurs, constituent une mémoire organisationnelle où sont généralement stockées les meilleures pratiques et expérience. En les rendant accessibles, ces

¹⁷Reix, R. « système d'information et de management des organisations » 5^{ème} édition, 2004, P 257.

connaissances fournissent aux entreprises l'aide dont elles ont besoin dans la résolution des problèmes de même nature. Cette approche des systèmes de gestion des connaissances, correspond au « modèle de l'entrepôt » de Reix(2004).

D'autre part, les applications d'interactives ont pour finalité de diffuser la connaissance au travers des contacts interpersonnels. Elles regroupent les SIAGC qui supportent principalement les interactions entre individus et l'échange de connaissances tacites. Ces systèmes mettent en contact le demandeur de la connaissance avec son détenteur. Cette approche des systèmes de gestion des connaissances correspond au « modèle du réseau » de Reix (2004). Le tableau ci-dessous récapitule les différentes applications liées aux SIAGC en fonction de leur intervention dans le processus de gestion des connaissances.

Conclusion

Ce chapitre révèle à travers tous les éclairages qu'il apporte la complexité du concept de système d'information. En effet, au-delà des éléments matériels, le système d'information est un ensemble des ressources mise en œuvre pour remplir des fonctions qui améliorent les capacités de l'entreprise dans le processus de décision et d'organisations. Cet ensemble à trois dimensions (technologie, organisation et management) entretient avec la structure organisationnel de l'entreprise un rapport d'effet réciproque. Le système d'information impacte à travers les usages qu'il permet la structure organisationnelle et se voit influencé par celle-ci.

Chapitre II :
Le concept SIRH et la GPEC

Introduction :

La recherche d'une plus efficacité dans l'accomplissement des tâches oblige les entreprises à compter sur un nombre grandissant de logiciels de planification et de gestion des ressources humaines pour les seconder dans cette fonction stratégique. Dans ce contexte le SIRH apparaît comme fondamental face à la quantité d'information RH qui doivent être maîtrisée au sein de l'entreprise.

Pour Jean-Marie Peretti (2015), le SIRH s'est aujourd'hui diffusé auprès de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, il offre une plateforme répondant aux besoins de nombreux utilisateurs aux attentes diverses. Mettre en place un projet de SIRH permet d'optimiser les processus RH avec un rôle accru des responsables opérationnels. L'appropriation du SIRH par tous les acteurs est essentielle pour un management RH de qualité.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et si possible aux attentes des salariés. Concrètement reliés aux problématiques de formation ou de rémunération des compétences, la GPEC donne aussi des clés pour gérer le raccourcissement de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, et les inciter à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel.

Dans ce chapitre on touche directement notre thème, système d'information un impératif stratégique dans le développement des compétences, dans cette optique ce chapitre sera subdiviser en trois sections :

Section 1 : Concept du système d'information des ressources humaines (SIRH).

Section 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

Section 3 : Le rôle du système d'information des ressources humaines dans la gestion des compétences.

Section 01 : concept du système d'information des ressources humaines (SIRH) :

Le système d'information des ressources humaines (SIRH) est devenu un outil incontournable des professionnels de la gestion des ressources humaines (GRH) pour les tâches administratives (paie, déclaration sociale...) en raison des volumes de traitement, de l'évolution permanente de la législation et des règles, et de la complexité des traitements.

Cependant, cette place a été le résultat d'un long processus d'intégration dans l'entreprise.

1. Evolution du SIRH :

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 et comme un financier sans ordinateur et sans calculette. << On est, à présent, e-DRH ou n'est pas >>. Le RRH accompagne les managers et les salariés sur les questions de recrutement, de formation, d'évolution de carrière et dispose d'outils désormais informatisés tels que les référentiels et les bases de données. Dans un grand groupe, il peut, ainsi, travailler avec les mêmes références que celles de ses interlocuteurs des différents sites géographiques.

Nous allons donc voir à présent les différentes étapes qui ont permis l'informatisation du domaine des ressources humaines et cela en appuyant sur l'analyse de Bernard JUST¹.

a) L'âge de pierre : le progiciel de la 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, cette connaissance informatique va se répandre. 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

¹ Bernard Just (pas de DRH sans SIRH), édition liaisons, Paris, 2012. P 24.

développées. Les informaticiens sont débordés par toutes les demandes aussi variées que le nombre d'utilisateurs.

Ils doivent donc traiter les demandes une par une, ces derniers ne peuvent tenir ce rythme très longtemps. Ils vont donc traiter réfléchir à une nouvelle manière de concevoir ces applications. Ils proposent alors un nouveau système et créent une application unique en offrant aux utilisateurs un accès partiel aux paramètres. Certes les fonctions paramétrable sont réduites, mais elles ne nécessitent pas de posséder de compétences informatiques particulières, l'utilisateur va donc pouvoir régler l'application de ces propres mains et l'ajuster comme il le souhaite.

C'est à ce moment que le premier package de paie va faire ses débuts. A cette époque, le terme de progiciel n'est pas encore utilisé. Ce package de paie va permettre d'effectuer toutes les fonctions standards de la paie, c'est-à-dire permettre de calculer et éditer le bulletin de paie ainsi que les déclarations.

On peut alors se demander pourquoi cette technique est apparue, étant donné que cette pratique lorsqu'elle est effectuée en interne est lourde à mettre en place et très coûteuse alors que les solutions standardisées en externe n'ont pas ces inconvénients.

Le système de gestion du personnel dont disposent les entreprises, assure en interne la gestion de la paie. On peut donc considérer ce système de système mono-processus puisqu'il ne permet que le traitement de la paie.

Mais face à ce ceci, les DRH ne se sentent pas à l'aise, n'ayant que de faibles connaissances informatiques, ils vont donc se reposer en grande partie sur la direction d'information ou bien d'informatique, c'est-à-dire celui qui est responsable des infrastructures informatiques.

Puis, une nouvelle problématique va progressivement apparaître, notamment avec la montée du temps partiel et la mise en place de nouvelles mesures gouvernementales (réduction des charges patronales, nouvelle contribution, nouveaux types de contrats) ainsi que l'instauration de nouvelles lois sur le système de la paie, de nouvelles informations vont apparaître sur le bulletin de paie. Tout cela va remettre en cause une partie de fonctionnement du package de paie. Ce dernier va devenir de plus en plus complexe. Les utilisateurs vont ressentir une insuffisance par rapport à ce logiciel face à une réglementation de plus en plus précise.

b) **L'âge de bronze : les progiciels RH :**

Jusqu'aux années 1990, les entreprises, comme nous l'avons décrit dans l'âge de pierre, disposaient d'un système de gestion du personnel mono-processus qui assurait simplement le traitement de la paie. Les DRH ne se sentent pas à l'aise avec cette culture informatique et s'en remettent à la DSI. En parallèle à cela, de nouvelles problématiques vont se poser : la montée du temps partiel, des mesures gouvernementales vont faire évoluer et complexifier la gestion de la paie.

Ces insuffisances vont vite être parées par les propositions de nouvelles versions du système de gestion. Les éditeurs vont en profiter pour proposer les logiciels plus complets en y intégrant de nouvelles fonctionnalités comme la gestion du temps et de la formation. De plus les DRH commencent à obtenir une meilleure connaissance de l'informatique ainsi que certaine autonomie.²

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 loi. Le moteur du SIRH est le processus de la gestion administrative. Ce progiciel intègre aussi la gestion de formation.

c) **L'âge de fer : 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 et mobilité, unité d'organisation.

On peut aussi constater que deux structures de logiciel vont se différencier :

- **Le progiciel unique regroupant toutes les fonctions :** cette structure est aussi appelée progiciel de type "couteau suisse ", c'est-à-dire que tout est regroupé dans ce progiciel.
- **Plusieurs progiciels autour d'un progiciel maître :** c'est la cohabitation de plusieurs progiciels de type "best of breed " autour d'un progiciel dit "maître". Les progiciels appelés "best of breed" sont des logiciels qui sont spécifiques à un domaine précis. Le progiciel "maître " est le progiciel où tous les dossiers individuels sont stockés.

² IBID, P 25-26

Concernant l'ouverture du SIRH. La technologie a permis à tout utilisateur disposant d'un accès Internet et des droits associés d'accéder 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 Ces débuts, le SIRH ouvert est en phase avec les modes d'organisation des entreprises. Ses utilisations ont tous les profils possibles : spécialistes RH, professionnels RH, manager, salariés et acteurs extérieurs.

Les SIRH commence donc à montrer ses preuves aux DRH avec un projet un 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 la réglementation,

L'évolution de la technologie a bouleversé et fait évoluer la fonction RH et va continuer à le faire. Mais ce n'est pas grâce à l'intégration des RH dans le SI, c'est-à-dire au SIRH en lui-même, que ce domaine évolue. Mais grâce à la manière que chacun a d'utiliser cet outil de SIRH.

Mais gérer administrativement les ressources humaines ne suffit plus. Pour RRH, il faut attirer, développer et retenir les talents, c'est un enjeu vital mais complexe à maîtriser. Il faut pour cela, coordonné, mettre en œuvre une multitude de processus RH (recrutement, évaluation, mobilité, formation, rémunération). Le SIRH va donc évoluer constamment avec la multiplication des logiciels qui le composent.

2. Définition du SIRH :

Il n'existe pas une seule et bonne définition du système d'information des ressources humaines, c'est pour cela que nous allons en étudier plusieurs pour réussir à formuler notre propre définition.

Tout d'abord, la définition de SIRH proposée par Bernard JUST qui est la suivante "c'est un système informatique pouvant être constitué de différents logiciels hétéroclites communiquant entre eux par des interfaces technique leur permettant d'échanger des données. Il est parfois constitué d'un unique système. On parle alors d'ERP (Entreprise Ressources Planning) ou de PGI (Progiciel de Gestion Intégrée). Dans ce cas, les avantages sont multiples : il n'y a pas d'interface et les informations plus simples à restituer et à consolider".

Se référant à Merck, B (2002), le SIRH "est un ensemble de logiciels plus ou moins interconnectés qui permettent d'assurer de façon cohérente différents actes administratifs et des opérations de gestion appliqués aux ressources humaines ".

Le SIRH peut être considéré comme une application du système d'information destinée à la gestion des ressources humaines afin d'assurer la gestion des affaires quotidiennes de cette fonction. Il a pour objectif de :

- Supporter les transactions et maintenir le contrôle hiérarchique ;
- Améliorer la productivité et la qualité du service ;
- Assurer une meilleure gestion des tâches répétitives ;
- Permettre la centralisation des données et leur suivi ;
- Assurer la transmission des données pour un usage approprié.³

2. Les fonctionnalités des SIRH :

Comme nous l'avons expliqué auparavant, l'arrivée des logiciels a permis l'automatisation d'un ensemble de procédures administratives dans le domaine des ressources humaines. Les éditeurs ont donc proposé des solutions adaptées aux RH qui ont pour base de données le dossier du salarié puisque que toutes les informations qui sont amenés à traiter les RH tournent autour d'une seule et unique entité : l'individu. Pour cela, il a fallu regrouper ces procédures administratives en différentes catégories afin de simplifier l'utilisation du SIRH.

Les principaux logiciels de SIRH proposent cinq principaux processus : la gestion administrative du personnel, la gestion du temps et des activités, la paie, le pilotage et le contrôle de gestion sociale, et les compétences et connaissance (GPEC).

a. Les aspects opérationnels du SIRH :

Nous allons illustrer cela en analysant les différentes gestions qui composent la gestion opérationnelle des RH.

• La gestion administrative du personnel :

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 :

Cette gestion a pour objectif de traiter, de manière qualitative, les informations concernant le salarié et qui sont conservées dans le dossier de celui-ci. Ces informations sont multiples

³ Gilles Exbrayart, Natalie Flurstenberg, Ronan Fouessant, (le SIRH un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise), (en ligne) mémoire MBA, management des ressources humaines, Université de Paris, promotion 7, octobre 2010, P8.

comme le montre la liste suivante, qui n'est pas exhaustive, elle évolue en fonction des règlements et du contexte de l'entreprise de son environnement.

- Gérer les congés,
- Gérer les absences ainsi que leurs incidences diverses,
- Gérer les visites médicales,
- Gérer les titres de séjour pour les étrangers,
- Contrôler le droit à exercer certaines tâches,
- Gérer les obligations par rapport aux travailleurs handicapés,
- Gérer les tickets restaurant, chèques vacances ou titres de transport.

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.⁴

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 les 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 la fiche de paie, notamment pour pouvoir effectuer le remboursement des frais de déplacement.

La gestion de la formation :

Cette gestion est complexe puisqu'une formation peut intervenir pour plusieurs raisons :

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

⁴ Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Anne Françoise Bender, et al. Op. cit, P 270.

- Suite à une demande de congé individuel de formation (DIF).

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, fiche 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 prénom du salarié, adresses et autres informations personnelles ou professionnelles. 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 ⁵ce 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. Cet outil va permettre de créer l'arborescence entre le dossier salarié et les différents contrats de travail de ce dernier. L'interface du SIRH sera

- Au contrat de travail,
- A la paie
- Aux codifications (date d'entrée dans l'entreprise, ancienneté, coefficient, prime d'ancienneté),
- Au suivi des heures,
- La formation et le repos (congés payés, RTT, DIF).

Pour conclure sur la gestion administrative du personnel, on peut dire la clé de réussite de cette gestion repose sur des systèmes d'alertes concernant les événements nécessitant une intervention au niveau du service du personnel c'est-à-dire l'utilisation d'outils intégrés de workflow. Mais aussi sur des procédures définissant les modalités de gestion de certaines informations.

⁵Ibid, p 103

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

Comme nous l'avons vu précédemment, la gestion du temps de travail s'alourdit avec la volonté de flexibilité de plus en plus importante notamment avec la mise en place de l'annualisation du temps de travail, les heures supplémentaires défiscalisées, etc.

La gestion du temps constitue l'enregistrement quotidien de la planification du travail dans le temps avec les informations suivantes : horaires de référence, planification, rotations de postes, congés, compte épargne. Mais cela permet aussi de mesurer le temps de travail effectué par le salarié et donc d'obtenir des indicateurs sur l'absentéisme, les heures supplémentaires.

- **La gestion de la paie :**

La paie est un *"ensemble de processus, de pratiques, et d'applications mise en œuvre pour calculer les éléments de paie, 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 salariés, des rémunérations, des avantages, et des déductions, mais aussi l'édition et la distribution des bulletins, les déclarations aux organismes tiers ainsi que la maintenance légale"*. La gestion de la paie va regrouper toutes les informations traitées précédemment. Chaque information a des répercussions différentes sur la paie du salarié.

Selon Benard JUST, la paie est *"le processus le plus abouti dans l'entreprise, pour la simple raison qu'elle vitale à la stabilité de la « paie sociale » devenant ainsi essentiellement indispensable"*. Au début, la paie été au cœur du SIRH, mais maintenant c'est le dossier du salarié, comme le montre Bernard JUST : *"le dossier individuel est le socle de tous le processus SIRH"*.

Face à la complexification de la paie notamment dû aux évolutions légales et réglementaires, les éditeurs de solutions SIRH doivent sans cesse adapter leur logiciel aux nouveaux besoins. ⁶

- b. Les aspects décisionnels du SIRH :**

Pour prendre les décisions, les décideurs ont besoin d'outils pour les aider, le guide les informer afin de pouvoir prendre la ou les meilleures décisions. L'un des outils indispensables

⁶Ibid, p 270.

Jean-Marie Peretti. Op. cit. , 329

est le tableau de bord qui va fournir les indicateurs nécessaires à la bonne prise de décision. Le SIRH va rendre ces outils plus rapides et plus fonctionnels.

Nous allons donc voir l'aspect décisionnel du SIRH avec : la prévision de la masse salariale, la GPEC, le bilan et l'audit social.

- **La 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, qui appartient à l'entreprise ou qui figure sur les candidatures et qui posséderait le profil recherché.
- Définir les caractéristiques d'une offre.
- Mesurer les écarts entre les compétences d'une personne et les exigences, du poste qu'elle occupe, afin de ne pas avoir de personne sur ou sous profilé par rapport au poste occupé.
- Préparer les différents entretiens et le plan de formation par rapport aux écarts constatés ci-dessus.
- Donner un accès un salarié pour qu'il mette à jour les données le concernant (CV, demande de formation, etc.)

La prévision de la masse salariale :

Etant donné, que la masse salariale évolue en fonction de plusieurs critères, le SIRH va permettre de réaliser des simulations en croisant plusieurs critères relatifs à :

- L'évolution mécanique des salaires et des carrières en fonction du temps,
- L'évolution quantitative et qualitative des personnes, facteurs liés à la GPEC,
- L'incidence des politiques salariales à différents niveaux.

- **Le pilotage et le contrôle de gestion sociale :**

Pour n'importe quel domaine, le SIRH doit être capable d'élaborer les indicateurs que l'on souhaite et les présenter sous différentes formes.

La plupart des entreprises utilisent le bilan social pour obtenir un grand nombre d'indicateurs. L'étude du bilan social va permettre d'obtenir des tableaux croisés, des graphiques, ces derniers vont être utiles pour répondre aux enquêtes de certains organismes mais aussi indispensables pour le pilotage effectué par les RH.⁷

Les entreprises se basent aussi sur des tableaux de bord GRH qui vont avoir pour objectif d'aider à prendre les décisions nécessaires pour obtenir en permanence les ressources nécessaires au bon endroit.

C'est à partir de là que nous pouvons voir le rôle important que peut jouer le SIRH. Il va permettre de collecter et de faire circuler les informations entre la DRH et les salariés. Les salariés pourront donc interagir plus facilement et efficacement avec la DRH en un temps réduit. Le salarié devient alors la source des informations et le destinataire des résultats de traitement effectué par le gestionnaire. Le gestionnaire applique les règles de gestion et contrôle la validité et la mise à jour des informations du SIRH.

Les entreprises se basent aussi sur des tableaux de bord de la GRH qui vont avoir pour objectif d'aider à prendre les décisions nécessaires pour obtenir en permanence les ressources nécessaires au bon endroit.

C'est à partir de là que nous pouvons voir le rôle important que peut jouer le SIRH. Il va permettre de collecter et de faire circuler les informations entre la DRH et les salariés. Les salariés pourront donc interagir plus facilement et efficacement avec la DRH en un temps réduit. Le salarié devient alors la source des informations et le destinataire des résultats du traitement effectué par le gestionnaire. Le gestionnaire applique les règles de gestion et contrôle la validité et la mise à jour des informations du SIRH.

Tableau 02 : fonctionnalité d'un SIRH par niveau de planification

Planification stratégique	Politique d'emploi, plans d'emploi ; Politique de rémunération ; Politique de valorisation (promotion, formation)
Planification tactique	Prévision d'embauche, programme de recrutement ; Budget personnel ; Programme de formation ; Plans de promotion, gestion des compétences ; Programme de participation.
Contrôle des opérations	Contrôle de recrutement (cout, efficience). Suivi des embauches. Contrôle du personnel (présence, performance...). Suivi des charges du personnel, budget du personnel. Suivi de l'absentéisme, du turnover. Contrôle des formations (satisfaction, efficience.)

Traitement des transactions	Proposition, recrutement (traitement de la correspondance, des entretiens, tests...); Embauches; Calcul de salaire, paie et les primes; Déclaration social, (communication à caractère légale ou facultatif); Licenciement, départs volontaires, départs à la retraite, communication avec ancien salariés.
------------------------------------	---

Source: Reix. R, Fallary. Kalika.M, et Row.F, "système d'information et management " édition Vuibert, 2016, p57.

4. Les étapes mise en place d'un SIRH :

Avec les solutions délivrées en SaaS (software as a service), les temps de déploiement des solutions RH sont considérablement raccourcis. Pour autant, la mise en œuvre d'un SIRH obéit à certaines règles ou mécaniques variables selon les pratiques des entreprises et budgets alloués.⁸

Lors du déploiement d'un SIRH, la première étape consiste à respecter un certain nombre d'exigences, à savoir :

- L'adaptation de ses processus de gestion et son organisation, pour éviter tout chevauchement entre les fonctions de l'organisation ;
- L'échange de données avec les autres directions : ce qui implique une bonne intégration de la fonction ressources humaines ;
- La désignation d'une équipe de conduite du changement et de communication ;
- La formation des utilisateurs afin d'assurer une utilisation efficace du système implanté.

La seconde est la mise en place d'un système d'information des ressources humaines qui nécessite la consultation d'un expert en GRH. Généralement, les experts implantent quatre principales étapes pour mettre en place un système d'information afin d'assurer la gestion des ressources humaines.

- **L'étude préalable :**

Il s'agit de poser le problème à l'origine de la décision amenant vers l'informatisation de la fonction. Cette étude est lancée suite à l'expression d'un besoin et de la formulation d'une demande pour satisfaire ce besoin. Une fois la demande est formulée, le gestionnaire des

⁸ Reix. R, Fallary. Kalika.M, et Row.F, "système d'information et management " édition Vuibert, 2016, p57.

ressources humaines doit fixer les objectifs à atteindre, la stratégie à suivre et le cahier des charges à supporter.

- **La conception détaillée :**

Durant cette étape, et après l'établissement de différents plans dont : le plan de conduite de changement, le plan qualité, le plan de tests, plan de formation..., les gestionnaires doivent définir les spécifications fonctionnelles et techniques, et aussi procéder à la formation du groupe de projet. A ce stade de projet, on confirme si l'application informatique envisagée est possible techniquement et est souhaitable économiquement et socialement (cout d'achat, cout de formation, cout d'utilisation, cout d'adaptation de l'organisation, gains de gestion, tant d'un point de vue financier que du point du vue social).

- **La mise en œuvre :**

Au cours de la mise en œuvre, l'équipe de conduite du projet doit assurer un suivi de qualité.

Cette étape est soutenue par une expertise fonctionnelle et technique de la part d'un expert en la matière dans le but de : procéder au paramétrage, mettre en œuvre le progiciel et le faire l'analyse de la valeur. Durant cette étape, l'équipe du projet doit se lancer dans la formation des utilisateurs pour les préparer à l'exploitation du système en cours d'implantation.

- **La qualification et le 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 programmation des séances de communication et d'assistance aux tests.

5. Enjeux du SIRH :⁹

Le SIRH n'est plus au cœur de la DRH, mais bien au cœur de l'entreprise et donc ses enjeux sont stratégiques.

En 2004, J.M PERETTI distingue quatre différentes motivations et problématiques par rapport à la mise en place d'un SIRH.

Commençant tout d'abord par les motivations, à savoir :

- Optimisation des processus RH : le SIRH doit permettre de faciliter la gestion des savoirs, la diffusion des connaissances, le développement des compétences requises, la mobilisation et la conservation de ces compétences.

⁹ J.M PERETTI, 2004.

- Mondialisation et harmonisation internationale : les pratiques de gestion des ressources humaines doivent répondre à la logique mondiale et locale.
- Centralisation des données : pour accompagner la stratégie de l'entreprise, la fonction RH a besoin d'une vision globale de ses ressources ;
- Responsabilisation des acteurs : le SIRH doit permettre la décentralisation vers les directions opérationnelles, puis vers l'encadrement et les salariés.

Après avoir évoqué les facteurs qui motivent et encouragent la mise en œuvre de ce système d'information, nous allons énumérer ci-dessus les principales problématiques qui peuvent être liées à l'intégration du SIRH :

- Maximisation de la performance : gain de productivité, optimisation et maîtrise des flux d'information, réduction des délais, maîtrise des coûts et plus grande disponibilité vis-à-vis des collaborateurs.
- Participer à la mise en place de nouveaux outils de gestion des RH, compléter les outils de gestion.
- Recentrage de la fonction RH : se libérer des tâches fastidieuses et répétitives pour se consacrer à des tâches à plus grandes valeurs ajoutées.

La mise en place d'un SIRH entraîne un recentrage sur le cœur de compétence et une modification du pouvoir. Les nouvelles technologies participent donc à l'évolution de la fonction RH et au renouvellement des rôles et des missions de ses managers dans l'entreprise.

Il y a deux enjeux cachés :

➤ **Un enjeu de pouvoir :**

Le SIRH permet de : accroître la productivité, améliorer l'efficacité des gestionnaires prenant des décisions pour répondre aux besoins de l'entreprise, contrôler et mesurer l'évolution du personnel, faire des projections selon différents scénarios. Par le SIRH, les RH deviennent des acteurs à part entière et incontournable dans le management de l'entreprise.

➤ **Un enjeu de crédibilité :**

Le SIRH permet de monter le rôle indispensable et méconnu de la fonction RH, avec l'implication du personnel dans la gestion de l'information liée au processus de GRH.

Ainsi, on pourrait dire, que la mise en place du SIRH dans une organisation est un moyen de coordonner et de contrôler l'ensemble de la fonction RH, d'harmoniser les politiques et les pratiques, de structurer et normaliser l'ensemble de l'organisation d'une façon transversale.

Aujourd'hui, le SIRH est devenu l'outil principal permettant homogénéisation des pratiques RH en structurant l'ensemble de leurs activités et aussi en réduisant les distances, le temps et les coûts en offrant la possibilité de collecter, capitaliser et transmettre l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise.

Ainsi, le SIRH permet de faire évoluer les processus d'une entreprise, mais ne rend pas l'activité des RH plus stratégique. Néanmoins, c'est à travers ce système d'information que F-RH peut légitimer son expertise, à l'aide d'outils tels les "Reporting" donnant des indications sur la masse salariale en temps réel, mais il existe toutefois d'autres outils pouvant permettre de développer les compétences stratégiques des RH.

6. Les caractéristiques des systèmes d'information des ressources humaines :

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

- Une base de données commune qui contient de l'information tant sur les ressources humaines que sur les variables organisationnelles, le système est idéalement exploité pour toutes les fonctions de la GRH grâce à l'utilisation d'un même langage et l'intégration de tous les services.
- Un système administratif qui assure le maintien, la sécurité des données, et respecte les exigences légales en matière d'accès à l'information et aux renseignements confidentiels de nature organisationnelle ou individuelle.
- Un système d'aide à la décision, un système qui facilite la prise de décision en ce qui trait aux activités de la GRH.
- Un accès facile (convivial) : un système RH doit être conçu de manière à être utilisé par les professionnels des ressources humaines, par les gestionnaires et par les employés.
- Intégration : le SIRH peut être intégré, c'est-à-dire il forme un atout ou toutes les activités sont réalisées entre elles, et l'information disponible dans l'un est la même que dans les autres.
- La flexibilité : c'est la capacité de diffuser ou supporter facilement et rapidement une grande variété de matériel, logiciels, technologie de communication, données et application de base.

Donc plus une entreprise est flexible en matière technologique de l'information plus elle pourra répondre aisément aux stratégies.

- La couverture fonctionnelle : les SIRH se caractérisent également comme étant ses systèmes qui couvrent différentes activités de la fonction ressources humaines des entreprises. Ces activités peuvent être divisées comme suit :
- Gestion de la rémunération ;
 - Gestion de la formation ;
 - Gestion de la planification...

7. Structure du SIRH :¹⁰

Le système d'information RH est une composante du SI de l'organisation, à ce titre il est nécessaire de modéliser les points interactions entre SIRH et les autres composantes du SIRH.

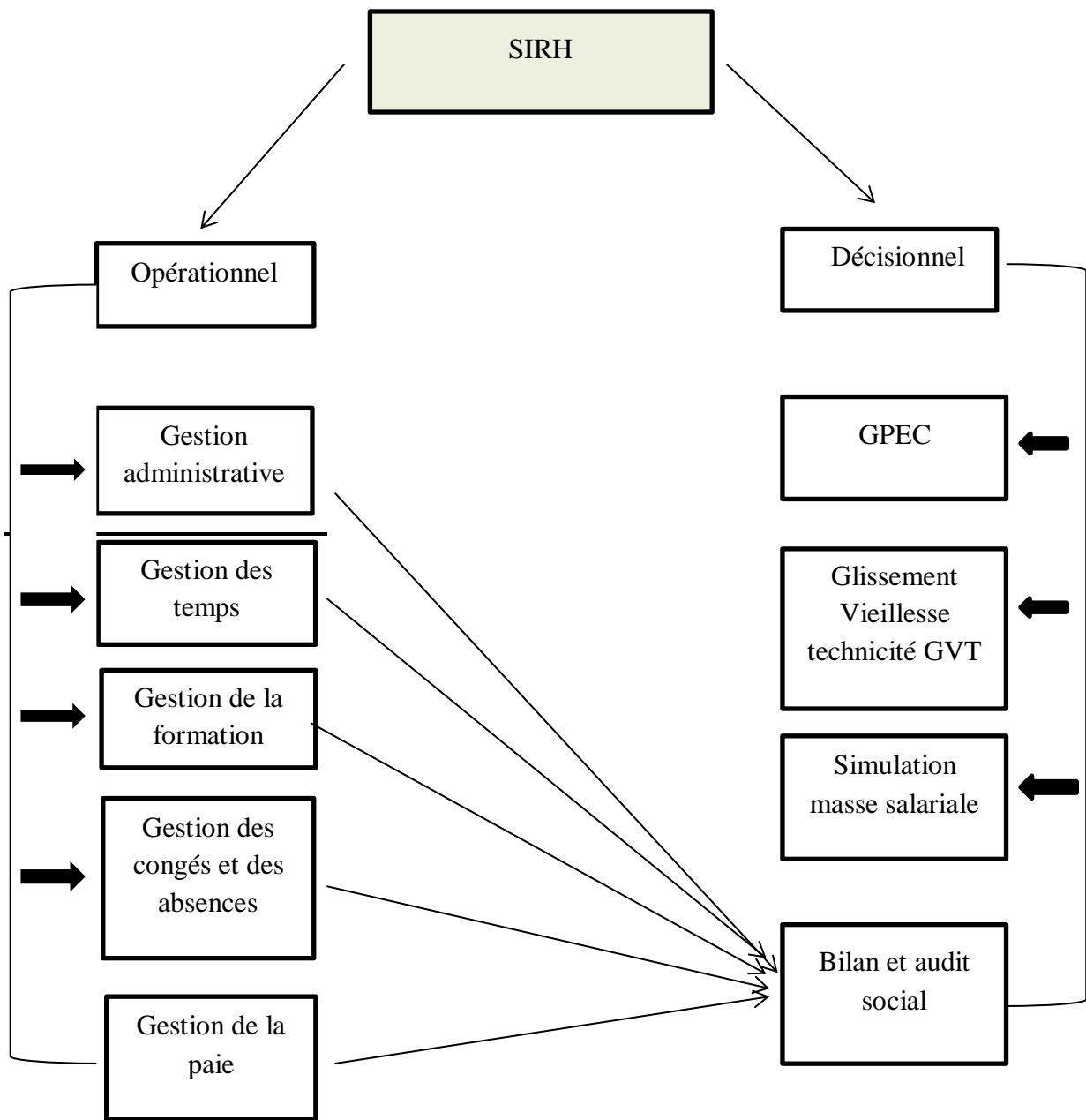
Le SIRH est constitué d'une partie opérationnelle et d'une partie décisionnelle, comme c'est le cas pour la structure globale du SI de l'organisation.

Des aspects liés à l'organisation de l'activité courante par les modules opérationnels, et des aspects décisionnels, permettant aux modules pilotes d'étayer leurs prises de décision.

Les éléments composants la partie opérationnelle et la partie décisionnelle du SIRH, sont dans la figure ci-dessous :

¹⁰ Michelle Gillet, Patrick Gillet : (le système d'information des ressources humaines), ed Dunod, Paris, 2010, p 45-46

Figure 04: la structure du SIRH



Source : Michelle Gillet, Patrick Gillet : << le système d'information des ressources humaines >>, éd Dunod, Paris, 2010, P 46.¹¹

Cette figure présente les mêmes structures et principes dans le domaine RH que dans l'ensemble du système d'information (SI).

- Il existe une interaction entre les composants opérationnels et décisionnel (traits pointillés) ;

¹¹ Michelle Gillet, Patrick Gillet : (le système d'information des ressources humaines), ed Dunod, Paris, 2010, p 45-46

- Il existe une incidence des données opérationnelle sur la prise de décision, puis des décisions sur l'action opérationnelle (traits pleins).
- Il existe aussi une alimentation du Reporting que constituent le bilan et l'audit sociale par les autres composants opérationnels que décisionnels (traits tirés).

Un certain nombre d'opération de traitement des données est nécessaires pour la gestion quotidienne du personnel. Elles constituent l'aspect opérationnel du SIRH, mais c'est également un domaine où de nombreuses décisions stratégiques 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.

Le SIRH devra avoir une unicité entre ces différents traitements, les informations traitées en GRH, au sens strict du temps qui sont plutôt orientés vers le décisionnels et le pilotage, sont extraits des données opérationnelles de la gestion quotidienne du personnel. Il y'a donc intérêt à assurer la cohérence et continuités au sein de l'ensemble des composants du système d'information des ressources humaines.

8. Les modules d'application du SIRH :

Les système d'information des ressources humaines permis aux professionnels des RH d'accomplir plus efficacement leur travail en fournissent de l'information sur les conditions aux différents postes offerts par l'organisation , ainsi que sur les niveaux de formation, la liste de paie et les avantages sociaux du personnel.

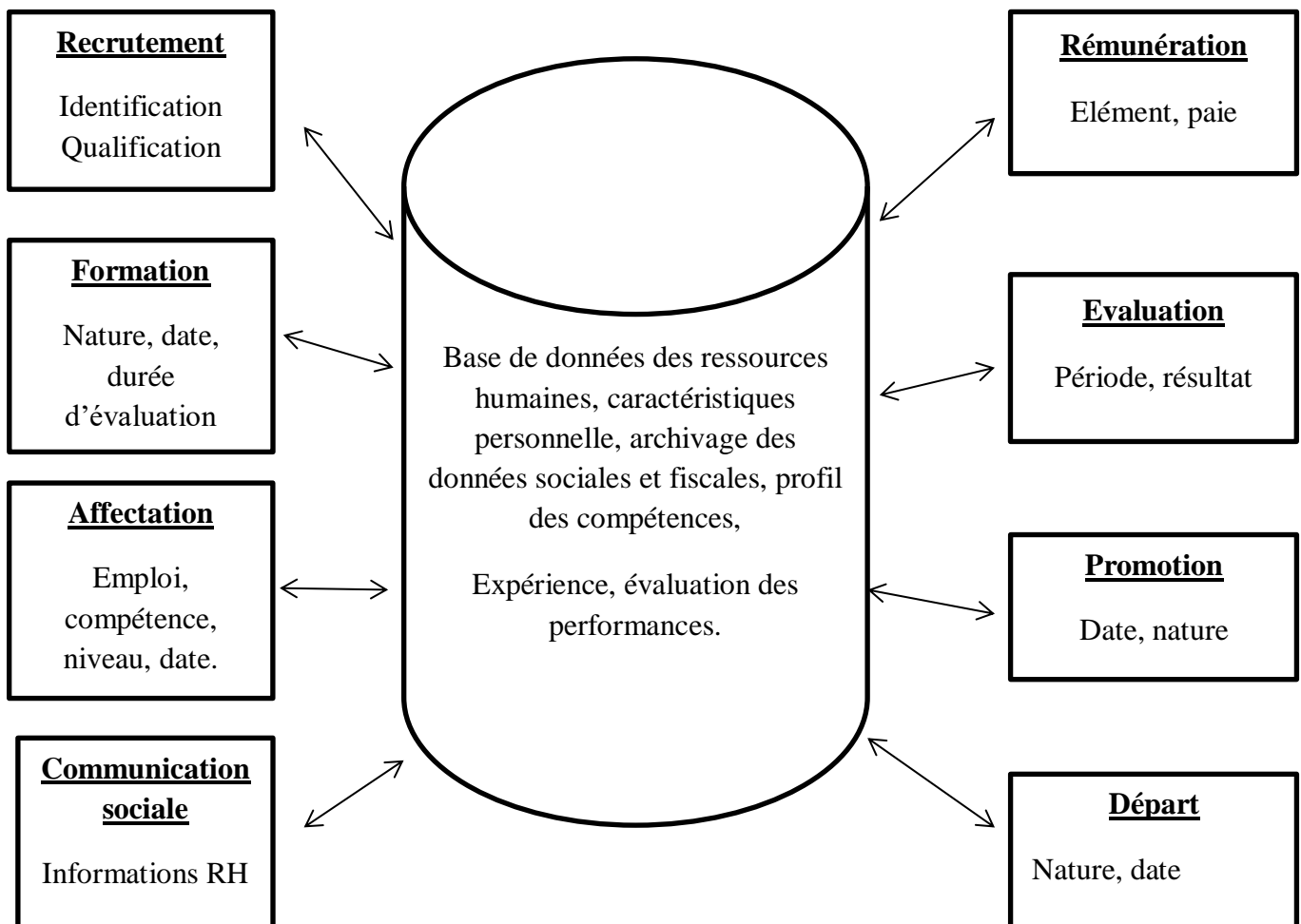
Le SIRH est conçu pour analyser l'information relative aux ressources humaines en vue d'en assurer une meilleure planification et de ce fait, d'améliorer la prise de décision.

Un SIRH peut donc fournir des données pertinents sur de nombreuse questions touchant les ressources humaines, cependant, son but ultime est d'aider le service RH à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Robert Reix, Benard Fallery, Kallika.M et Al (2010), Représentent le système d'information des ressources humaines comme un ensemble de huit processus qui sont rattachés à une base de données des ressources humaines. Ceci met en évidence les liens entre le suivi administratif et les différents processus ressources humaines.

- Le schéma suivant nous montre cet ensemble :

Figure 05: rôle de la base de données (personnel) :



Source : Robert Reix, Bernard Fally et Al, (système d'information et management des organisations) Edition Vuibert, Paris 2011, P 87.¹²

8.1. Les éléments relatifs au contenu et au fonctionnement de la base de données (personnel) :

Cette base de données décrit les caractéristiques de chaque salarié, elle fournit :

- Un archivage de données obligatoire (salaire, cotisations),
- Un historique concernant les emplois, les actions de formation,...
- Une évaluation des performances ;
- Une idée sur les compétences maîtrisées ;

¹² Robert Reix, Bernard Fally et Al, (système d'information et management des organisations) Edition Vuibert, Paris 2011, P 87.

- Un plan de carrière.

Les données mémorisées dans la base concernant les processus ressources humaines suivant :

Recrutement : portant identification, qualification...

Affectation : décrivent l'emploi, le niveau, le type, la compétence, la date du début...

Rémunération : incluent des éléments de la paie, cotisations...

Formation : précisent la date, la nature, la durée d'évaluation poste formation si elle se pratique ;

Evaluation : résultat d'un travail de comparaison entre la situation initiale et actuelle mettant en évidence les performances observées.

Promotion : précisent la date, la date, la nature, indiquant s'il s'agit d'une promotion par recrutement externe ou par redéploiement interne...

Départ : indiquant la date, la nature s'agissant d'un départ volontaire ou à la retraite, mutation, un licenciement.

8.2. Le rôle de la base de données (personnel) :

Outre les données qu'elle contient concernant les processus ressources humaines, la base de données (personnel), constitue un préalable à l'élaboration de la mémoire organisationnelle, quand elle est associée à d'autres informations et données descriptives des connaissances et des compétences de l'organisation, cette mémoire permettra d'exploiter ces savoirs, et ce même après le départ des personnes qui les détiennent. Elle permettra par ailleurs, l'élaboration de l'ordre des compétences de l'organisation.

9. les facteurs de succès d'un SIRH :¹³

Plusieurs facteurs peuvent faire en sorte que le choix et la mise en place d'un SIRH soient couronnés de succès, nous énumérons les plus importants :

- **D'abord la situation financière de l'entreprise** : détermine évidemment le choix du système et les conditions de sa mise en place.
- **La structure organisationnelle** : une restructuration, une réduction d'effectifs ou de récent changement de grandes envergures peuvent compromettre le succès de la mise en œuvre d'un

¹³ Shimon. L, Dolan, Taniyasaba, Susan E, Jackson Randall, S. Schuer, (la GRH, tendance, enjeux, et pratique actuelles), 3eme éd, édition Renouveau pédagogique INC 2002, p 605.

SIRH. Il faut donc réunir certaines conditions favorables, notamment l'existence d'un climat propice à un tel changement.

- **La culture organisationnelle :** est un autre facteur qui influe la réussite d'un SIRH, intégrer les différentes activités de gestion des RH au sein d'un SIRH et donner un plus grand contrôle aux employés et aux cadres sur les divers modules de gestion des ressources humaines, assurent de meilleure chance de succès lorsque l'organisation a adopté une culture participative et que la gestion des RH est décentralisée.
- Aussi il existe d'autres facteurs qui ont trait à la procédure de mise en place, ainsi, le fait de nommer une personne ressource ou un porte-parole qui a la confiance des gestionnaires et des employés, favoriser au succès du projet.

10. Les risques d'un SIRH :

Toutefois la mise en place d'un SIRH engendre des risques financières, organisationnelles et humaines, modifier la GRH par un nouveau système peut bouleverser l'organisation, entraîner des frustrations, des contestations, des conflits et des zones d'ombres quant au nouveau processus mise en place. L'un des risques est la disponibilité des utilisateurs ;

Les utilisateurs sont les clients finaux du SIRH. Ce sont eux qui devront être opérationnels et disponibles pour toute utilisation, c'est pourquoi il faut vérifier que le SIRH répondra à leurs attentes tout en leur étant accessibles.

L'autre point de vigilance concerne la vérification de la correspondance entre la solution livrée et les besoins de l'entreprise. Le SIRH doit correspondre à la réflexion autour des nombreux processus et de son sens dans l'organisation, son choix doit être réfléchi et adapté au contexte, aux contraintes et aux règles propres à l'entreprise.

Plus, il est important que le transfert et la reprise de données préexistantes dans le nouveau SIRH soit possible. Cet élément technique ne doit pas être pris au dépourvu car les données de bases sur le fichier du personnel sont centrales, d'où l'intérêt et l'attention à porter sur le fait que les données déjà existantes soient transportables dans le nouveau système d'information des ressources humaines.

- Les SIRH sont des vecteurs de décentralisation et de personnalisation de la fonction RH, ils confèrent à ces différents acteurs de nouveaux rôles. Le DRH a désormais une collection d'outils tel que l'intranet, les outils de Reporting, les systèmes experts, qu'il lui permette de se détacher de certaines fonctions administratives afin de se consacrer aux aspects stratégiques

de sa fonction. La délégation du pouvoir du DRH vers les managers qui charge d'améliorer la gestion opérationnelle du personnel. Quant au salarié il devient un acteur à part entière dans sa relation avec sa hiérarchie. Les technologies de self-service salarié (le e-formation, le e-recrutement...), sont autant d'outil qui facilitent la communication entre les niveaux de gestion en améliorant la qualité du dialogue internes et externes au sein de l'entreprise.

Néanmoins, l'adoption d'un SIRH doit faire l'objet d'une étude basée sur l'identification des besoins et la faisabilité technique, financière et sociale du projet, afin d'éviter les écueils surgir de l'implantation du système.

Section 02 : La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est issue d'une évolution de la fonction « ressources humaine » elle s'est progressivement substituée à la traditionnelle « gestion du personnel » aux finalités avant tout administrative et comptable. Marqué par un taylorisme rationalisant, la gestion du personnel visait la maîtrise des « frais de personnel ». Au milieu des années 70, apparaît le concept de compétence, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences de l'environnement.

La GPEC doit donc s'articuler à un projet d'entreprise. Une politique de gestion des ressources humaines se « déduit » toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement.

1- Présentation de la GPEC :

« C'est une gestion prévisionnelle des emplois qui se donne la souplesse d'adapter les salariés en faisant évoluer leur compétences suivant les besoins organisationnels ».¹⁴

La G.P.E.C est une démarche R.H. qui « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (En terme d'effectifs) que qualitatif (en terme de compétence) ».

C'est un outil au service de l'entreprise pour anticiper les besoins en R.H (de façon générale) on peut parler de la GPRH, à l'instar de Gilbert et Parlier, dans ressources humaines, sous la direction de D.Weiss, 1999). La GPEC s'appuie sur la notion d'emploi-type.

La GPEC comme instrumentation de GESTION, emprunte deux conceptions de la GPRH (Gestion prévisionnelle des ressources humaines) :

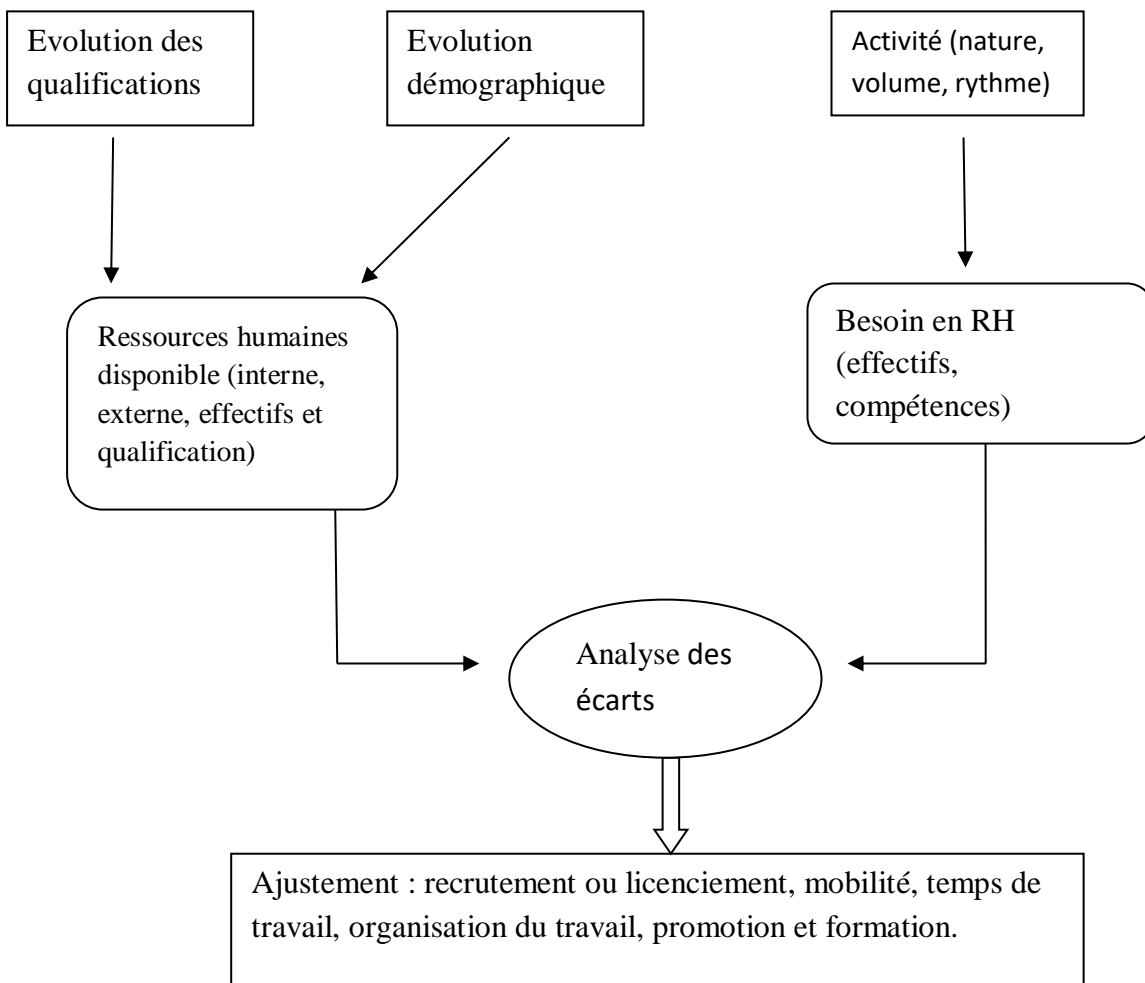
- la Gestion prévisionnelle de l'emploi
- la Gestion anticipée des compétences.

Il est impératif de rappeler que la GPEC a pour objet de permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences : qualifications, connaissances,

¹⁴ Sauret C. « la gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences », Paris, l'harmattan, 1993. Dimitri Weiss la fonction ressources humaines, Paris, éd. D'organisation.

expériences et aptitudes, ainsi que de pouvoir assumer les responsabilités qui se révéleront nécessaires à tout moment à l'évolution de l'entreprise.

Figure 06: la Gestion prévisionnelle des ressources humaines



Source : J.M.PERETTI. OP. cit.

Commentaire du schéma proposé par Peretti :

Analyse préalable de :

-l'évolution démographique de l'emploi actuel :

Elle est fonction de l'âge des personnes, des départs à la retraite, des démissions, décès ou licenciement autre qu'économique. Les questions sont relatives aux taux d'évolution de ces facteurs : sont-ils identiques aux années précédentes ? Sont-ils différents ?

-l'évolution des qualifications :

Par la prise en compte des formations de la politique de formation de l'entreprise afin d'évaluer les compétences disponible à terme.

Vient ensuite la projection à 5 ans des RH disponible afin de pratiquer :

-l'évaluation des besoins : qui est fonction des objectifs stratégique de l'entreprise, de ses investissement, de ses objectifs de productivité et des compétences nécessaires.

-la comparaison : permettant de déterminer une situation de sureffectif ou de sous effectif.

-l'ajustement : par les licenciements, les recrutements, la mobilité, les promotions internes...

Ce schéma est controversé et ne peut être considéré que dans ces aspects de canevas qui caractérisent par :

- la difficulté à élaborer et à expliciter une stratégie, donc à prévoir les besoins en compétences qui découlent ;
- la non prise en compte des souhaits des salariés,
- le manque de distinction opérée dans les entreprises entre les familles professionnelles (logique de regroupement de poste en raison de caractéristiques communes) mal adaptée et ne prenant pas en compte le contexte relationnel dans lequel l'emploi est effectué.

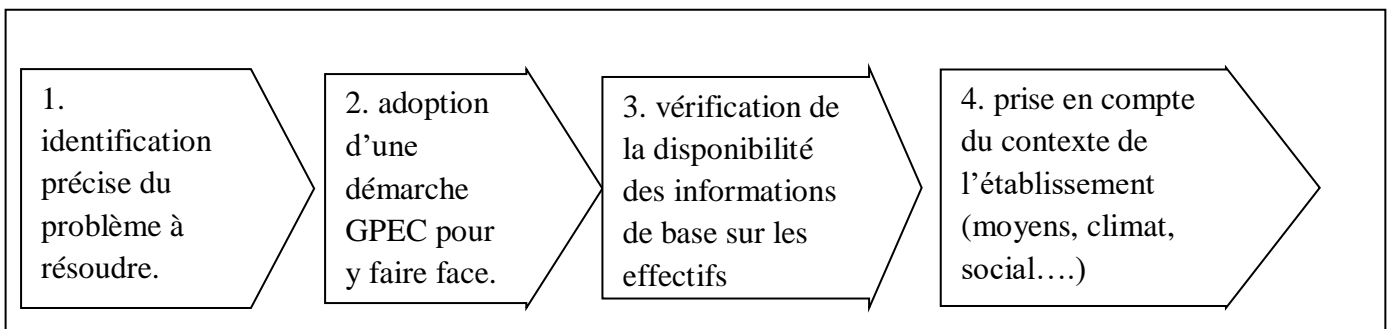
Les salariés ont du mal à se repérer par rapport à un emploi type dans lequel ils ne reconnaissent par leur emploi. Ceci nécessite un effort du DRH afin de sensibiliser les salariés à leurs emplois et à ses évolutions... (Forum métier).

Néanmoins, les modèles de la GPEC comportent aussi certains avantages :

- l'utilisation d'un langage commun (différence entre compétences requises et compétences disponibles) quel que soit l'emploi,

- pallie la difficulté d'identification de l'évolution des emplois. la concentration sur les compétences des salariés permet de raisonner indépendamment des spécificités des emplois et de se concentrer sur les compétences que les personnes devront détenir.
- L'additif d'une dimension qualitative à la gestion de l'emploi grâce à la notion de compétence.
- La codification des compétences peut se faire en fonction, de potentiel estimé, des savoirs faire opérationnels, des démarches intellectuelles (raisonnement adopté par le salarié qui lui permet de s'adapter à d'autres situations).

1.1- Les 4 étapes préalable de la GPEC¹⁵

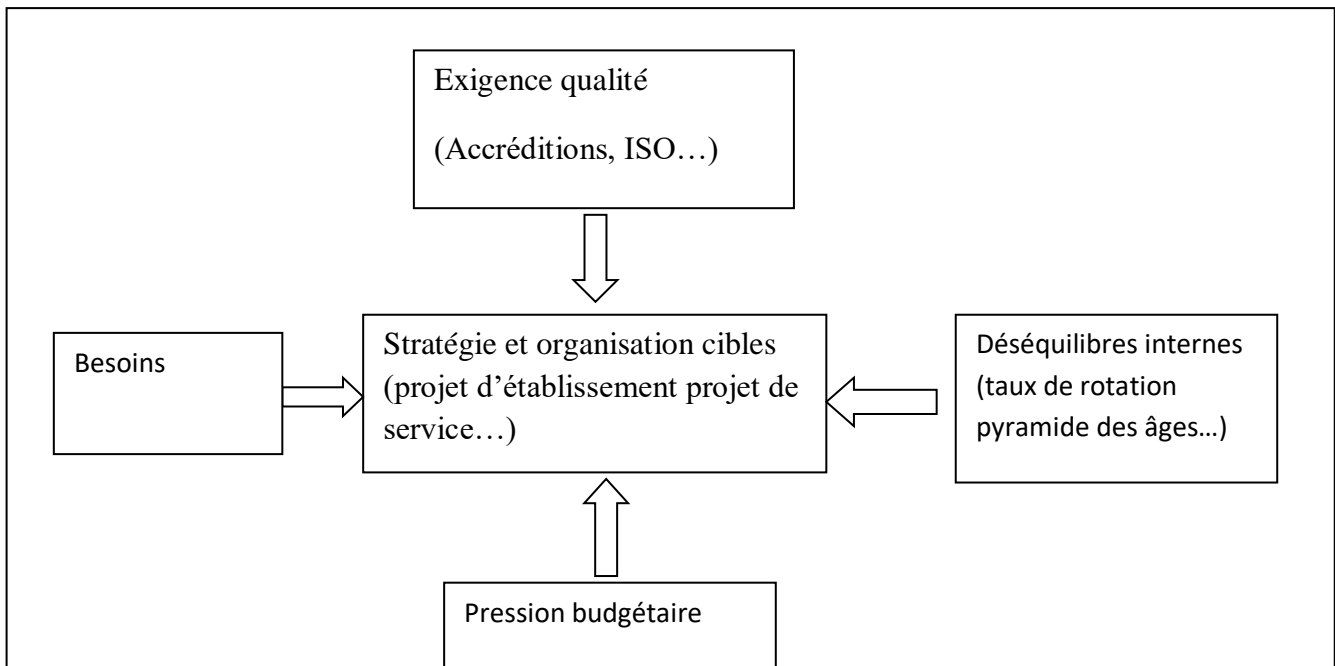


Source : Moulin (Patrick), fiches pratiques GPEC , 2000.

Elle devra aussi établir une stratégie claire et précise, permettant de déterminer l'effectif et les compétences futures nécessaires en tenant compte des exigences et des besoins de l'entreprise, ainsi que des déséquilibres internes et des pressions budgétaires, comme il se présente dans le schéma suivant :

¹⁵ Thierry (Dominique).Op. Cité.

Figure N°07 : stratégie préalable à une démarche GPEC.¹⁶



Source : site internet : www.fichespratiquesGPEC.fr

1.2 Les avantages de la GPEC

- Favoriser les cohérences entre toutes les pratique RH dans l'entreprise en assurant leur cohérence avec la stratégie globale et permettre ainsi le déploiement de celle-ci.
- Mettre en lumière le manque de certaines activités et déterminer les emplois à renforcer, les emplois en mutation et les emplois émergents.
- Clarifier et définir un vocabulaire conventionnel en répartissant les rôles et les responsabilités de manière efficaces. mettre en place une politique de communication efficace en renforçant le dialogue entre tous les acteurs.
- Elever le niveau de qualification des salariés en suivant leur parcours professionnel, en élaborant des restructurations au sein de l'entreprise, des évolutions d'emplois et des recrutements externes.
- Assurer une plus grande légitimité aux DRH.
- Donner beaucoup de considération aux salariés, renforcer leur employabilité et leur et motivation, reconnaître leurs compétences et les pérenniser.

¹⁶ Site Internet : www.fichespratiquesGPEC.fr (fiche pratique .moulin Patrick, 2000).Mai2010.

- Anticiper les évolutions à l'aide d'outils multiples et aider l'entreprise à faire face à la situation critique liée à l'incertitude de l'environnement.
- Rendre compte de l'impact économique et financière des décisions prises à cet égard et le mettre en place les moyens spécifiques et correctifs.

1.3 Les limites de la GPEC

- La mise en place d'une stratégie d'organisation et d'emploi est délicate à cause de l'évolution des circonstances. Les choix à l'égard de cette stratégie peuvent être nombreux au fil du temps. On peut également souligner la difficulté d'anticiper les comportements des salariés.¹⁷
- Difficulté d'évaluer le personnel car le fait d'intervenir dans l'évaluation des compétences conduit souvent l'entreprise à des changements organisationnels. Il est également difficile de supprimer des postes et d'en proposer d'autres.
- Difficulté en termes de prévision. En effet, l'avenir est incertain il sera donc difficile pour l'entreprise de déterminer des pratiques qui vont toujours correspondre aux enjeux affichés.
- Cette démarche prévisionnelle est lourde et nécessite beaucoup de temps et d'argent. Il faut savoir diffuser et manier ses outils. Ces derniers nécessitent également un fort investissement. Les différents ajustements qu'elle apporte ont chacun ses limites. Le marché du travail ne peut fournir toutes les compétences recherchées par l'entreprise et la formation ne peut pas toujours permettre toutes les évolutions. De plus, pour permettre à l'entreprise tous les avantages qu'elle peut apporter, la GPEC doit s'appuyer sur des prévisions fiables. En cas de décalages entre prévision et réalité, les conséquences peuvent être pires que celles qu'elle est censée éviter¹⁸.

1.4 L'objectifs de la GPEC

L'objectifs d'une démarche de la GPEC peut être analysé à deux niveaux : pour l'entreprise et pour les salariés.

➤ Pour l'entreprise

Elle devrait constituer une démarche permanente permettant d'une part d'anticiper l'évolution quantitative et qualitative des emplois à moyen terme d'autre part d'orienter les politiques RH en conséquence (formation, recrutement, mobilité).

➤ Pour les salariés

¹⁷ PERETTI.J-M, Op.cit.8ème Edition, Paris,2003-2004, page181.

¹⁸ Jean –François SOUTENAIN, Philippe FARCET. « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Foucher, Paris, page 277.

Elle devrait permettre à chacun de se construire un chemin professionnel, chemin qui soit aussi cohérent que possible avec l'évolution de l'entreprise. Les objectifs d'une démarche GPEC sont multiples à savoir :

- Adapter les ressources humaines : l'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois.
- Maitriser les conséquences des changements technologique et économique , pour développer de nouvelles compétences.
- Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation.
- Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle).
- Une flexibilité géographique, un révérencielle commun facilitant l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence).
- Une réduction des couts et des risques liés aux déséquilibres.
- Une meilleure efficacité de la formation.
- Eviter la perte de savoir dans l'entreprise (départ en retraite, démissions).
- Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources créatrices de valeur.¹⁹

¹⁹ LE GALL.J-M, « gestion des ressources humaines.PUF.COII. « Que sais-je ? », 2ème édition, 2012 page 50.

2- Analyse et description des postes :

L'analyse des postes permet de déterminer les activités, les tâches, les devoirs et les responsabilités propres à l'emploi, la nature et portée de décisions, les conditions de travail...

Elle est essentielle et selon Peretti, elle permet de fixer :

- Les exigences en qualités requises (formation, expérience).
- Les qualités de personnalité.
- La fourchette de rémunération du poste,
- La présentation du poste au candidat, ses perspectives d'évolution.

L'analyse des postes permet à l'entreprise de procéder à leur classification (hiérarchisation des emplois : nature de leurs tâches et place dans l'organisation).

Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement en permet d'attirer les personnes véritablement intéressées.

L'analyse du poste conduit à proposer une description du poste. Illustration : Peretti (1998, p.157-160)²⁰

La notion du poste peut être élargie. Ainsi, elle peut prendre en compte le contexte dans lequel le poste se situe, qui aussi à prendre en compte quand se poste est à envisager, le recrutement se faisant parfois en fonction de l'évolution possible dans l'entreprise. (Cadin, p.260).²¹

a. Evaluer les compétences

Une compétence est une combinaison de savoir, savoir-faire et savoir-être dans un contexte professionnel donné.

Les compétences peuvent être évaluées selon :

- La fréquence de mise en pratique
- leur intensité (par exemple, pour la compétence « accueil téléphonique » d'une standardiste, être en capacité de gérer 45 appels/hure).
- la criticité de la maîtrise de la compétence (c'est-à-dire qu'elle doit être impérativement maîtrisée),
- le niveau de difficulté du contexte dans lequel s'exprime la compétence.

²⁰ Peretti (1998, p, 157-160)

²¹(Cadin, p.260).

L'échelle d'évaluation des critères

L'échelle doit être choisie avec grande attention.

Différentes options existent : notation de 1 à 5, de A à E, très satisfaisant.

L'échelle doit permettre un positionnement clair et sans ambiguïté. Il existe un très grand nombre d'échelle d'évaluation, à chacun de créer celle qui correspondra le mieux à ses objectifs et sa culture.

Tableau 03 : Exemple d'échelle

A	B	C	D
1	2	3	4
Compétence à acquérir	Compétence à améliorer	Compétences maîtrisées	Personne, ressource
Inexistant	En deca du niveau requis	Conforme au niveau requis	Au-delà du niveau requis
Aucune pratique	Insuffisant	Satisfaisant	Très satisfaisant
Sensibilisation de type "je connais, j'en ai entendu parler"	Capacité à mettre en pratique	Compréhension et maîtrise de la majeure partie de domaine	Expertise dans le métier donné : je fais évoluer, je peux former un postulant à l'exercice de mon métier
Découverte : approche non professionnelle du domaine	Imitation et reproduction d'un apprentissage avec aisance et autonomie. Première phase d'acquisition professionnelle.	Adaptation : maîtrise du domaine par l'expérience sommet de l'acquisition par l'empirisme.	Des concepts et des principes théoriques du domaine.

Source : tableau réalisé par nous-mêmes

3- Planification des effectifs et des carrières

Objectif : organiser la main d'œuvre en fonction des besoins présente et à venir de l'entreprise.

Il s'agit alors de mettre à plat la mobilité qui existe dans l'entreprise au niveau quantitatif pour organiser une politique d'adaptation aux besoins à moyen terme de l'entreprise anticipée. Cela nécessite la mise en place de moyens de connaissances des ressources (effectifs, caractéristiques).

Une fois connus, l'entreprise peut en déduire les tendances futures d'évolution de ses ressources humaines et les comparer à ses objectifs et besoins.

3.1 Les politiques d'emploi :

La gestion à court terme de l'emploi a pour objectif d'assurer l'adéquation régulière entre les besoins de l'entreprise et la population au travail.

Elle répond à 3 situations fréquentes :

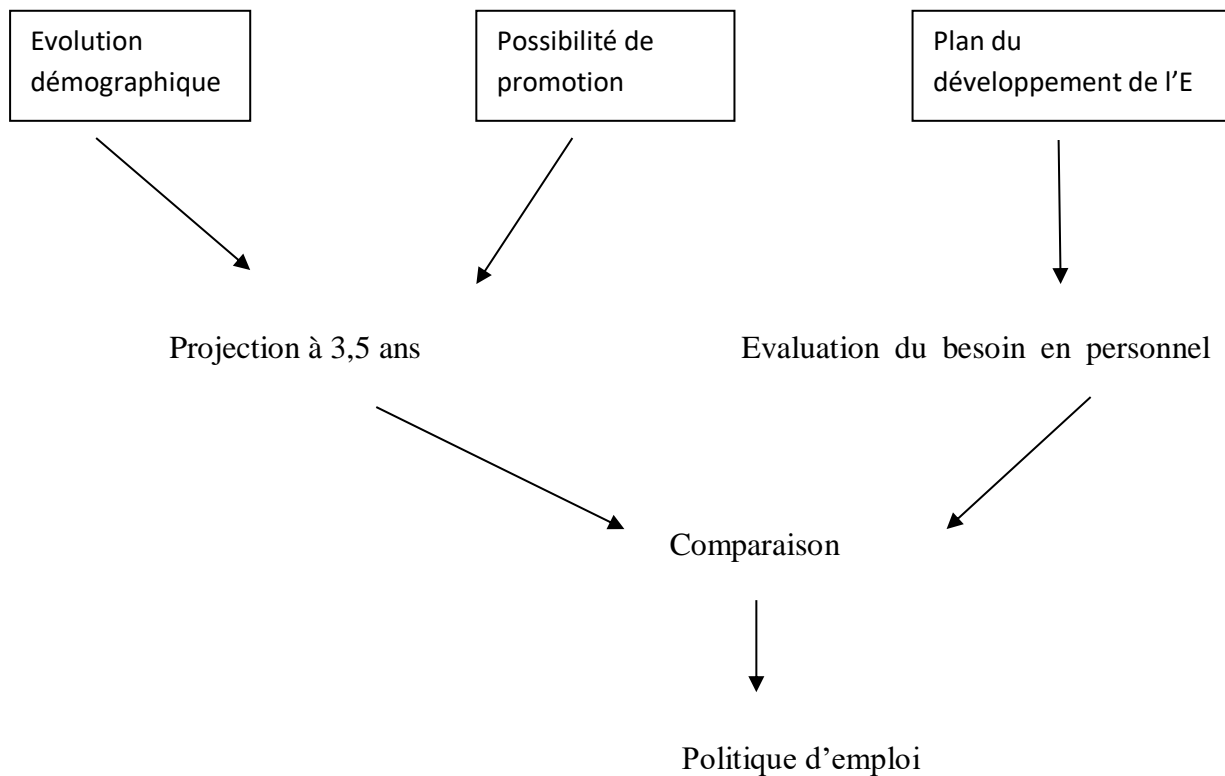
- ❖ Les variations saisonnières d'activité ;
- ❖ Les pointes de production ;
- ❖ Les baisses de production.

Les moyens d'action peuvent impacter les différentes politiques de la fonction RH :

- ❖ La politique de rémunération (ex : heures supplémentaires)
- ❖ La politique de recrutement (ex : embauche de travailleurs saisonniers)
- ❖ La politique d'aménagement du temps de travail (ex : modulation des horaires, réduction du temps de travail)
- ❖ La politique d'externalisation / internalisation

La gestion à moyen terme de l'emploi (3 à 5 ans) suppose un état des lieux et s'articule autour du schéma suivant :

Figure N° 8 : La gestion anticipée de l'emploi



Source : Dumais (Jean-François)

3.2 L'évolution démographique :

Il s'agit ici de connaître les caractéristiques de la population de l'entreprise par une analyse des effectifs.

- Quels sont les effectifs possibles à prendre en compte ?
- L'effectif habituel qui englobe l'ensemble des personnes travaillant habituellement dans l'entreprise (y compris les intérimaires et les contrats suspendus)
- L'effectif inscrit au registre du personnel (c'est-à-dire les engagements de l'entreprise en termes de contrat de travail).
- L'effectif payé
- L'effectif mesurant le personnel présent à un moment donné.

Une fois les quantitatifs mesurés, il est nécessaire de déterminer les critères influant la nature des effectifs :

- Les mouvements d'entrée et de sortie, la mobilité interne
- La comparaison de la population (ex : les différents statuts CDD, intérim, CDI, temps partiel...)
- La structure (âge, ancienneté, répartition par sexe, par formation)
- La répartition par poste, par catégorie et par qualification

Les outils pouvant être utilisés ici sont principalement la représentation de la pyramide des âges et le bilan social.

3.3 L'évaluation des besoins en personnel

Il s'agit d'anticiper les évolutions et comparer celles-ci aux besoins futurs de l'entreprise sur un horizon donné.

- ❖ Définir l'horizon sera étroit et ne permettra pas un temps de réaction suffisamment rapide. Trop large, les prévisions sont plus difficilement réalisables car incertaines. La solution idéale est de raisonner à moyen terme, c'est-à-dire, en générale entre 6 mois et 2 ans.

-Les besoins en personnel doivent donc être évalués à partir de différentes données :

- ❖ L'état actuel du système productif (niveau de production, de capital technique, degré d'automatisation)
- ❖ Des projections de production conditionnés par l'évolution de l'environnement extérieure (ex : évolution du marché) et selon la stratégie choisie par l'entreprise (ex : diversification, logique de coût...)
- ❖ Evaluer les ressources en personnel

Ces données déterminent la quantité et la qualité du personnel nécessaire. En partant des calculs et profils actuels, l'entreprise anticipe leurs évolutions pour les mettre en adéquation avec ses besoins. Cette comparaison entre l'état actuel des ressources humaines et celui qui est anticipé révèle donc des écarts qu'il est nécessaire d'ajuster.

3.4 Comparaison et détermination des écarts

Les écarts mesurés peuvent être :

- ❖ Une pénurie d'effectifs ; les ressources par catégorie ou service sont inférieures aux besoins (déficit en technique par ex.)
- ❖ Un excès d'effectifs : les ressources sont supérieures aux besoins (excès d'agents de maîtrise)

- ❖ Un déséquilibre structurel : mauvaise répartition des effectifs par catégorie (trop ouvriers non qualifiés, pas assez d'ouvriers qualifiés, par âge (population vieillissante))

3.5 Les ajustements possibles :

Les ajustements externes :

- Mise en place d'une politique d'out-placement ou d'encouragement au départ,
- Mutation interne ou externe ;
- Mise en place d'une mobilité.

Avantage :

- Procédure rapide, facture de rajeunissement.
- Mise en place d'une mobilité

Inconvénient :

- Les départs sont souvent synonymes de perte de savoir-faire, d'expérience, de mémoire, et peuvent être facteur de démotivation.
- Le recrutement coûteux, implique des contraintes d'adaptation.
- Une possible pénurie sur le marché de l'emploi des compétences recherchées

Les ajustements internes : le développement du potentiel humain de l'entreprise

- La flexibilité du temps de travail
- La mobilité interne : la gestion des carrières

4- La gestion prévisionnelle des ressources humaines

4.1 Les principes de base :

La gestion des ressources humaines vise à tenir à la disposition de l'entreprise un potentiel humain qui lui permette d'atteindre les objectifs économiques et sociaux qu'elle s'est fixés. Sa finalité est donc d'harmoniser les logiques économiques et humaines de l'entreprise. Le critère de réussite est la satisfaction des besoins de l'organisation et la motivation des salariés à leur poste de travail.

Gestion prévisionnelle : mode de gestion qui se base sur un mode représentatif des activités futures de l'entreprise il représente les choix retenus pour atteindre les objectifs fixés.²²

²² [https:// www. Étudier.com./dissertation / Gestion-Prévisionnelle/265576.html](https://www.Étudier.com/dissertation/Gestion-Prévisionnelle/265576.html).

Tableau 04 : Les critères de réussites

Entreprise	Salariés
<p>Objectif nécessitant des compétences</p> <p>Aujourd'hui production- services : normes, qualité délai ...</p> <p>Organisation en filière et emplois</p>	<p>Ressources humaines disponible</p> <p>Métier</p> <p>Performances</p> <p>Compétences</p> <p>Poste</p>
Outils de gestion de personnel	
<p style="text-align: center;">Analyse des emplois</p> <p>Demain l'entreprise a :</p> <p>Des projets</p> <p>Des objectifs à atteindre</p> <p>Des critères de rentabilité</p> <p>Des exigences de compétitive</p>	<p style="text-align: center;">Evaluation des performances</p> <p>Demain, compétences à prévoir compte tenu</p> <p>Des projets professionnels</p> <p>De la motivation</p> <p>Des capacités d'adaptation</p> <p>Du potentiel des salariés</p>
Outils de gestion de personnel	
Gestion prévisionnelle des emplois	Gestion prévisionnelle des compétences

Source : [https:// www. Etudier.com./dissertation / Gestion-Prévisionnelle/265576.html](https://www.Etudier.com./dissertation / Gestion-Prévisionnelle/265576.html).

La gestion prévisionnelle des ressources humaines recouvre quatre champs différents :

- La gestion prévisionnelle des effectifs ;
- La gestion prévisionnelle des emplois ;
- La gestion prévisionnelle des compétences ;
- La gestion des carrières.

4.2 L'approche par les métiers :

Les entreprises définissent leur identité à travers leur métier. Ce métier résulte d'une combinaison de savoir-faire et de compétences distinctives adaptés à un marché ou à un secteur d'activité particulière.

L'objectif est d'ajuster les métiers, compétences et qualifications à la stratégie de l'entreprise. L'approche quantitative n'est pas suffisante, et il faut s'intéresser à la nature des compétences existantes dans l'entreprise.

Définition du métier : c'est un ensemble de postes ou de situations de travail donnant lieu à des activités comparables et qui requièrent un ensemble de compétences comparables. Il réunit les situations de travail qui s'articulent autour de quatre paramètres que sont les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être et les savoirs évoluer.

Cette cartographie des métiers et des compétences permet de réaliser une politique d'ajustement correct.

L'identification et le recensement des métiers impliquent l'élaboration d'un répertoire des métiers à travers plusieurs étapes :

- Identifier les postes existants dans l'organisation
- Agréger les postes en fonction de leur proximité et complémentarité d'activités ainsi que du niveau de compétences nécessaire à l'occupation de ces postes,
- Décrire le contenu de chaque métier.

4.3 La cartographie des métiers²³ :

L'objectif est d'identifier les évolutions techniques, organisationnelles, ou structurelles, et leurs conséquences sur les métiers, autrement dit de mettre en évidence :

- Les métiers modifiés dans leur contenu
- Les métiers amenés à disparaître ou à se réduire
- Les métiers ou emplois stratégiques pour la vie de l'entreprise et son développement (étroitement liés à la compétence)
- Les métiers « émergents » directement issus de l'évolution des technologies, des orientations nouvelles du marché et encore peu développés (compétences rares - enjeu de formation)

²³ AMNYOS CONSULTANTS www.amnyos.com

- Les métiers à faibles valeur ajoutée car avec un contenu pauvre (pérennité de ces métiers-devenir de leur titulaire)

Face à ces modifications, les politiques d'ajustement peuvent être :

- une politique de formation /de gestion des carrières ;
- la mobilité, le reclassement, la reconversion ;
- une politique de recrutement ;
- une politique d'aide au départ (out placement).

A quoi sert une fiche métier ?

LA fiche métier est un outil essentiel en entreprise.

Elle est le document de référence sur lequel s'appuyer :

RECRUTER :

- elle permet dans un première temps de rédiger une **offre d'emploi** qui reprendra les activités clés de l'emploi ouvert ; les compétences recherchées et précisera les conditions dans lesquelles le professionnel travaillera.
- C'est également à partir d'elle que la **fiche de poste** peut être construite. La fiche va décrire les missions affecté es à un emploi **dans l'entreprise**. Elle empruntera donc à la fiche métier la description générale et la finalité de poste.

Elle déclinera les activités et missions attachés au poste, leurs conditions d'exercice. Là encore, il est important de personnaliser la fiche de poste conformément au périmètre envisagé pour l'emploi de l'entreprise.

Former et faire évoluer :

La fiche métier est un support utile également pour permettre de :

- Visualiser et partager (entre l'employeur et le salarié) les compétences à acquérir ou à développer sur métier donné
- Donner des repères aux managers pour faire évoluer les membres de leur équipe
- Faciliter la transmission des savoirs faire

Disposer d'un tel document, ou, mieux encore, de la fiche de poste, est essentiel et facilitant pour conduire **les entretiens professionnels** et ainsi :

- Valoriser les savoir-faire
- Identifié les écarts entre les compétences attendues et celles mises en œuvre

- Repérer les potentiels

A partir de là, tout employeur pourra :

- **construire un plan de formation** en appui l'adaptation et au développement des compétences de ses salariés.
- **Identifier les points communs entre différents et emplois.**
- **Accompagner les mobilités.**²⁴

4.4- Les principales méthodes d'analyse des compétences

Les quatre grandes approches généralement retenus par les entreprises pour analyser les compétences sont les suivantes :

- Méthode analytique
- Matrice de compétences
- Dictionnaire de compétences
- Standards de compétences

A- la méthode analytique :

Cette approche consiste à effectuer l'analyse sur la base d'une série de compétences applicables à tous les domaines professionnels.

Il s'agit pour l'entreprise de déterminer les domaines de compétences qu'elle estime essentiel et pertinents compte tenu de sa culture et de son fonctionnement : ces compétences sont appelées « compétences générique »

Les compétences génériques le plus couramment retenues sont les suivantes :

- Connaissances/expertise
- Relation/communication
- Résolution de problème
- Autonomie
- Management/ coordination

Une fois sélectionné, les compétences font l'objet d'une définition générale puis d'une différenciation en degrés de compétences, qui sont eux aussi définis. Le nombre de degré varié ou non d'une compétence à l'autre, en fonction des exigences de l'entreprise et des variantes observées.

²⁴ AMNYOS Consultants www.amnyos.com

L'analyse des compétences proprement dite consiste à évaluer la fonction ou l'individu sur chacune des compétences et à choisir le degré représentatif de ses exigences (pour la fonction) ou de ses savoir-faire détenus (pour l'individu).

b- les matrices de compétences :

L'objectif essentiel de cette méthode est la mesure et la gestion de compétences. Les matrices supposent l'identification des différents domaines de compétences, de manière transversale aux activités, aux matières de l'entreprise. Chaque domaine de compétences est décrit en niveaux, de complexité croissante généralement, les niveaux sont les suivantes :

- Notion de base
- Pratique professionnelle/exécution
- Maîtrise d'une culture générale technique
- Niveau conceptuel

Une fois construite, les matrices de compétences sont rapides à mettre en œuvre. Il suffit de positionner en compétences l'objet de l'analyse (fonction actuelle ou future, individu, groupe de personnes ou groupe de fonctions...) la gestion est alors basée sur une mesure d'écart pour définir des formations, mobilité, reconversions, risques ressources humaines d'un projet.....

C – le dictionnaire de compétences :

Réaliser le dictionnaire de compétences de l'entreprise ou celles nécessaires pour la réalisation d'un projet précis consiste à identifier des blocs de compétences requises par les activités ou détenues par les individus.

Ces blocs sont définis de façon synthétique par les connaissances et savoir-faire qu'ils contiennent. Les blocs sont ensuite consolidés dans un dictionnaire où chaque compétence identifiée fait l'objet d'une description tournée vers l'activité réelle et opérationnelle.

Très ouverte, cette approche nécessite une méthode qui permettra de conduire l'analyse dans les conditions souhaitées de rigueur et de précision.

Il s'agit en effet de distinguer les savoir-faire (compétences opérationnelles), savoir-être (compétence comportementale). Cette approche facilite :

- L'aide au recrutement, grâce au profil des compétences essentielles génériques et techniques, nécessaire à l'exercice d'une fonction, qui peut être utilisé comme guide des entretiens de sélection.

- L'aide à la formation, le profil de compétences requises faite l'objet d'un examen méthodique de l'entretien annuelle, les point faibles et forts révélant respectivement des potentielles dévaluations et de tutorat ou des besoins d'acquisition de savoirs ou savoir-faire.

Le dictionnaire des compétences constitue la base d'un répertoire des formations, accessibles hors de l'entreprise ou en interne, par modules de formation ou pas d'expériences.

D- les standards de compétences :

La méthode d'analyse des standards de compétences elle consiste à identifiés, pour une fonction donnée, les standards de savoir-faire opérationnel attendus pour un exercice efficace. Cette approche est particulièrement adaptée aux fonctions d'exécution.

L'avantage principal de cette approche est son aspect concert, centré sur le détails savoir-faire. Il facilite notamment l'identification, la description et le transfert possible des compétences.

Les standards des compétences sont souvent très détaillés. Ils ressemblent à certains égards à des procédures ou des modes opératoires.²⁵

Section 03 : le rôle du système d'information des ressources humaines dans la gestion des compétences.

L'introduction des SI et des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) a bouleversé le quotidien, en général, et la fonction RH, particulièrement. Ce changement a donné naissance à la e-GRH, apparue à la fin des années 1990 aux Etats Unis signifiant littéralement la gestion électronique des ressources humaines. Celle-ci désigne tout ce que peuvent apporter les TIC à la fonction RH. La révolution du « on line » est alors entraînée et l'on voit apparaitre de nombreux outils « e » s'intégrant de plus en plus à la fonction RH de l'entreprise tels que la e-paie, le e-recrutement, la e-formation....etc. Aussi, des outils sont développés pour accompagner les organisations dans la mise en œuvre des démarches de gestion des compétences.

Cette section a pour objet d'étudier les effets des SI sur la fonction RH, en général, et sur la gestion des compétences plus particulièrement.

²⁵ Cours 3ème année mangement des ressources humaines semesttre1 « la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences »MOENSIEUR OBAZIZ. Année 2018/2019.

1. L'impact des SI sur la fonction ressources humaine : l'évolution vers la e-GRH :²⁶

Le développement des possibilités de communication interne via intranet et de communication externe via les médias sociaux généralistes ou professionnels ouvre de nouvelles perspectives aux entreprises dans le domaine de la e-GRH à travers :

1. La diffusion interne d'information concernant les procédures RH dans l'entreprise, la politique de formation, le catalogue des formations, les formulaires d'inscription, les éléments juridiques, les comptes rendus du comité d'entreprise...Le respect de la confidentialité sur toutes les informations concernant la vie privée impose des limites très strictes aux possibilités de communication et d'interrogation des bases de données ;
2. Le développement d'une gestion administrative automatisée en ligne pour la gestion des congés, la gestion des notes de frais, la mise à jour du fichier personnel, l'apprentissage électronique...Cependant, le maintien de formes directes de communication pour les décisions importantes (promotion, évaluation, affectation...) constitue une limite évidente à l'automatisation ;
3. La diffusion externe d'informations correspondant aux carrières, aux offres d'emploi, aux descriptions de poste, aux procédures à suivre pour un recrutement...

1.1. L'impact sur le recrutement :

Désigné par e-recrutement, ce traitement automatisé des informations réduit les distances, permet un recrutement plus rapide et moins coûteux qu'une campagne traditionnelle (dans la presse quotidienne ou périodique). C'est en effet un système flexible et proactif qui ne coûte presque rien. Basé sur l'exploitation de l'internet, ce système opérationnel à tout moment, offre des possibilités non négligeables en matière de recrutement. Aujourd'hui, les entreprises offrent leurs annonces de recrutement ainsi que leurs recherches de candidats sur internet.

Les progiciels de gestion des recrutements sont étroitement liés à l'utilisation d'internet pour recruter et à son impact sur les volumes à traiter. Leurs fonctions de base couvrent, d'un côté, la gestion des offres d'emploi et leur publication sur des supports en ligne, et de l'autre, la réception et le traitement des candidatures électroniques.

1.2. L'impact sur la paie :

²⁶Madame HAMOUTENE, Système d'information, cours Master I GRH UMMTO, 2020/2021.

Dans le domaine de la gestion des RH, la gestion de la paie a été une des fonctions dont l'automatisation a été la plus précoce. L'e-paie intègre les reporting, les indicateurs sociaux et les outils de simulation de la masse salariale. Parmi les avantages offerts par l'e-paie, on peut citer : la sauvegarde en temps réel des données sur un serveur sécurisé, la gestion automatisée des absences et des congés, la production et visualisation rapide des indicateurs sociaux...

1.3. L'impact sur la formation :

Les solutions e-learning sont une forme d'apprentissage en ligne, d'enseignement à distance qui repose sur un réseau accessible via ordinateur en utilisant les standards internet et les technologies de communication interactives. Nonobstant le cout de la formation, ces solutions sont consubstantielles du principe qui consiste à former en un minimum de temps un maximum d'apprenants.

Les avantages des solutions e-learning se déclinent en :

- 1. Pour l'entreprise :** ces solutions permettent de réduire les couts de la formation liée à ses métiers et à ses activités.
- 2. Pour l'apprenant :** le e-learning permet d'accroître l'efficacité générale des actions de formations puisque celles-ci sont adaptées aux besoins spécifiques de chaque formé.²⁷
- 3. Pour le formateur :** le recours à ce type de solutions permet au formateur d'enrichir de façon dynamique le contenu des formations qu'il prend en charge, comme il peut facilement actualiser le contenu pédagogique.

2. L'impact des SI sur la gestion des compétences :²⁸

La diffusion des SI et des TIC au sein de la fonction RH touche les dispositifs de gestion des compétences. Certains outils informatisés sont développés afin de faciliter les démarches prévisionnelles autour de la compétence.

2.1. La gestion des compétences : éléments de définition.

Dans le domaine de gestion des RH, la gestion des compétences peut être définie comme la somme des actions, démarches, outils,...permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences d

²⁷MADAME HAMOUTENE, Système d'information, cours Master I GRH UMMTO, 2020/2021.

²⁸ MADAME HAMOUTENE, Système d'information, cours Master I GRH UMMTO, 2020/2021.

Ont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégies, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture.

Acquérir renvoie naturellement aux actions menées pour recruter, mais aussi aux efforts déployés par une entreprise pour être attractive et attirer naturellement les candidats dont elle a besoin. Stimuler fait référence aux processus permettant à une entreprise de motiver individuellement ou collectivement ses salariés dans la direction qu'elle souhaite. Ces processus prennent forme, en particulier, à travers les méthodes de classification, de rémunération et d'évaluation mobilisées par une organisation.

Enfin, par réguler, on entend les moyens déployés pour assurer en permanence l'adéquation des besoins de l'entreprise (aujourd'hui et demain) à ses ressources disponibles : les actions de formation, la gestion des carrières, les processus de mobilités interne et externe, la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences,...appartiennent à cette famille de moyens mis à la disposition de l'entreprise. Cette gestion des compétences s'opère au sein d'une entreprise donnée. C'est la raison pour laquelle elle doit être adaptée à la vocation, aux buts et objectifs, à la stratégie de cette entreprise.

2.2. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) :

Au-delà de la révolution introduite dans les pratiques de la GRH, en général, et la gestion des compétences en particulier, les SI et les TIC tendent de plus en plus à faciliter les démarches prévisionnelles inhérentes à la gestion des compétences. Ceci s'est matérialisé dans le terme générique de GPEC.

La GPEC consiste à anticiper la gestion des compétences pour permettre à chaque organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques. C'est le résultat du développement des démarches prévisionnelles suivies par les entreprises en matière de personnel. Pour Gilbert (2006), la GPEC représente « l'introduction du temps, de façon consciente, dans la gestion, en amont du système de GRH en éclairant les décisions par les analyses appropriées, en aval en contribuant au pilotage de la performance RH. La gestion prévisionnelle n'est rien d'autre que l'introduction, dans la tête des décideurs, d'une réflexion sur le futur qui pèse réellement sur les décisions ».

Ce processus de planification et d'anticipation, comporte trois éléments clés (le triple a de la GPEC : anticiper, analyser, ajuster) :

- Anticiper les besoins en compétences et effectifs ;
- Analyser les ressources actuelles ;
- Ajuster ou mettre en cohérence les besoins futurs et l'état actuel des ressources humaines pour construire un plan d'action permettant de réaliser les ajustements, étape par étape.

En fait, aujourd'hui, excellence opérationnelle et gestion des talents riment avec gestion des compétences individuelles et collectives. En apportant des données qualitatives, les outils d'évaluation permettent de faire le lien, de manière pertinente, entre les compétences des collaborateurs et les exigences des emplois. Dans ce sens, les spécialistes des ressources humaines peuvent s'appuyer davantage sur les dimensions liées au savoir-être (la sociabilité, la relation au travail et à la hiérarchie, le rapport au stress, etc...) pour faire leur choix.

Désormais, les compétences techniques n'ont plus le monopole du critère discriminant entre deux candidatures.

La GPEC peut porter sur la main d'œuvre, mais également sur les effectifs, les emplois et les compétences (Gilbert, 1999). C'est un référentiel des emplois et des compétences qui constitue l'un des outils pivot des démarches compétences à partir duquel de multiples usages peuvent être articulés (Grimand, 2012) : orientation des profils de recrutement, repérage des étapes de progression dans l'emploi, ciblage des besoins de formation, gestion de parcours de mobilité, réflexion sur les métiers sensibles, etc.

Son élaboration, vise à spécifier le contenu des tâches liées à l'emploi et les compétences requises pour les réaliser. Bien qu'elle reste usuellement fortement centrée par la direction de la ressource humaine, la démarche est susceptible d'impliquer l'encadrement intermédiaire, les salariés eux-mêmes, mais aussi parfois, les partenaires sociaux et, le cas échéant, un appui méthodologique par une structure de conseil externe.

Conclusion :

Ce chapitre explore l'apport des SI à la fonction ressource humaine, en général, et à la gestion des compétences plus particulièrement. En effet, les SI et les TIC ont instauré des changements importants au niveau de la fonction RH. Depuis, plusieurs solutions technologiques ont été mises en place pour accroître l'efficacité de cette fonction avec les outils de communication, les logiciels spécialisés dans la gestion de la paie, la mobilité...etc.

Au-delà de ces apports, la révolution réside dans le support que fournissent certains outils aux démarches de gestion des compétences incluant le processus de planification et d'anticipation de ces dernières afin qu'elles répondent de la meilleure façon qui soit aux choix stratégiques de l'entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reste un défi pour l'entreprise dans la mesure où elle est confrontée à un environnement de plus en plus incertain, avec des changements démographiques, sociaux, juridique et économique importants.

La démarche GPEC est désormais l'objectif majeur d'une focalisation sur l'individu, à travers des plans d'action efficaces, ainsi que une trajectoire en interne, accès sur le renforcement des compétences et le développement des actifs spécifiques de demain.

Chapitre III

Etude de SIRH au niveau de l'entreprise ENIEM

Introduction :

Ce troisième chapitre sera consacré à l'étude empirique. Dans un premier temps, nous présenterons un diagnostic sur le SIRH au niveau de l'entreprise ENIEM.

L'intégration des systèmes d'information est d'une importance capitale. Le but de ce chapitre est de tenter et de montrer l'existence et la place du SI dans l'entreprise ENIEM de la wilaya de TIZI-OUZOU.

Pour ce faire, nous avons procédé à une enquête de terrain par un guide d'entretien, auprès d'un échantillon de personnel de l'ENIEM.

Ce chapitre est ainsi structuré en deux sections :

Dans la première section, nous exposerons les principes spécifiques de l'ENIEM (sa création, son domaine d'activité, son organisation générale, ses objectifs et ses missions...).

Dans la deuxième, nous tenterons d'analyser et d'interpréter les résultats auxquels nous avons aboutis et de tirer des conclusions utiles.

Section 01 : présentation de l'entreprise ENIEM

L'entreprise ENIEM nationale de l'électroménager a été constituée par le décret N 83-19 du 02/01/1983 suite à la restructuration organique de l'EX SENELEN créée en 1974.

A partir du 08/10/1987, en application de la loi 08/01/1989, l'ENIEM, en application de la loi 88-01 de la 12/01/1989 portant orientation des entreprises publiques économiques devient ainsi une société par action SPA au capital social de 295.7500.000 DA détenu en totalité par le groupe INDELEC.

1. Situation géographique :

L'entreprise ENIEM (Entreprise Nationale des Industries de Electroménagers) se trouve au sein de la zone industrielle AISSAT-IDIR OUED-AISSI 0 10 Km de TIZI-OUZOU, s'étalant une surface totale de 55 Hectares, sa direction générale se trouve au chef-lieu de TIZI-OUZOU à proximité de la gare ferroviaire.

2. Historique :

ENIEM est une entreprise publique économique constitué le 2 janvier 1974 sous tutelle de l'entreprise SONELEC.

Leader de l'électroménager en Algérie. Doté d'un capital d'1 milliard et demi de dollars, d'un savoir-faire reconnu et d'une main d'œuvre performante, elle a su se construire une réputation solide dans le domaine du froid, de la cuisson, de la climatisation.

3. Champ d'activité de l'ENIEM :

L'ENIEM est le leader de l'électroménager en Algérie. Elle possède une expérience de 40ans dans le développement et la fabrication d'appareils dans différents branches de l'électroménager :

- Les appareils ménagers domestiques.
- Les appareils de collectivités.
- Les petits appareils ménagers.
- Les produits sanitaires.

L'activité de l'ENIEM sera concentrée sur la fabrication de réfrigérateurs, cuisinières, et climatiseurs. Cette activité sera assurée par plusieurs unités de production :

3.1. Unité froid :

Elle est chargée de la production et le développement des produits froid.

3.2. Unité cuisson :

Chargée de la production et le développement des produits de cuisson, ses activités sont :

- ✓ La transformation des tôles ;
- ✓ Assemblage.

3.3. Unité climatisation :

Les capacités existantes sont de 60.000 climatiseurs sous licence AIWELL-France-1977, dont les modèles sont :

- Climatiseurs type fenêtre - 9000, 12000 et 15000 BTU/h.

- Climatiseurs Split système S320 – 11250 BTU/h.
- Climatiseurs Split système S530 – 18000 BTU/h.
- Climatiseurs Split système S430 – 14950 BTU/h.
- Machine à laver 07 Kg.
- Chauffe-eau 10 litre à GN et GB.

3.4. Unité commerciale :

Ses activités sont :

- A distribution et l'exploitation des produits ENIEM.
- Le service après-vente (à travers ses moyens propres et un réseau d'agent agréés).

3.5. Unité prestations techniques :

Cette unités assurent les fonctions de soutien aux unités de production dans les domaines de :

- Réparation des outils de moules ;
- Conception et réalisation d'outillages ;
- Fabrication de pièce de rechange mécanique ;
- Gestion des énergies et fluides ;
- Gardiennage et sécurité ;
- Travaux d'imprimerie.

4. Missions et objectifs de l'entreprise :

La mission de l'ENIEM est d'assurer la production, le montage, la commercialisation, le développement et la recherche dans les différentes branches de l'électroménager notamment :

- Les appareils de cuisson par l'unité cuisson ;
- Les appareils de climatisation par l'unité climatisation ;
- Les produits sanitaires par l'unité d'AIN DEFLA.

Les objectifs de l'entreprise ENIEM sont multiples :

- L'amélioration de la qualité des produits ;
- La maîtrise des coûts de production ;

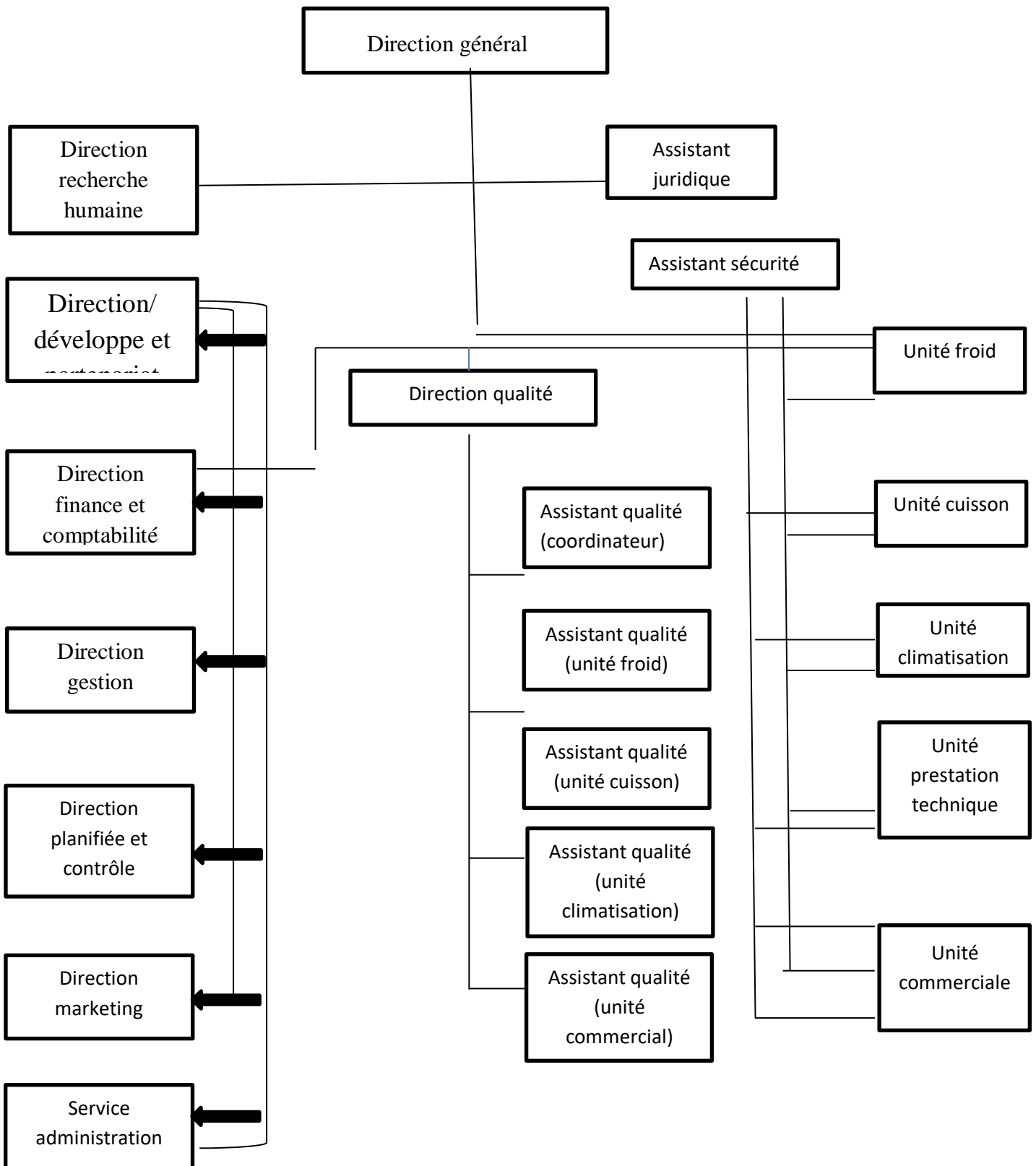
- L'augmentation de capacités d'études et de développement ;
- L'amélioration de la maintenance de l'outil de production et des installations ;
- La valorisation des ressources humaines ;
- L'augmentation des taux d'intégration (interne et externe) ;
- L'augmentation du volume de production.

5. Organisation général de l'ENIEM :

Après avoir présenté l'organisation générale de l'ENIEM, nous allons présenter celle de lieu de notre pratique qui est l'unité de prestation technique (UPT).

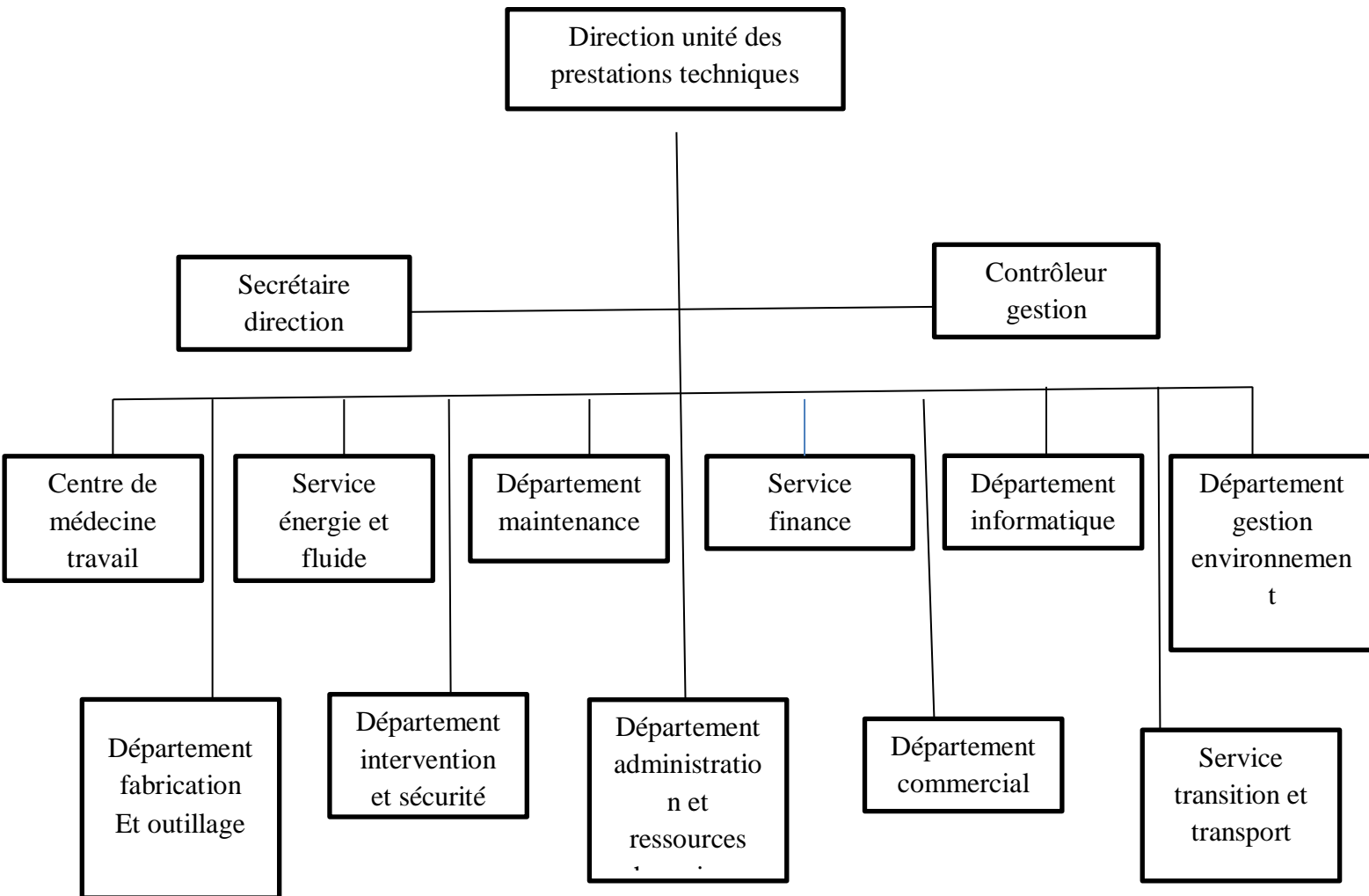
5.1. Organigramme de l'entreprise ENIEM :

Figure N°9 : Organigramme de l'ENIEM



5.2. Organigramme de l'unité de prestation technique :

Figure N°10 : Organigramme de l'unité de prestation technique



Les différents acteurs de l'unité de prestation technique :

1. Chef de département :

Anime et contrôle tous les travaux de conception, de mise en place, maintenance et de développement des systèmes de gestion informatique des unités.

2. Chef de service exploitation :

Il veille sur la gestion d'ensemble de moyens informatique de saisie, de traitement de transmissions et de restituassions de l'informatique assiste les utilisateurs et intervient sur les incidents.

3. Agent maintenance et réseau informatique :

Surveille le réseau et maintient la machine dans un état propre.

4. Le gestionnaire de système d'exploitation :

Procède au chargement des énergies (air conditionné électricité via onduleur) des ordinateurs et du système d'exploitation.

5. Chef de service développement système informatique :

La tâche de ce poste consiste à assurer la maintenance des différents systèmes et leurs adaptations aux exigences nouvelles. Elle assure également le développement de nouveaux systèmes conformément au plan informatique.

6. Administrateur système informatique (comptabilité) :

Son rôle est de réaliser les différents programme de l'application et ce par :

- ✓ Un découpage de l'unité de traitement en programme.
- ✓ Une écriture de programme dans la langue choisie.
- ✓ La mise au point des tests de contrôle, la correction et la finalisation de programme.
- ✓ Rédiger un dossier d'exploitation pour le compte de la structure concernée.
- ✓ Assiste les utilisateurs et suit le déroulement des phrases de lancement.
- ✓ Assiste les utilisateurs dans l'application dont il a la charge.
- ✓ Assiste sa hiérarchie dans l'élaboration et le maintien de la documentation.

7. Administrateur système informatique : (stock, pièce de rechange, gestion personnelle, etc.)

Assurer l'analyse organique de l'étude, à savoir l'élaboration de la solution qui a été retenue par :

- ✓ Une reprise de la chaîne fonctionnelle pour la découper en unité de traitement qui correspond à des programmes définissant pour chacune d'elles, un mode de stockage des programmes, fichiers, etc. et de l'enchaînement des opérations à effectuer (chaîne organique).
- ✓ La confection de dossier d'exploitation définissant les conditions.
- ✓ La maintenance des chaînes de traitement.

8. Administrateur système informatique (paie) :

Assure l'étude de l'application et rend compte à sa hiérarchie.

Assure l'analyse fonctionnelle du projet conformément au planning de réalisation préétabli par hiérarchie par :

- ✓ Une étude approfondit du cahier des charges (choix de méthode d'analyse, flux, et diagramme d'information, production de données et élaboration d'un dictionnaire de données, élaboration de la base de données, et élaboration de procédure.
- ✓ Un découpage de l'application en module simple de manière à faciliter la compréhension l'écriture, l'exploitation et la maintenance des programmes.
- ✓ L'établissement d'un dossier d'analyse qui comporte l'objet de l'application et la solution technique.

6. La présentation humaine de l'ENIEM :

Depuis sa création l'ENIEM disposait d'effectif important. Aujourd'hui même si la compression des effectifs est très considérable (passant de 5000 à moins de 1700), chaque unité possède un département administration et ressources humaines et la direction générale abrite la direction des ressources humaines.

L'ENIEM est en 2006 dirigée par quatre cadres dirigeants : le directeur général, le directeur de la finance et comptabilité, le directeur de la planification et contrôle de gestion et le directeur de la communication et marketing qui est également le directeur de l'unité commerciale.

L'effectif total de l'ENIEM en mars 2016 est de 1673 employés, réparti entre cadres avec 311 personnes (19,80%), agents de maîtrise avec 471 personnes (28,15) et agents d'exécution avec 891 personnes (53,25%).

40% des employés de l'ENIEM exercent dans les fonctions de soutien (comptabilité, gestion des ressources humaines, marketing...), ce qui est supérieur à la norme (15%) pour une entreprise industrielle d'après les responsables, contre 60% dans les fonctions principales (production, distribution...).

7. l'environnement direct de l'ENIEM :

7.1. Les fournisseurs :

L'ENIEM est une entreprise qui fabrique des appareils électroménagers. Pour ce faire, elle achète des matières premières et des composants (robinetteries, évaporateurs, compresseurs) qu'elle utilise dans les ateliers de fabrication. Pour le fonctionnement de ces ateliers l'ENIEM acquit de matériel de production, pour la manutention de matériel de manutention (chariot élévateurs), pour la distribution de ses produits de matériel de transport (camions).

L'ENIEM, pour son système informatique recours aux solutions externes, d'où les achats et acquisitions (ordinateurs, logiciels, fils réseaux, analyses du système d'information).

Au fil des années, l'ENIEM a tissé des relations solides avec plusieurs fournisseurs locaux et étrangers (France, Italie, Allemagne, Japon), afin de s'approvisionner en matière première, composants, pièces de rechange et matériels.

Le matériel, notamment, de production est acquis de fournisseurs étrangers, tant dis que les matières premières et les composants sont achetés des étrangers et des fournisseurs locaux bien que principalement auprès de fournisseurs européens.

L'ENIEM reste dépendante de ses fournisseurs étrangers et ses relations avec eux sont caractérisé par :

- Un faible pouvoir de négociation, vu sa dépendance ;
- Une faible valeur ajoutée, étant donné que 80% du prix de revient provient des achats ;
- Hausse de la facture des approvisionnements, vu que les achats se font en euro (renchérissement de l'euro par rapport au dollar), et manque des ressources financières (manque de devise du à l'absence de l'exploitation).

Parmi les fournisseurs de matières premières et composants, on peut citer : CHONGING pour les tubes aluminium, SARPER pour les robinetteries à gaz et Général Emballage pour les cartons d'emballage.

7.2. Les concurrents de l'ENIEM :

Avant l'ouverture du marché, la concurrence était faible dans le secteur de l'électroménager. Avec l'ouverture du marché beaucoup d'investisseurs ont voulu investir

dans ce domaine. Mais, vite ils se sont retiré vu les difficultés et les grands moyens qu'exige ce genre d'investissements.

Aujourd'hui, à côté de l'ENIEM, qui a commencé la en 1977 et qui possède une expérience (40 ans) dans ce secteur, on trouve quelques marques locales qui ont pu se développer (Condor) et des marques étrangères (LG, SAMSUNG, BEKO, Brendt).

Sur le marché algérien, l'ENIEM est le leader national de l'électroménager. Mais cette place est menacée par la concurrence, notamment, des plus grands producteurs mondiaux tel SAMSUNG, de nouveaux arrivants tels Brendt et de marque locale (Condor) qui prennent plus de part du marché.

La concurrence est axée, notamment, sur l'innovation, la qualité et les aspects marketing (désigne, publicité). L'ENIEM, pour réduire l'impact de cette diminution des parts du marché, est allée vers le transfert des technologies en passant des accords avec des entreprises étrangères (achat de licences).

La restructuration du complexe de production en unités spécialisés contribue aux objectifs stratégiques d'adaptation aux spécificités des couples produit/ marché, et afin d'accroître la satisfaction des clients, l'ENIEM a axée sa stratégie sur la qualité de produit de service (solidarité, service après-vente).

7.3. Les clients de l'ENIEM :

Avant l'ouverture du marché, la vente de produits ne posait pas problème à l'ENIEM. Ces clients étaient les administrations et institutions publiques, les entreprises publiques et privées et les particuliers. Etant une entreprise publique, l'Etat prenait une partie de la production de l'ENIEM à travers des conventions et assurait ainsi, l'écoulement des produits.

Aujourd'hui encore, une partie de la production est prise par des institutions et entreprise d'Etat, mais ce dernier n'assure plus la liaison (autonomie de gestion notamment pour les entreprise) et la part de l'ENIEM a diminué. Pour les autres clients, l'ENIEM subit une forte concurrence.

8. La stratégie de l'ENIEM :

Avant la libéralisation du marché, l'objectif des entreprises nationales créées par l'Etat, était de répondre à une demande sociale importante. L'ENIEM avait pour objectif de

satisfaire les besoins de la population en produits électroménagers. La demande était supérieure à l'offre et l'ENIEM était la seule sur le marché et occupait la position de monopole. Dans ce contexte, l'ENIEM n'avait pas besoin de stratégie. Pour répondre à la variété de la demande, elle s'est engagée dans une gamme variée des produits.

Avec le passage à l'économie de marché, le marché de l'électroménager devient de plus en plus concurrentiel. Pour faire face à cette concurrence, l'ENIEM s'est retrouvée obligée d'avoir une stratégie afin d'assurer sa pérennité. L'ENIEM a adopté une stratégie de recentrage sur son métier de base et de spécialisation.

Dans le cadre de cette stratégie de spécialisation, l'ENIEM a pour objectif d'améliorer le rapport qualité/prix à travers la réduction de ses coûts et l'amélioration de la qualité des produits (en procédant aux partenariats avec les étrangères).

9. La politique de l'ENIEM :

Avant, la qualité n'était pas vue en tant que démarche et son aspect stratégique négligé. Le contrôle de la qualité par exemple était confiné dans une structure définie qui se limite à contrôler les réalisations.

Afin de s'adapter aux exigences et standards internationaux. L'ENIEM a adopté depuis 1998, une démarche qualité. L'ENIEM est la première entreprise algérienne certifiée pour le système de management de la qualité (SMQ) selon la norme ISO-9001, elle est également certifiée ISO-14001 environnement. Des audits de renouvellement de ces certificats se font périodiquement.

Les produits, eux aussi ont fait l'objet de certification tel que les cuisinières avec un certificat délivré par CERTIGAZ France en 2006.

Aujourd'hui, la qualité est une démarche qui s'inscrit dans la stratégie de l'ENIEM, le contrôle se fait à tous les niveaux de la chaîne logistique, le respect de l'environnement est pris en considération tout au long du processus de production et la satisfaction client est devenue une priorité (prise en charge des réclamations clients, amélioration de design).

Le contrôle de la qualité des produits a permis à l'ENIEM entre autres, de respecter les normes internationales en matière des taux des coûts de non-qualité qui ne doivent pas dépasser les 2% de la valeur de production, de fabriquer des appareils conformes aux exigences environnementales (0% CFC), de performance et de sécurité.

Section 02 : cas pratique.

Pour pouvoir répondre à la problématique posée au départ nous avons effectué une enquête auprès de l'entreprise ENIEM, les réponses et les avis obtenus lors de questionnaire seront synthétisés dans cette partie car il n'est pas académique (ni technique) de relater mot par mot ce qui a été dit. Donc c'est une vue englobant tous les propos et soulignant tous les points importantes, les solutions proposées, les problèmes rencontrés.

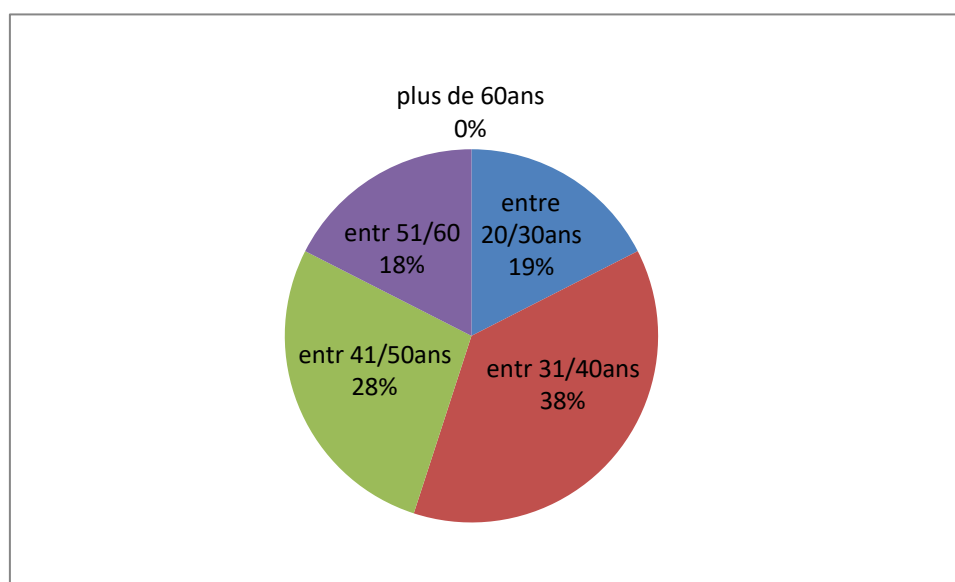
Q1 : Répartition des effectifs selon la tranche d'âge.

Tableau N°6 : répartition des effectifs selon l'âge

Age	Effectif	Le pourcentage
Entre 20/30 ans	14	17.5%
Entre 31/40 ans	30	37.5%
Entre 41/50 ans	22	27.5%
Entre 51/60 ans	14	17.5%
Plus de 60 ans	0	0%
Total	80	100%

Source : conception personnelle à partir de l'enquête

Figure N°11 : l'âge des employés



Source : conception personnelle à partir de l'enquête

D'après le tableau N°4 : le pourcentage des personnes entre 20/30 ans est de 17%, et les employés âgés entre 31 à 40ans et qui représente 37.5%, alors que les employés âgés entre 41/50 ans représente 27.5%, et la catégorie d'âge entre 51/60 ans représente 17.5% et finalement les employés âgés plus de 60 ans représente 0%.

On peut dire que l'âge moyen du personnel de l'ENIEM sont âgé entre 30et 40 ans, la catégorie des jeunes est donc la présente, et cela peut s'expliquer par le fait que les jeunes sont devenus la cible de l'entreprise, car ils assurent la croissance future avec la fidélisation à long terme.

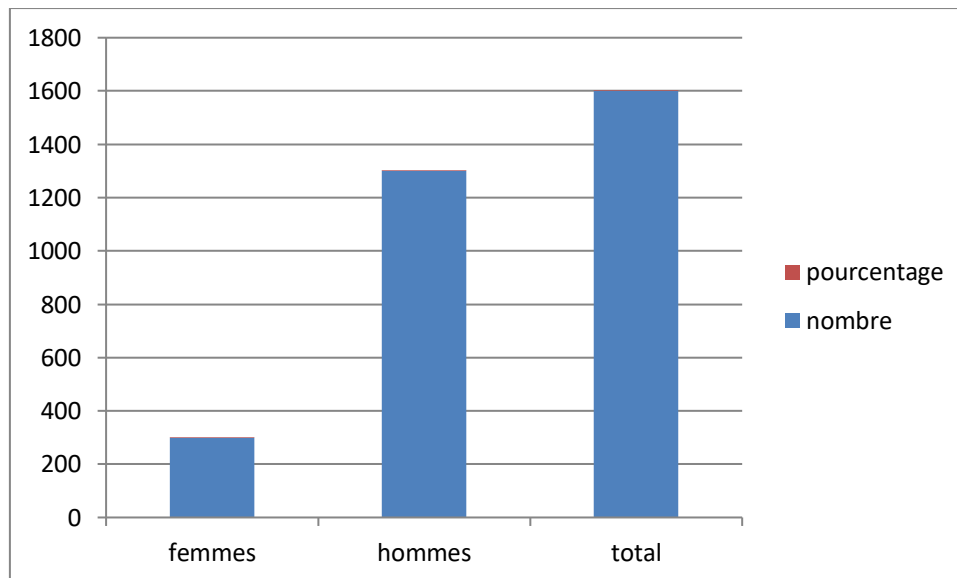
Q2 : Le sexe :

Tableau N°7 : sexe des employés

Sexe	Nombre	Pourcentage
Hommes	1300	81.5%
Femmes	300	18.75%
Total	1600	100%

Source : conception personnelle à partir de l'enquête

Figure N°12 : le sexe des individus



Source : établi par nous même à partir des données collectées sur le terrain

A travers notre étude, nous avons eu un taux de 81.5% des hommes et seulement 18.75% des femmes. Chose qui peut être expliquée par la dominance masculine dans cette

entreprise étant donné qu'elle est une entreprise industrielle, ou la majorité du personnel est dans les ateliers et ce dernier est constitué beaucoup plus de personne du sexe masculin et ce, en rapport avec la nature de travail (travail dur).

Toutefois, les femmes aussi ont leur place de plus en plus dans l'entreprise étant leur investissement massif dans les études supérieures qui leur offre des opportunités de décrocher des postes au sein de cette dernière dans toutes catégories.

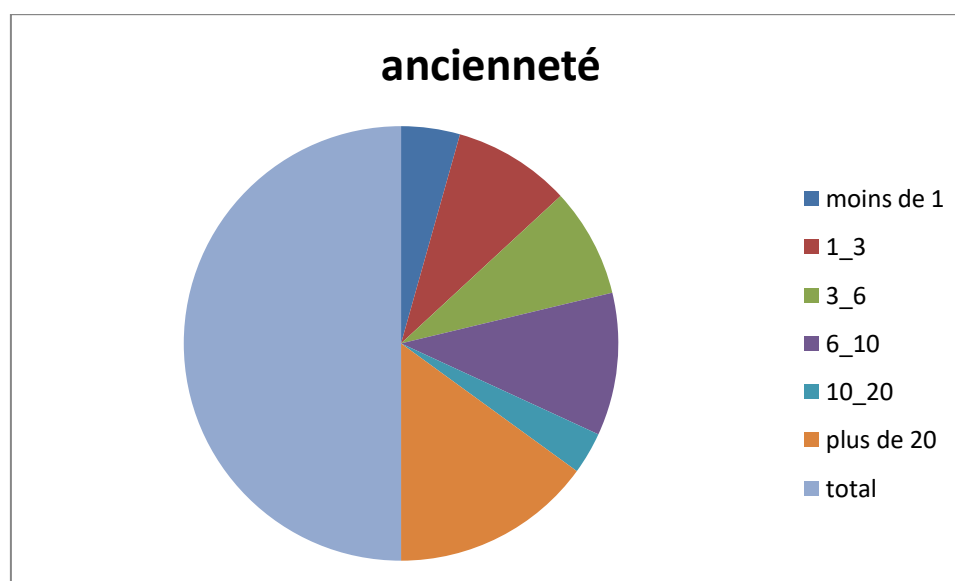
Q3 : Ancienneté des répondants.

Tableau N°8 : Ancienneté des répondants

Ancienneté	Ancienneté des employés	Pourcentage
Moins de 1	7	8.7%
1-3	14	17.5%
3-6	13	16.25%
6-10	17	21.25%
10-20	5	6.25
Plus de 20	24	30%
Total	80	100%

Source : conception personnelle à partir de l'enquête

Figure N°13: ancienneté



Source : conception personnelle à partir de l'enquête

Dans le N° 5 tableau, on a l'ensemble des années de service (ancienneté), et dans cette optique, nous avons de 10-20 ans d'ancienneté un taux de 6.25%, en second lieu, nous avons 8.7% pour les moins d'une année d'ancienneté, en troisième lieu, 16.25 pour ceux qui ont entre 3-6 ans de service, en quatrième lieu, nous avons 17.5% pour ceux qui ont entre 1-3 années de service, en cinquième lieu, nous avons 21.25% pour ceux qui ont entre 6-10 ans d'ancienneté et enfin, nous avons 30% pour ceux qui ont 20ans de service et plus. A cet effet, nous pouvons dire que le personnel de l'ENIEM est plutôt âgé et ancien dans le service.

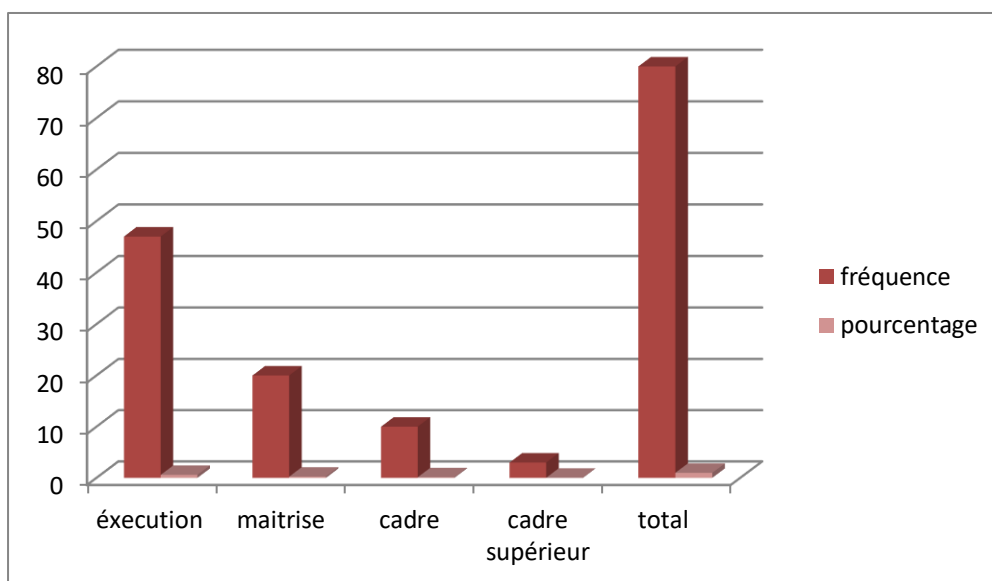
Q4 : fonctions des répondants.

Tableau N°9: fonctions des répondants

Fonction	Fréquence	Pourcentage
Exécution	47	58.7%
Maitrise	20	25%
Cadre	10	12.5%
Cadre supérieur	3	3.8%
Total	80	100%

Source : conception personnelle à partir de l'enquête

Figure N°14 : fonctions des répondants



Source : conception personnelle à partir de l'enquête

Dans le tableau N°7, nous avons la nature des postes occupés, au premier lieu, nous avons la catégorie exécution dont on a 58.7%, deuxièmement, nous avons la catégorie maitrise avec 25%, troisièmement, nous avons les cadres avec 12.5% et enfin on a les cadres supérieur avec 3.8%.

Q5 : Diplômes du personnel

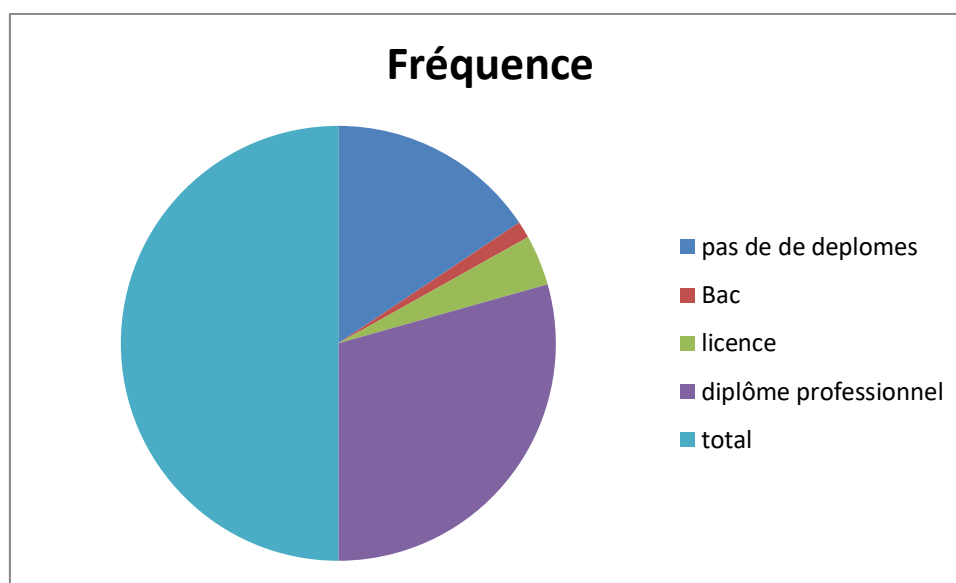
Tableau N°10: diplômes et formation du personnel

Niveaux d'étude	Fréquence	Pourcentage
Pas de diplômes	25	31.3%
Bac	2	2.5%
Licence	6	7.5%
Diplôme professionnel	47	58.5%
Total	80	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

D'après ce tableau, l'ensemble des diplômes acquis par le personnel de l'ENIEM et dont nous avons 2.5% avec un diplôme de baccalauréat, puis 7.5% avec une licence, ensuite, 31.3% sans diplôme et enfin, 58.5% avec un diplôme professionnel. En résumé, nous pouvons constater à travers ces statistiques qu'un nombre assez important travaille à l'ENIEM sans diplôme, et ce, surtout dans les ateliers car les tâches ne demandent pas beaucoup plus des diplômes mais la pratique et la maîtrise de la tâche, comme nous soulignons que beaucoup de salariés ont commencé avec le « balai » puis avec un peu d'ancienneté et plus de contrat avec les ateliers et avec les postes vacants, il se retrouvent sur machine ou à la chaîne, et ce, en rapport avec l'ancienneté même en « balai ».

Figure N°15 : Diplômes du personnel



Source : élaboré à base des données du tableau ci-haut

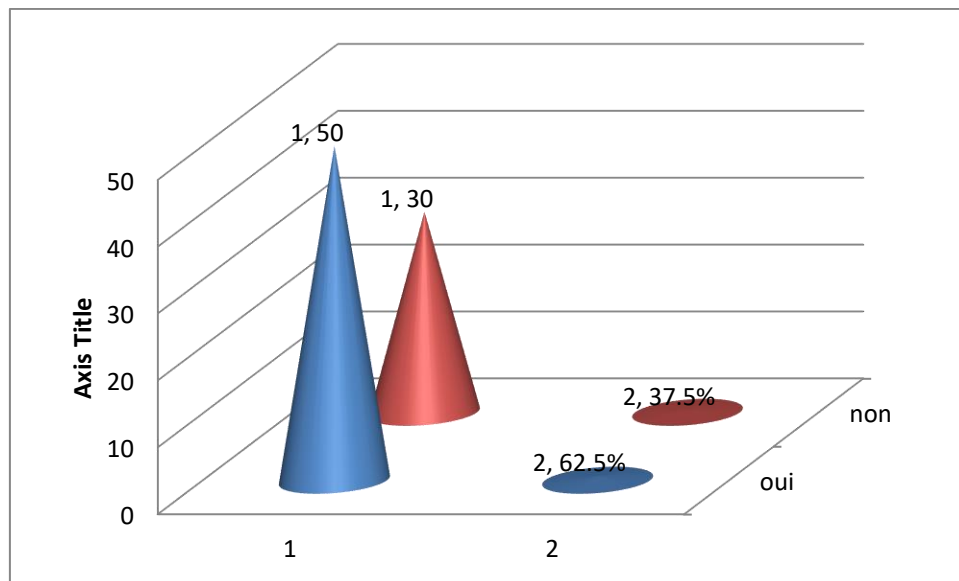
Q6: Etes-vous évalués périodiquement pendant le travail ?

Tableau N°11 : personnes évalués périodiquement pendant le travail

Désignation	Nombres	Pourcentage
Oui	50	62.5%
Non	30	37.5%
Total	80	100%

Source : élaboré par nous- mêmes

Figure N°16 : personnes évalués périodiquement pendant le travail



Source : élaboré par nous-mêmes

D'après la figure N°14, nous constatons que 37.5% des personnes n'ont jamais été évaluées d'une façon périodique pendant leur travail, par ailleurs 62.5% d'entre eux sont évalués.

Q7 : Quel est votre avis sur les conditions du travail ?

Concernant les conditions au travail, les avis divergent entre ceux qui disent que l'ambiance est bonne, et eux qui disent qu'elles mauvaise.

Les avis divergent, mais il y a ceux qui disent qu'ils sont satisfaits de ce qui est disponible, mais ne refusent pas les améliorations, il y a ceux qui témoignent le manque flagrant des conditions du travail, et c'est l'avis que nous partageons aussi, car même le strict minimum existant n'est pas bien entretenu :

- Saleté, poussière.
- Manque d'éclairage.
- Manque d'hygiène, sanitaires et douches.
- Manque d'aération et d'ouvertures.
- L'absence de moyens.

Pour que le travailleur soit dans un état de concentration et de bien être, il faut lui réunir les conditions de travail nécessaires.

Ces conditions sont clairement citée dans un code du travail algérien, donc il suffit d'appliqué la réglementation.

De plus que des psychologue et chercheurs ont fait beaucoup de travaux dans ce sens, nous citons la pyramide des besoins d'A.MASLOW, les facteurs d'hygiènes et les facteurs de motivations de F.HERBERG. Ces deux théories peuvent nous aider à trouver des solutions pour améliorer les conditions de travail à l'entreprise ENIEM.

Q 8 : Qu'est-ce qui pourra-vous rendre plus productif ?

Ce qui peut rendre le personnel plus productif :

- La communication (la circulation de l'information horizontale et verticale entre les ouvriers).
- L'écoute des ouvriers par les supérieurs.
- La rémunération.
- La bonne atmosphère.

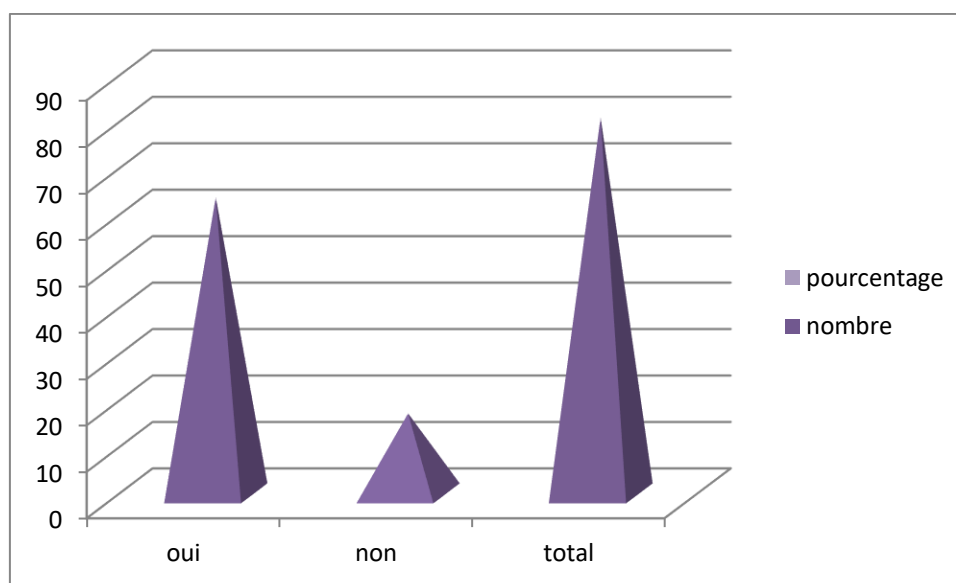
Q9 : Est-ce que vous disposez d'un système d'information des ressources humaines ?

Tableau N°12 : nombres des répondants sur question 1

Désignation	Nombre	Pourcentage
Oui	63	78.8%
Non	17	21.3%
Total	80	100%

Source : conception personnelle à partir de l'enquête

Figure N°17 : nombre des individus répondants sur question 1



Source : élaboré à base des données du tableau ci-haut.

D'après le tableau N°10, la majorité des répondants connaissent l'existence de SIRH ; le nom d'application qu'ils utilisent ainsi que son rôle, et comment fonctionne-elle à travers la définition des différentes fonctionnalités.

Toutefois, certaines nouvelles recrues ne sont pas mises au courant de son existence.

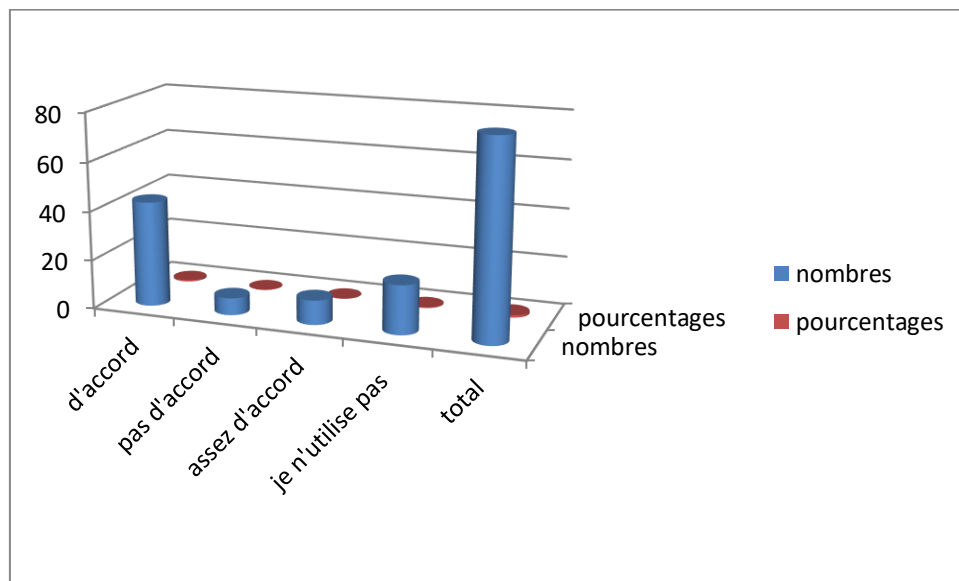
Q 10 : Pensez-vous que le système d'information ressources humaines établi répond à vos besoins ?

Tableau N°13 : nombre des répondants sur question

Désignation	Nombres	Pourcentages
D'accord	43	53.8%
Pas d'accord	7	8.8%
Assez d'accord	10	12.5%
Je n'utilise pas	20	25%
Total	80	100%

Source : conception personnelle à partir de l'enquête

Figure N° 18: le nombre des répondants sur question 2



Source : élaboré à base des données du tableau ci-haut.

Sur cette question, la majorité des répondants soit 58.3% sont d'accord pour dire que le système d'information ressource humaine répond à leur besoin, cela veut dire plus de moitié des employés exploite les bénéfices du SIRH sans aucune difficulté dans l'utilisation.

Q11 : Est-ce que le SIRH peut engendrer des changements au sein de votre activité RH ?

A travers les interviews qui ont été faits au sein de l'entreprise ENIEM, nous avons pu collecter les points de vus suivant :

- **Changement organisationnel** : la mise en place de SIRH, peuvent engendrer un changement organisationnel. A titre d'exemple, certaines taches des employés réduisent les taches 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 de l'entreprise.
- **Changement relationnel** : la mise en place du SIRH peut changer la façon de travailler des employés. Grace à celle-ci, ils peuvent travailler dans un climat de convivialité, de coordination, de coopération et de partage de connaissances et d'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.

Q12 : Quels sont les principaux bénéfices de système d'information ressources humaines (SIRH) ?

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 élimine toute discrimination directe ou indirecte ;
- Il permet une communication interne efficace entre les employés ;
- Il favorise le travail collaboratif.
-

Conclusion :

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi comme étude de cas l'entreprise l'ENIEM, à cet effet, nous avons mené un guide d'entretien auprès de la direction général ou nous avons pu formuler un certain nombre de questions relatives à l'application du système d'information.

L'étude a donné des résultats intéressants, l'entretien nous a permis de répondre aux questions que nous avions préparées dans le cadre du guide d'entretien.

Ce guide est muni d'un questionnaire composé de questions fermées et montre que la majorité des fonctions RH soit de cœur de métier son bien exploitées, et fonctionnelles, l'entreprise é, est dans un état de déploiement avancé, elle n'est plus dans une logique seulement administrative mais elle est insérée dans une dynamique positive et évolutive puisqu'elle tente d'être à la hauteur des nouveaux enjeux de la fonction RH qui sont le développement RH, la gestion des talents...

Il confirme aussi que le système d'information est source de motivation pour les salariés, à travers le suivi de la performance de chaque salarié et le développement des compétences grâce à l'évaluation annuelle et la fixation des objectifs chaque périodique et annuel.

Au final, les résultats de l'étude ont montré que le système d'information établi au sein de l'entreprise ENIEM est satisfaisant, il concourt à la réalisation des objectifs de cette entreprise en favorisant l'optimisation des processus et fonctionnalités aussi bien administratives que stratégiques.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion :

Le système d'information s'inscrit désormais comme l'une des valeurs très importantes en matière transmission d'informations et de développement des connaissances.

Durant ce mémoire, nous avons cherché à identifier l'importance de système d'information et son rôle dans le développement des compétences.

Les systèmes d'information sont rentables dans ce qu'ils ont à offrir aux entreprises. Ils doivent être conçus comme un outil pour améliorer la performance de l'organisation. L'information qu'ils procurent pour crée de la valeur est un vecteur important de compétitive dans l'environnement concurrentiel de plus en plus exacerbé dans lequel les entreprises évoluent.

Que les informations soient commerciales, comptable, sociale ou fiscale, le traitement des informations au sien de l'entreprise est stratégique. Pour prendre des bonnes décisions, l'entreprise doit être en possession d'informations d e qualité. L'information doit être fiable, pertinente et précise.

Notre étude s'est penchée sur le cas l'entreprise ENIEM, et l'impact de système d'information sur la gestion des compétences.

Par conséquent les systèmes d'information jouent un rôle capital dans le succès de l'entreprise ENIEM. En effet, les SI à juste titre fournissent l'information dont l'entreprise a besoin pour une exploitation effcience, une efficacité et pour obtenir son avantage sur les concurrents. Ainsi une bonne maitrise du SI et son adaptation aux objectifs stratégique de l'entreprise aide à coup sur les entreprises à prospérer dans une économie fortement concurrentielle.



Bibliographie

Bibliographie

❖ Bibliographie :

1. Bernard Just (pas de DRH sans SIRH), édition liaisons, Paris, 2012.
2. Dimitri Weiss la fonction ressources humaines, Paris, éd. D'organisation.
3. Gilles Exbrayart, Natalie Flurstenberg, Ronan Fouessant, (le SIRH un atout dans l'optimisation de la GRH au service de l'entreprise), (en ligne) mémoire MBA, management des ressources humaines, Université de Paris, promotion 7, octobre 2010, P8.
4. (Guide des bonnes pratiques en intelligence économique), Préfecture de la région Franche-Comté, 2008// Pôle de compétitivité EMC2 : Positionnement des outils de l'IE sur les étapes décisives de l'innovation.
5. Jean –François SOUTENAIN, Philippe FARCET. « Organisation et gestion de l'entreprise », Edition Foucher, paris,
6. Michelle Gillet, Patrick Gillet : (le système d'information des ressources humaines), ed Dunod, Paris, 2010,
7. Michelle Gillet, Patrick Gillet, (Système d'information des ressources humaines), édition DUNOD, paris 2013.P :.
8. O'BRIEN, j. Les systèmes d'information de gestion, de bouck université, BRUXELLES, traduit par JUY Mario et GILLET Saint-AMANT, 1995
9. PERETTLJ-M, Op.cit.8ème Edition, Paris, 2003-2004,
10. PETER Drucker, l'avenir de management éditions village mondial, PARIS, 1999,
11. Rabea AZZEMOU, (chapitre premier les systèmes d'information), université Mohammed Boudiaf des sciences de la technologie, Oran.
12. Reix, R. « système d'information et de management des organisations » 5^{ème} édition, page
13. Reix. R, Fallary. Kalika.M, et Row.F, "système d'information et management " édition Vuibert, 2016,
14. Robert Reix, Bernard Fally et Al, (système d'information et management des organisations) Edition Vuibert, Paris 2011,
15. Robert REIX, Bernard, Fallery, kalika et Al, (système d'information et management), 7^{ème} édition, Vuibert, Paris,
16. Robert REIX, LAUDON et AL, 7^{ème} édition, Vuibert, Paris, P3
17. Sauret C. « la gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi et des compétences », Paris, l'harmattan, 1993.
18. Shimon. L, Dolan, Tantiasaba, Susan E, Jackson Randall, S. Schuer, (la GRH, tendance, enjeux, et pratique actuelles), 3eme éd, édition Renouveau pédagogique INC 2002,
19. SLAOUTI A, la revue des sciences commerciales, méthodologie d'identification des systèmes d'informations pertinents, INC, numéro 01, 2002, HENRI BRIAND, JEAN-Bernard Crampes et les autres, les systèmes d'information analyse et conception, édition DUNOD informatique, paris, 1986,

Bibliographie

20. THEVENONT JAQUES, l'intégration des caractéristiques organisationnelles dans la conception du système d'information, thèse de doctorat en science de gestion, université de Montpellier (1) 1985,

❖ Article

1. Cours 3ème année management des ressources humaines semestrel « la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences » MOENSIEUR OBAZIZ SAID. Année 2018/2019
2. Madame HAMOUTENE, Système d'information, cours Master I, GRH, UMMTO, 2020/2021.

❖ Site web :

1. www.univ-usto.dz
2. http://www.pole-emc2.fr/document/fr/donnees-cle/200911_fiches_outils_intelligence_eco.pdf
3. www.fichespratiquesGPEC.fr
4. www.amnyos.com.



Annexe

Questionnaire :

Guide d'entretien :

Chaque question avait été construite à partir des données, des informations qui ont été mise à notre services, et nous leurs donnant un sens et explication.

Nom de l'entreprise :.....

Siège social :.....

Capital social :.....

La superficie :.....

Votre entreprise appartient-elle à un groupe ? Oui Non

Si oui répondez-vous au nom du groupe entier ? Oui Non

Age : 20/30 31/40 41/50 51/60 plus de 60

Sexe : Masculin Féminin

Votre fonction :

Votre ancienneté :

Question N°1 : Quel sont les principale étapes de son évolution

Question N°2 : Quelle est votre activité principale

Question N°3 : Savez-vous pourquoi vous faites se travail ?

Question N°4 : Savez-vous quel impact à votre travail sur l'entreprise ?

Question N°5 : Etes -vous évaluer périodiquement pendant le travail

Question N°6 : Est-ce qu'un supérieur déjà venu vous remercier pour votre travail

Question N°7 : Tu te sens impliqué dans la prise de décision ?

Question N°8 : Quel est votre avis sur les conditions de travail ?

Qu'est-ce que vous manque

Question N°9 : Qu'est-ce qui pourra-vous rendre plus productif ? Vous donnera envie de venir à l'entreprise

Question N°10 : Selon vous, quels sont les problèmes de l'entreprise ?

Quelles sont les solutions proposez ?

Question N°11 : Quels sont les produits commercialisés par l'entreprise ? Ou quel service

Question N°12 : Quels sont vos principaux concurrents ?

Question N°13 : Combien de personnes approximativement sont employés et payés à votre organisation ?

Au total :..... **Dont : Hommes :**..... **Femmes :**.....

Question N°14 : Existe-t-il de mécanisme visant le partage de connaissance au sein de l'entreprise ?

Question N°15 : Est-ce que l'entreprise dispose de mécanismes permettant de capitaliser les acquis informationnel et compétences ?

Question N°16 : quel type de système d'information ressource humain utilisez- vous ?

Question N°17 : depuis quand vous-avez mis en place votre SIRH ?

Question N° 18 : Quel logiciel utilisez- vous ?

Question N°19 : Quelles sont les raisons qui ont poussé l'entreprise à mettre en place un SIRH ?

Question N°20 : Comment le SIRH peut-il amélioré l'efficacité des pratiques RH ?

Question N°21 : Est-ce que le SIRH engendre des changements au sein de vos activités RH ?

Question N°22 : Quel est l'impact du SI sur la proactivité et la réactivité de l'entreprise ?

Question N°23 : Quel est l'impact du SIRH sur la gestion des compétences ?

Question N°24 : Pensez-vous que le SIRH établis, réponds à vos besoin ?

Question N°25 : Quel sont les avantages de la mise en place d'un SIRH global ?

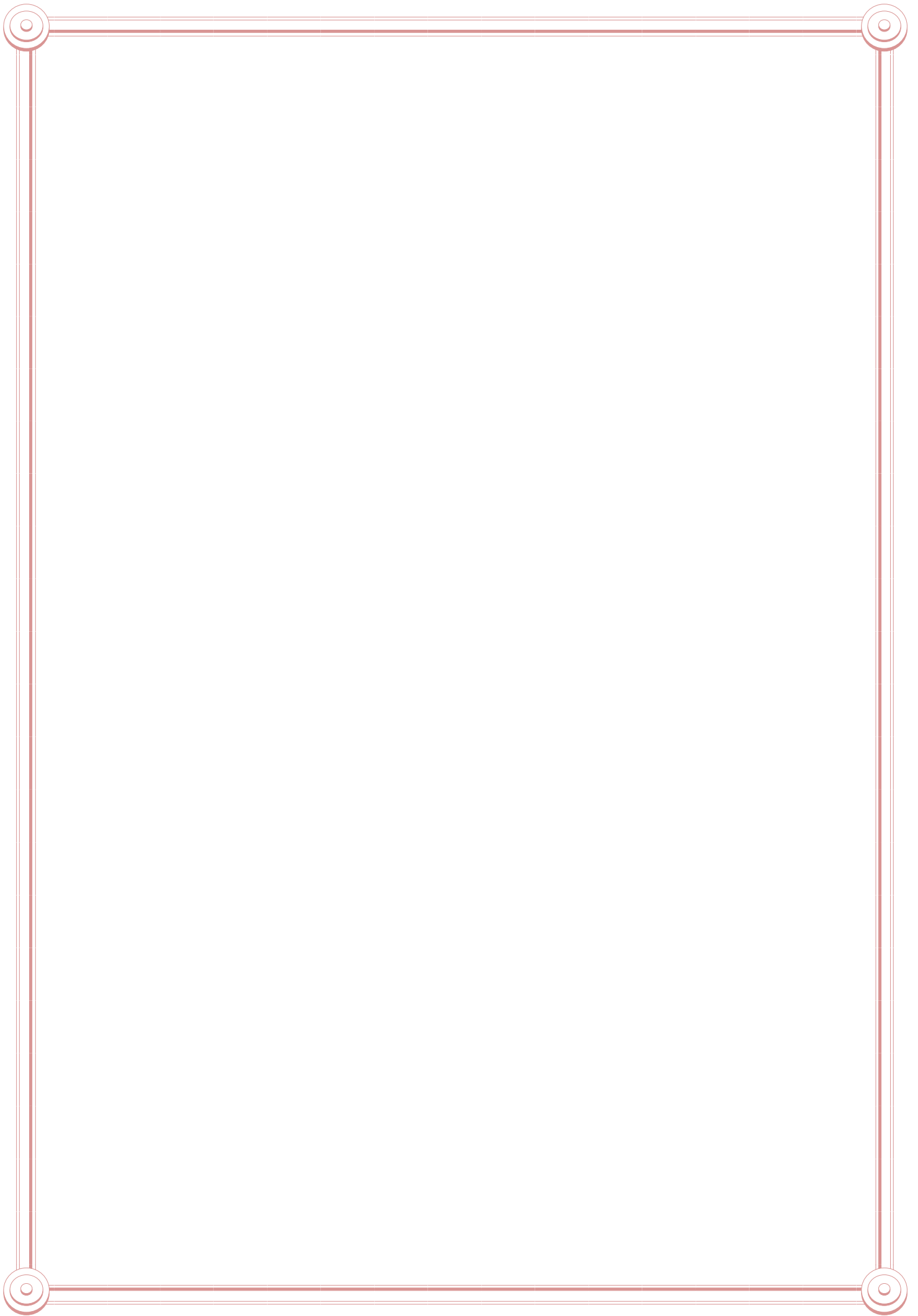


Table des matières

Remerciements

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre I : Généralité sur le système d'information.....	
Introduction.....	
Section 1 : Définition des termes, information et système.....	
1. Définition de l'information.....	
1.1 Les Flux d'information.....	
1.2 La nécessité d'information.....	
A. Information organisé.....	
B. Information à temps.....	
C. Information sur l'extérieur.....	
1.3 Le traitement de l'information.....	
2. Définition d'un système.....	
Section 2 : Les concepts clé d'un système d'information.....	
1. Définition d'un système d'information.....	
2. Les composantes du système d'information.....	
3. Les fonctions d'un système d'information.....	
3.1 Recueil d'information.....	
3.2 Mémorisation de l'information.....	
3.3 Traitement de l'information.....	
3.4 Diffusion de l'information.....	
4. Les frontières du système d'information.....	
4.1 Système d'information, communication et culture.....	
4.2 Système d'information et système de décision.....	
4.3 Système d'information structure.....	

Table des matières

5. Les supports de diffusion de l'information.....	
6. Le rôle d'un système d'information dans l'entreprise.....	
Section 3 : Le système d'information, alignement stratégique, dimensions, typologies et usages.....	
1. L'alignement stratégique des systèmes d'informations.....	
1.1 Le rôle des systèmes d'informations dans la gestion des facteurs de concurrence.....	
1.2 La planification des systèmes d'information et leur alignement stratégique.....	
2. Dimensions du système d'information.....	
2.1 La dimension organisationnelle des SI.....	
2.2 La dimension managériale de SI.....	
2.3 La dimension technologique des SI.....	
3. Les types des systèmes d'information.....	
- Au niveau des opérations.....	
- Au niveau de la gestion.....	
- Au niveau stratégique.....	
4. Les usages du système d'information.....	
4.1 Les applications fonctionnelles.....	
4.2 Les applications d'aides à la décision.....	
4.3 Les applications de type d'aide à la communication.....	
4.4 Les applications d'aide à la gestion des connaissances.....	
Conclusion.....	
Chapitre II : Le concept SIRH et la GPEC.....	
Introduction.....	
Section 1 : concept du système d'information des ressources humaines.....	
1. Evolution du SIRH.....	
a) L'âge de pierre : le progiciel de la paie.....	
b) L'âge bronze : progiciels RH.....	
c) L'âge de fer.....	

Table des matières

2. Définition du SIRH	
3. Les fonctionnalités des SIRH.....	
a. Les aspects opérationnels du SIRH.....	
b. Les aspects décisionnels du SIRH.....	
4. Les étapes mise en place d'un SIRH.....	
5. Enjeux du SIRH.....	
6. Les caractéristiques des systèmes d'information des ressources humaines.....	
7. Structure du SIRH.....	
8. Les modules d'application du SIRH.....	
8.1. Les éléments relatifs au contenu et au fonctionnement de la base de données.....	
8.2 Le rôle de base de données (personnel).....	
9. Les facteurs de succès d'un SIRH.....	
10. Les risques d'un SIRH.....	
Section 2 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).....	
1. Présentation de la GPEC.....	
1.1 Les étapes préalables de la GPEC.....	
1.2 Les avantages de la GPEC.....	
1.3 Les limites de la GPEC.....	
1.4 L'objectif de la GPEC.....	
2. Analyse et description des postes.....	
3. Planification des effectifs et des carrières.....	
3. 1 Les politiques d'emploi.....	
3.2 L'évolution démographique.....	
3.3 L'évaluation des besoins en personnel.....	
3.4 Comparaison et détermination des écarts.....	
3.5 Les ajustements possibles.....	
4. La gestion prévisionnelle des ressources humaines.....	

Table des matières

4.1 Les principes de base	
4.2 L'approche par les métiers.....	
4.3 La cartographie des métiers.....	
4.4 Les principes méthodes d'analyse des compétences.....	
A. La méthode analytique.....	
B. Les matrices de compétences.....	
C. Le dictionnaire de compétences	
D. Les standards de compétence.....	
Section 3 : Le rôle du SIRH dans la gestion des compétences.....	
1. L'impact des SI sur la fonction RH : l'évolution vers la GRH.....	
1.1 L'impact sur le recrutement.....	
1.2 L'impact sur la paie.....	
1.3 L'impact sur la formation.....	
2. L'impact des SI sur la gestion des compétences.....	
2.1 La gestion des compétences : éléments de définition.....	
2.2 La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).....	
Conclusion.....	
Chapitre 3 : Etude du système d'information au niveau de l'entreprise ENIEM.....	
Introduction.....	
Section 1 : Présentation de l'entreprise ENIEM.....	
1. Situation géographique.....	
2. Historique.....	
3. Champ d'activité de l'ENIEM.....	
3.1 Unité froid.....	
3.2 Unité cuisson.....	
3.4 Unité climatisation.....	
3.5 Unité prestation technique.....	
4. Missions et objectifs de l'entreprise ENIEM.....	
5. Organisation général de l'ENIEM.....	

Table des matières

5.1 Organigramme de l'ENIEM.....	
5.2 Organigramme de l'unité de prestation technique.....	
6. La présentation humaine de l'ENIEM.....	
7. L'environnement direct de l'ENIEM.....	
7.1 Les fournisseurs de l'ENIEM	
7.2 Les concurrents de l'ENIEM.....	
7.3 Les clients de l'ENIEM.....	
8. La stratégie de l'ENIEM.....	
9. La politique de l'ENIEM.....	
Section 2 : Les résultats de l'enquête.....	
Conclusion.....	
Conclusion générale	
Bibliographie	
Annexe	
Résumé	

Résumé :

Ce mémoire de Master traite sur les systèmes d'information et le rôle déterminant qu'ils peuvent jouer dans la gestion des compétences.

Notre travail est découpé en deux parties ; la première qui est la théorie, est composée de deux chapitres qui vont s'intéresser au cadre conceptuel ainsi que les fonctions et la mise en place d'un système d'information tout en expliquant les éléments constitutifs nécessaires à un bon pilotage, il sera ensuite question de la relation entre le système d'information et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

Pour y'arriver, notre étude s'est penchée sur le cas l'entreprise ENIEM, et l'impact de système d'information sur la gestion des compétences.

Par conséquent, les systèmes d'information jouent un rôle capital dans le succès l'entreprise ENIEM. En effet, les systèmes d'information à juste titre fournissent l'information dont l'entreprise a besoin pour une exploitation efficace, une efficace, et pour obtenir son avantage sur les concurrents. Ainsi une bonne maîtrise du système d'information et son adaptation aux objectifs stratégiques de l'entreprise aide à coup sur les entreprises à prospérer dans une économie fortement concurrentielle.

Mots clé : système d'information (SI), système d'information des ressources humaines (SIRH), GPEC.

Summary :

This Master's thesis deals with information systems and the determining role they can play in competence management.

Our work is divided into two parts; the first, which is the theory, is composed of two chapters that will focus on the conceptual framework as well as the functions and implementation of an information system while explaining the constituent elements necessary for a good management, it will then be question of the relationship between the information system and the forward-looking management of jobs and skills (GPEC).

To do this, our study focuses on the case of the company ENIEM, and the impact of the information system on the management of skills.

Therefore, information systems play a crucial role in the success of the company ENIEM. Indeed, the information systems rightly provide the information that the company needs for an efficient operation, an effective, and to obtain its advantage on the competitors. Thus, a good mastery of the information system and its adaptation to the strategic objectives of the company certainly helps companies to prosper in a highly competitive economy.

Key words: information system (IS), human resources information system (HRIS), GPEC.